

Strategiebepaling door ondernemingen: een overzicht

De strategiebepaling door ondernemingen was lange tijd een kunst die vooral in de praktijk zelf ontwikkeld werd. Aanvankelijk is hieraan door de economische theorie weinig bijgedragen. De wetenschap is echter inmiddels op deze ontwikkeling ingesprongen, en heeft, voortbouwend op de praktische kennis die in het bedrijfsleven was opgedaan, theoretische inzichten ontwikkeld die ook in de praktijk bruikbaar blijken. In dit artikel wordt de stand van zaken in deze tak van de economische wetenschap beschreven, waarbij uitgebreid wordt ingegaan op de wisselwerking tussen theorie en praktijk.

DR. P. VAN CAYSEELE – PROF. DR. H. SCHREUDER*

Inleiding

Sinds de jaren vijftig is de belangstelling voor strategische vraagstukken in het bedrijfsleven sterk toegenomen. Volgens Ansoff¹, één der grondleggers van het 'vak' ondernemingsstrategie, kwam dit door de toegenomen grilligheid van de omgeving van veel ondernemingen. Daardoor nam de interesse voor het probleem van de relatie tussen de onderneming en haar omgeving toe. Gaandeweg werd dit vraagstuk aangeduid als het *strategisch probleem* van ondernemingen, een term die ontleend werd aan het militaire spraakgebruik. Dezelfde Ansoff constateerde in 1968 dat de academische gemeenschap zich nog weinig gelegen had laten liggen aan de bestudering van dit strategisch probleem. Eén van de redenen daarvoor vond hij in de toenmalige stand van de micro-economie die "neither rich nor extensive enough for our purpose" werd bevonden².

Inmiddels vormt het vak strategie een centraal onderdeel van het curriculum van menige (bedrijfs-)economische en bedrijfskundige opleiding. Er zijn in de loop van de laatste twee decennia van veel kanten bijdragen aan geleverd, ook van de kant van de praktijk. Veel strategische concepten en benaderingen werden ontwikkeld, beproefd en, in een niet gering aantal gevallen, na verloop van tijd weer vervangen. Wie de ontwikkeling van het strategievak overziet, wordt getroffen door de hoge omzetsnelheid van strategische inzichten³. Deze evolutie heeft reacties uitgelokt op de stelling dat 'orthodoxe' economie weinig behulpzaam is bij het oplossen van het strategisch probleem. Zo merkt Camerer op dat 'orthodox' strategie-onderzoek een wetenschappelijke onderbouw mist: "Old planning matrices are replaced by new matrices without being encompassed by the new..., much as Picasso replaces Rembrandt without encompassing him, but unlike Einstein's grand replacement of Newton. Of course, arts need not progress to be successful, but sciences must, and I think that strategy researchers wish to be scientists"⁴. Hij meent dat de economie de noodzakelijke, wetenschappelijke onderbouw kan en moet leveren.

Mede door de ontwikkeling van de industriële economie is dit proces al op gang gekomen. Er vormt zich een harde kern van strategische inzichten die ontleend zijn aan de economische wetenschap. In dit artikel wordt een overzicht gegeven van deze recente koppelingen tussen de industriële economie en de strategiebepaling van ondernemingen.

Industriële economie

Het dominante analyseschema van de industriële economie is weergegeven in figuur 1. Het staat bekend als het 'structure-conduct-performance paradigm'. Het werd in de jaren dertig ontwikkeld door E.S. Mason en in de jaren vijftig verder uitgewerkt door J.S. Bain. Een aantal fundamentele condities van vraag en aanbod vormt het uitgangspunt van het model. Vervolgens wordt aangenomen dat de marktstructuur het gedrag van ondernemingen bepaalt en dat hun gezamenlijk gedrag dan de marktuitskomst, en dus de collectieve resultaten bepaalt. In figuur 1 is weergegeven welke strategische beslissingen van de marktpartijen worden gevat onder de noemer 'gedrag'. In de praktijk van

* Vakgroep Bedrijfseconomie, Sectie Organisatie, Faculteit der Economische Wetenschappen, Rijksuniversiteit Limburg, Maastricht. De auteurs danken E. Dittrich voor de bibliografische inbreng en prof. dr. R. de Bondt, prof. dr. S. Douma en prof. dr. ir. P.M.E.M. van der Grinten voor hun commentaar op een eerder concept. Dit artikel is een verkorte weergave van een research memorandum dat op aanvraag bij de auteurs verkrijgbaar is.

