



Geen illusies over de keuze

Auteur(s):

Schreuder, H.

Verschenen in:

ESB, 81e jaargang, nr. 4054, pagina 349, 17 april 1996

Rubriek:

Discussie

Trefwoord(en):

discussie

Dit artikel is een naschrift n.a.v.:

D. Jacobs, [Discussie: De illusie van geen keuze](#), *ESB*, 17 april 1996, blz. 348.

Met zijn reactie heeft Dany Jacobs mij zowel een genoegen als een probleem verschaft. Het genoegen bestaat uit de vaststelling dat de column zijn werk gedaan heeft. Mijn probleem is dat ik in de reactie nauwelijks punten ontwaar die duiden op fundamentele verschillen van inzicht.

Mijn betoog bevatte twee kernpunten. De *Nederlandse economie* heeft niet de keuze om zich geleidelijk af te wenden van kostenconcurrentie en zich toe te leggen op activiteiten met hogere toegevoegde waardes. Diegenen die menen dat wij onze soms relatief hoge kostenniveaus in stand kunnen houden door uit te wijken naar activiteiten die zulke kostenniveaus kunnen dragen en die door differentiatie redelijk beschermd zijn tegen internationale concurrentie, koesteren een illusie¹

Ondernemingen dienen op meerdere dimensies tegelijkertijd te concurreren, bijvoorbeeld zowel op kosten en prijs als op functionaliteit (= produkteigenschappen) als op kwaliteit. Daarbij is het een voortdurend 'haasje over springen' van concurrenten. Alleen ondernemingen die op alle relevante dimensies binnen de noodzakelijke bandbreedte vallen, kunnen het zich veroorloven om een afweging te maken tussen bij voorbeeld prijs en kwaliteit. De intense concurrentie zorgt er echter voor dat er steeds minder ruimte is voor dergelijke afwegingen.

Beide punten werden samengevat in mijn slotzin: "Differentiatie moet, maar vluchten voor kostenconcurrentie kan niet meer".

óf-óf of èn-èn?

Als ik het goed zie, betreft de reactie van Dany Jacobs niet zozeer mijn opmerkingen over het macro-niveau van de Nederlandse economie, maar eerder het micro-niveau van de concurrentie tussen ondernemingen. Zijn voornaamste kritiekpunt lijkt te zijn dat ik concludeer "dat de keuze tussen kostenconcurrentie en differentiatie niet (meer) bestaat". Wie de bovenstaande samenvatting leest, kan constateren dat ik allerm minst heb beweerd dat ondernemingen geen afweging moeten maken tussen kostenconcurrentie en differentiatie². Wel heb ik geopperd dat:

» alleen bedrijven die aan de minimum-vereisten van de relevante concurrentie-dimensies voldoen, aan een afweging tussen die dimensies (kunnen) toekomen;

» de minimum-vereisten op alle dimensies steeds (sneller) toenemen, en dat;

» er steeds minder ruimte is voor dergelijke afwegingen als gevolg van snellere imitatie, globalisering van de concurrentie en dergelijke

Deze stellingen hebben niet zo zeer een statisch als wel een dynamisch karakter: het gaat om de veranderingen die zijn waar te nemen en voor de toekomst te verwachten zijn. Daaruit concludeer ik niet dat er voortaan alleen maar kostenconcurrentie zal plaatsvinden, maar veel eerder dat het niet gaat om de keuze kostenleiderschap óf differentiatie, maar om kostenleiderschap én differentiatie.

Jacobs heeft het vooral over consumentenmarkten. Daarbij valt het echter niet te negeren dat er inmiddels een 'Marlboro Friday' is geweest: de dag in april 1993 dat Philip Morris de prijzen van een pakje Marlboro met veertig dollarcent verlaagde, aangezien men de slag met de B-merken op het prijzenfront aan het verliezen was. De schok die door de consumentenmarkten ging, bracht een producent als Procter & Gamble ertoe om te switchen van de vertrouwde marketingformules naar 'everyday low pricing'. In drie jaar tijd zijn voor sommige P&G-merken prijsverlagingen van zo'n 20 tot 30% bereikt. Dat is nu wat ik bedoelde: P&G houdt echt niet op te differentiëren, maar vecht tegelijkertijd op het prijzenfront in de voorhoede mee.

Stuck in the middle

Rest tot slot de vraag of bedrijven 'stuck in the middle' kunnen geraken. Porter bedoelde daarmee dat bedrijven die geen duidelijke keuze maken in hun concurrentiestrategie tussen kostenleiderschap en differentiatie, al dan niet gecombineerd met een focus op specifieke klanten, producten of regio's, een lage winstgevendheid zouden hebben. Dat zou tot uiting komen in een U-vormig verband tussen marktaandeel en rentabiliteit: de hoogste winsten worden behaald bij een heel klein en bij een heel groot marktaandeel, niet in de middenpositie.

Het is mijn stelling dat voor zulke 'stuck in the middle'-situaties weinig aanwijzingen zijn gevonden, noch in de praktijk (maar daarover kun je twisten; praktijkvoorbeelden zijn meestal anecdotisch en afhankelijk van het deel van de praktijk dat iemand overziet), noch in empirisch onderzoek:

» aanvankelijk hebben onderzoekers Porters hypothese over het bestaan van slechts drie generieke strategieën rechtstreeks trachten te toetsen. Deze hypothese werd even vaak verworpen³ als bevestigd⁴. Het vermoeden rees dat de uitkomsten sterk bepaald werden door karakteristieken van de bedrijfstak;

» de relatie tussen generieke strategieën en performance werd aanvankelijk getoetst op een quasi-tautologische wijze. Als wij namelijk de strategie van kostenleiderschap herkennen aan het bestaan van een kostenvoorsprong, en vervolgens toetsen of kostenleiderschap leidt tot hogere resultaten, toetsen we eigenlijk alleen of bedrijven met kostenleiderschap die voorsprong 'weggeven' in hun prijsstelling;

» derhalve is later meer inductief onderzocht of 'strategische groepen' (bedrijven die soortgelijke generieke strategieën volgen) konden worden vastgesteld in bepaalde bedrijfstakken, en of die strategische groepen dan significante performance-verschillen lieten zien. Uit zulk onderzoek is een scala aan bedrijfstakspecifieke concurrentiedimensies naar voren gekomen⁵. Uiteraard zijn Porters dimensies daarin vaak vertegenwoordigd; zo belangrijk zijn zij wel. Porters algemene (bedrijfstak-onafhankelijke) indeling in slechts drie generieke strategieën moet echter worden verworpen: de competitieve landkaart ziet er steeds anders uit. Tussen de inductief bepaalde strategische groepen kon ook meestal geen significant of systematisch performance-verschil worden vastgesteld;

» onderzoek op basis van de PIMS-database (de grootste database betreffende performance van ondernemingen ter wereld), levert niet Porters U-vormig verloop van de relatie tussen marktaandeel en rentabiliteit op;

» recente studies als van D'Aveni (1994) en Cooper (1995) naar de feitelijke concurrentiestrategieën van ondernemingen concluderen dat er simultaan op meerdere dimensies (c.q. in verschillende arena's) moet worden gestreden⁶.

Het bovenstaande is geen betoog dat ondernemingen geen accenten moeten leggen in hun concurrentiestrategie. Dany Jacobs heeft volkomen gelijk met: "juist het intenser worden van de concurrentie zorgt er dan ook voor dat bedrijven de vraag waarmee ze zich willen onderscheiden, steeds minder kunnen ontwijken". Het leek mij echter meer opportuun om te wijzen op een inzicht dat wellicht nog niet allereerst wordt gedeeld: "Differentiatie moet, maar vluchten voor kostenconcurrentie kan niet meer".

Zie ook:

H. Schreuder, [De niet bestaande keuze](#), *ESB*, 28 februari 1996, blz. 179

1 Zo heeft het CPB nog eind jaren tachtig gemeend dat Nederland zich meer moest toeleggen op fijnchemie en de basischemie, waarin kostenconcurrentie dominant is, kon overlaten aan andere landen c.q. werelddelen. In mijn bijdrage aan de congresbundel *Kracht en zwakte van de Nederlandse economie* (red. L. van der Geest en J. van Sinderen, *ESB/OCFEB*, 1995) poog ik te onderbouwen waarom zo'n keuze niet bestaat.

2 Mijn column heeft van de redactie de titel "De niet bestaande keuze" meegekregen. Deze titel slaat m.i. op het eerste kernpunt: de niet-bestaande keuze voor de Nederlandse economie om ons geleidelijk te onttrekken aan kostenconcurrentie. Er kan geen argument aan worden ontleend dat ondernemingen geen afweging dienen te maken tussen de mate van kostenconcurrentie resp. differentiatie.

3 Zie bijv. D. Miller enstrategische P.H. Friesen, Porters generic strategies and performance: an empirical examination with American data, part I: testing Porter, *Organization Studies*, 1986.

4 Zie bijv. G. Dess en P.S. Davis, Porters generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance, *Academy of Management Journal*, 1984.

5 Zie P. van Cayseele en H. Schreuder, Strategische groepen: een overzicht van het onderzoek, *MAB*, 1989.

6 R.A. D'Aveni, *Hypercompetition*, The Free Press, New York, 1994 en R. Cooper, *When lean enterprises collide*, Harvard Business School Press, Boston, 1995.