1. H.I. Ansoff, *Toward a strategic theory of the firm*, *Economies et sociétés*, deel 2, nr. 3, 1968, herdrukt in H.I. Ansoff, *Business strategy*, Penguin, Harmondsworth, 1968.

2. Idem, blz. 13.

3. Voor een indeling in tijdsperioden en daarbij behorende dominante denkbeelden zie J.G. Wissema, *De kunst van strategisch management*, 2e druk, Kluwer, Deventer, 1988

4. C. Camerer, *Thinking economically about strategy*, in: J.M. Penning (red.), *Organisation strategy and change*, Jossey-Bass, San Francisco, 1985, blz. 64-75.

Economische theorie: de stand van zaken

Niet of nauwelijks beïnvloed door de waan van de dag zijn overal ter wereld economische-wetenschapsbeoefenaren bezig de economische kennis te vergroten en het economisch inzicht te verdiepen. Hun bijdragen zijn in het algemeen niet spectaculair en met de resultaten van hun onderzoekingen timmeren zij niet aan de weg. Hun bevindingen worden in internationale vaktijdschriften gepubliceerd die voor niet-ingewijden nauwelijks toegankelijk zijn. Van daaruit sijpelt de verworven kennis langzaam door naar vakgenoten en naar gebruikers bij de overheid en in het bedrijfsleven die er hun voordeel mee trachten te doen. Bijna niemand overziet wat er in alle specialistische wereldjes waarin het economische vakgebied is onderverdeeld, gaande is. Daarom verschijnt in *ESB* een reeks overzichtsartikelen, waardoor de lezers in de gelegenheid worden gesteld kennis te nemen van de ontwikkelingen in verschillende deelgebieden van het vak. Wat is, theoretisch en empirisch, de stand van zaken en waar houdt men zich aan de frontlijn van de economische wetenschap mee bezig?

Eerder verschenen in deze reeks artikelen over:

- de moderne vermogensmarkttheorie (*ESB*, 9 mei 1984);
- de macro-economische modelbouw (*ESB*, 5 december 1984);
- statistische theorieën van de industriële organisatie (*ESB*, 28 augustus 1985);
- dynamische theorieën van de industriële organisatie (*ESB*, 30 juli 1986);
- monetaire theorie (*ESB*, 15/22 april 1987);
- regionale economie (*ESB*, 22 juli 1987);
- economische organisatie-theorieën (*ESB*, 2 september 1987);
- marketing (*ESB*, 30 maart/ 6 april 1988).

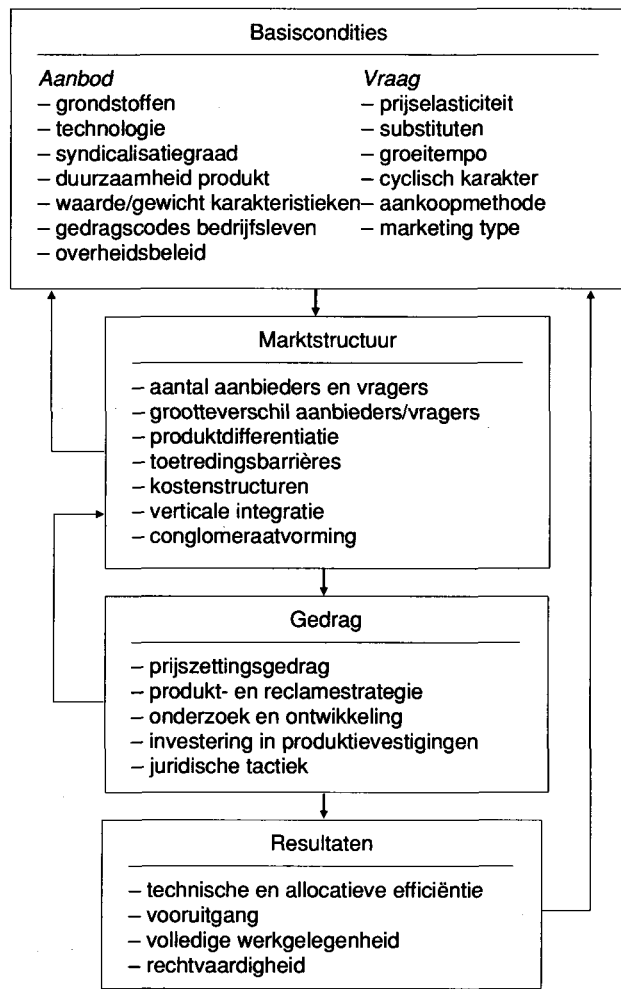
het onderzoek werd deze tussenstap aanvankelijk veelal overgeslagen en werden direct de relaties tussen marktstructuur en resultaten geschat⁵. De Europese 'school' maakte hierop een uitzondering. Deze had veel meer oog voor de invloed van gedrag op prestatie en van gedrag op structuur⁶.

Door Teece⁷ en door Porter⁸ wordt een aantal oorzaken aangegeven van het gebrek aan betekenis van de traditionele (industriële) economie bij het bepalen van de strategie door individuele marktpartijen. Daartoe behoren:

- het welvaartstheoretisch perspectief;
- de verschillen in analysesniveau;
- het overwegend statische karakter van de analyse;
- de veronachtzaming van het ondernemerschap als belangrijk vernieuwend element;
- de beperkte reikwijdte van de analyse⁹.

Deze bezwaren spruiten grotendeels voort uit de hierboven gedocumenteerde structuralistische aanpak. Sinds het midden van de jaren zeventig is hierin verandering gekomen. Een aantal industrieel-economen begon het 'gedrags'-middenstuk van het traditionele analyseschema systematischer te onderzoeken. Het niveau van analyse werd verruimd door zowel het gedrag van individuele ondernemingen als het gedrag van groepen ondernemingen in de analyse te betrekken. Dit gedrag werd dynamisch gemodelleerd¹⁰. Ondernemerschap werd in de analyse opgenomen door het gebruik van speltheoretische concep-

Figuur 1. Een model van industrieel-economische analyse



Bron: W. Buyinck e.a., *Industrieel economisch onderzoek: enkele recente ontwikkelingen*, *Maandschrift Economie*, 1983.

ten. Tevens werden diverse bestaande concepten 'opge-rekt', zoals de traditionele notie van toetredingsbelemmering ('entry barriers') tot het algemenere begrip mobiliteitsbelemmeringen (inclusief 'exit barriers') en werden nieuwe variabelen aan de analyse toegevoegd. Aan deze nieuwe ontwikkelingen besteden wij in dit artikel aandacht.

5. M.E. Porter, *Competitive strategy*, The Free Press, New York, 1980; F.M. Scherer, *Industrial market structure and economic performance*, tweede druk, Rand McNally, Chicago, 1980.

6. A.P. Jacquemin en H.W. de Jong, *European industrial organization*, MacMillan, Londen, 1977, blz. 5-8; H.W. de Jong, *European industrial organization: entrepreneurial economics in an organizational setting*, in: H.W. de Jong en W.G. Shepherd, (red.) *Mainstreams in industrial organisation*, Martinus Nijhoff, Dordrecht, 1986.

7. D.J. Teece, *Economic analysis and strategic management*, *California Management Review*, jg. 26, nr. 3, 1984, blz. 87-110.

8. Porter, op. cit.

9. Uiteraard zijn dit generalisaties, waarvan de treffendheid onder meer bepaald wordt door de gehanteerde definitie van industriële economie. Hanteert men een ruime definitie, en rekent men bij voorbeeld Schumpeter tot de vroege industrieel-economen, dan worden een aantal van deze door Porter en Teece aangedragen bezwaren afgezwakt. Zie voor een overzicht dat van een dergelijke ruime definitie uitgaat: M. Brouwer, *Ontwikkelingen in de theorie van de industriële organisatie (I): Statische theorieën*, *ESB*, jg. 70, nr. 3520, 1985, blz. 851-856; M. Brouwer, *Ontwikkelingen in de theorie van de industriële organisatie (II): Dynamische theorieën*, *ESB*, jg. 71, nr. 3566, 1986, blz. 749-756.

10. Voor een overzicht in de context van innovatie zie M.I. Kamien en N.L. Schwartz, *Market structure and Innovation*, Cambridge University Press, Cambridge, 1982.

Een van de reeds door Ansoff¹¹ geïntroduceerde strategische concepten dat overlevingswaarde heeft getoond, is het denken in produkt/markt-combinaties. Het is een vruchtbare synthese gebleken tussen het traditionele produktgerichte denken en de recentere marketingbenaderingen. In het proces van strategieformulering resulteren de mogelijke produkt/markt-combinaties uit een systematische externe analyse (kansen en bedreigingen) geconfronteerd met een interne analyse (sterkten en zwakten). Bij de generatie van deze mogelijkheden kan gebruik worden gemaakt van een produkt/markt-matrix, die de vier voornaamste strategische mogelijkheden aangeeft: marktpenetratie, marktontwikkeling, produktontwikkeling en diversificatie. Uit deze mogelijkheden dient vervolgens gekozen te worden op grond van criteria die ontleend zijn aan de ondernemingsdoelstellingen en de vigerende waarden. Na deze fase van strategieformulering treedt de fase van implementatie in.

Ziedaar de hoofdlijnen van het strategisch denken in het begin van de jaren zeventig¹². Daarbij lag het accent op groei, veelal door middel van diversificatie. Het strategisch denken werd binnen ondernemingen geïstitutioniseerd door een jaarlijks proces van lange-termijnplanning met een sterke betrokkenheid van staffunctionarissen. De voornaamste winst bestond uit de toegenomen aandacht voor de lange termijn. Het voornaamste nadeel was dat strategische planning vaak een arbeidsintensieve en soms ook 'papieren' aangelegenheid bleek te zijn.

Toen in het midden van de jaren zeventig het economisch klimaat omsloeg, werden de grotere, gediversificeerde ondernemingen met lastige vragen geconfronteerd. Welke activiteiten konden naar verwachting winstgevend worden voortgezet? Waarop berustte dan die verwachte winstgevendheid? Welke verdeling van de aandacht over de verschillende activiteiten moest worden nagestreefd? En, geïnspireerd door de Japanse uitdaging: welke concurrentiestrategieën waren verantwoordelijk voor het Japanse succes? De eerste antwoorden op deze vragen werden voornamelijk in de praktijk geformuleerd, hetzij door de ondernemingen zelf, hetzij door adviesbureaus op dit gebied. Portefeuilletechnieken als die van de Boston Consulting Group, Arthur D. Little, General Electric en Shell deden hun intrede. Hieraan ten grondslag lagen weliswaar concepten die mede door onderzoek bepaald waren, zoals de produktlevenscyclus en de leer- en ervaringscurve, maar het strategisch gebruik werd in de praktijk ontwikkeld. Het gebruik in de praktijk toonde overigens ook weer de beperkingen van deze portefeuilletechnieken aan. Ze zijn wel handzaam als visueel overzicht van sommige verhoudingen binnen de onderneming, maar ze schieten te kort in het aangeven van de dynamiek en de werkelijke concurrentiefactoren waarmee de onderneming wordt geconfronteerd.

Deze ontwikkeling heeft echter op haar beurt het onderzoek weer sterk geïnspireerd. Mede door de impulsen uit

de praktijk is het onderzoek naar concurrentie- en ondernemingsstrategieën in een stroomversnelling geraakt. In het navolgende wordt daar verder op ingegaan.

Concurrentiestrategie

Porter heeft in talrijke bijdragen diverse concepten aan het strategisch ondernemingsdenken toegevoegd. Deze concepten werden uiteindelijk samengebracht in een aantal boeken die steunpilaren van het hedendaagse strategisch management zijn geworden. Hij concentreert zich met name op de concurrentiestrategie ('competitive' of 'business strategy') op specifieke markten c.q. binnen specifieke bedrijfstakken.

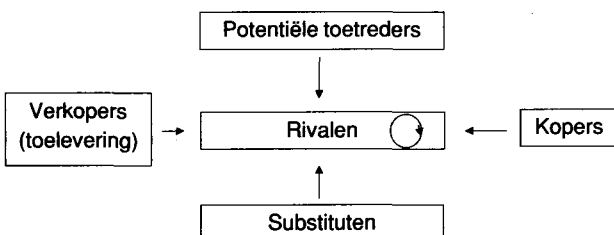
Een belangrijke hoeksteen voor zowel de industriële economie als het strategisch management is immers het *concurrentieproces*. Hoewel het *rivaliteitsaspect* in het strategisch ondernemingsdenken aanwezig was via de militair geïnspireerde traditie, was het de verdienste van Porter¹³ op een systematische wijze de bronnen van concurrentie te inventariseren.

Dit gebeurde door middel van een schema dat geïnspireerd is door het structuur-gedrag-prestatieparadigma (sgp-paradigma) van de industriële economie¹⁴. Een voorbeeld van dit schema, dat de bronnen van concurrentie opdeelt in interne, externe en potentiële concurrenten, is dat het het mogelijk maakt de rivalen te inventariseren. Hierbij strekt het zich uit voorbij de grenzen van de bestaande bedrijfstak, en houdt het rekening met externe concurrenten (kopers en verkopers die mogelijk verticale integratie overwegen), potentiële concurrenten (buitenstaanders die overwegen tot de bedrijfstak toe te treden) en producenten van substituten, zoals figuur 2 duidelijk maakt.

Vooral de implicaties van potentiële concurrentie of mogelijke toetreding worden door Porter verder uitgesponnen. Met name het concept van toetredingsbelemmeringen, dat eveneens centraal stond in het prilste industrieel economisch onderzoek¹⁵, speelt een belangrijke rol. De kerngedachte is dat activiteiten die winstgevend zijn, veilig gesteld moeten kunnen worden ten opzichte van rivalen, die zullen trachten de succesvolle activiteiten te imiteren. Hierdoor zou immers de winstgevende (monopolie-)positie die de onderneming bezat, verdwijnen. De kunst is dus toetredingsbelemmeringen op te werpen voor ondernemingen tot de rendabele bedrijfstak.

Deze toetredingsbelemmeringen kunnen verschillende vormen aannemen. Traditioneel maakt men een onderscheid tussen structurele en strategische belemmeringen. Schaalvoordelen, produktdifferentiatie en overheidsregulering (bij voorbeeld vestigingswetten of veiligheidsvoorschriften) zijn slechts een paar van de vele structurele belemmeringen¹⁶. In de recente ontwikkelingen, die hieronder aan bod komen, spelen vooral de strategische toetredingsbelemmeringen een centrale rol. Zo krijgt het investeren in overcapaciteit om bij toetreding 'terug te slaan' een belangrijke rol toebedeeld als dreiging. De geloofwaardigheid van dergelijke bedreigingen en de mogelijkheid om reële of vermeende barrières te overwinnen zijn ook betrokken in het onderzoek. De begrippen 'contestability' en

Figuur 2. De concurrentiekrachten volgens Porter



11. H.I. Ansoff, *Corporate strategy*, McGraw Hill, New York, 1965.
12. Zie voor een goed Nederlands overzicht Th.P. van Hoorn, *Enkele aspecten van beleidsvorming en beleidsverantwoording*, Proefschrift UvA, Amsterdam, 1979 en de bundel *Strategische ondernemingsplanning in een evoluerende omgeving*, Vereniging voor Economie, Kluwer, Deventer, 1977.

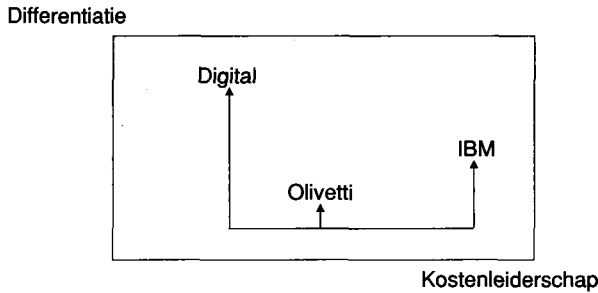
13. Porter, op. cit.

14. Voor een systematische vergelijking zie Teece, op. cit., blz. 95.

15. J. Bain, *Industrial organisation*, Wiley, New York, 1959.

16. Porter, op. cit.

Figuur 3. Dynamiek van de strategische groepen in de computerindustrie



Bron: X. Gilbert en P. Strebels, *Developing competitive advantage*, in: J.B. Quinn e.a. (red.), *The strategy process*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1988, blz. 6.

'sustainability' die hun oorsprong vinden in recente ontwikkelingen binnen de industriële economie, werden vertaald en gebruikt in het strategisch ondernemingsdenken.¹⁷

Een variant op de toetredingsdrempel, namelijk de mobiliteitsbarrière, is ingevoerd om de verschillen in winstgevendheid tussen ondernemingen in een zelfde bedrijfstak te verklaren¹⁸. Heel wat studies hebben zich toegelegd op het opsporen van groepen van ondernemingen die een zelfde strategie¹⁹ voeren en hierdoor systematisch beter renderen dan andere ondernemingen in dezelfde bedrijfstak.

De vraag die dan onmiddellijk rijst, is: waarom imiteren de minder rendabele ondernemingen dan niet de strategie die hun succesvolle concurrenten toepassen? Of, anders gezegd: waarom vervoegen alle ondernemingen zich niet bij de succesvolste groep? Het antwoord wordt gezocht in het bestaan van moeilijk te slechten (of in ieder geval uitermate kostbare) belemmeringen voor zulke mobiliteit, waardoor de winstverschillen in de tijd zouden kunnen blijven voortbestaan. Zulke mobiliteitsbarrières vallen uiteen in drie groepen²⁰:

- marktgerichte strategieën, zoals het assortiment, de distributiekanaal of de merknaamreputatie;
- aanbodkarakteristieken, zoals schaalvoordelen en R&D-capaciteit;
- ondernemingskarakteristieken, zoals eigendomsverhoudingen, grootte en structuur.

Empirisch onderzoek toont echter aan dat deze barrières geen permanent karakter behoeven te hebben. Wel bieden zij de mogelijkheid de bedrijfstak in kaart te brengen en de strategische opties te inventariseren.

Helemaal in deze lijn van denken ligt het werk van Gilbert en Strebels²¹. Voortbouwend op de door Porter²² geformuleerde 'generische' (overal voorkomende) strategieën²³, kan men in een bedrijfstak de ondernemingen groeperen aan de hand van de tweedimensionele afbakening kostenleiderschap/differentiatie. Dit is in figuur 3 gebeurd met enkele bedrijven uit de computer-industrie.

De strategiebepaling wordt bij Gilbert en Strebels²⁴ tijdsafhankelijk. Zij benadrukken de afstemming van de strategie op de (gewenste) ontwikkeling van de bedrijfstak. Zelden resulteert de onafgebroken toepassing van één strategische marktbenadering in permanent succes. Timing is een essentieel onderdeel van strategie: tijdig overschakelen op nieuwe marktbenaderingen is noodzakelijk voor de handhaving van een goede concurrentiepositie. Voor de marktleider is het de kunst door kostenleiderschap de bedrijfstak van een startfase in een groeifase te brengen. Gedurende deze groeifase moet genoeg cash flow worden gegenereerd om tijdig over te kunnen schakelen naar een dif-

ferentiatie-strategie. Hierdoor maakt men toetreding moeilijk en omzeilt men de nadelige gevolgen van de rijpheidsfase. Ondernemingen die niet als eerste in de markt waren, moeten omgekeerd te werk gaan. Zij treden toe, indien mogelijk door differentiatie, en richten zich op klantengroepen die door de initiële onderneming niet (adequaat) bediend werden. Het doel is van daaruit een kostenleiderschapspositie te consolideren waardoor het mogelijk wordt de rijpheidsfase en de daarin optredende 'shake out' te overleven²⁵.

Ook Porter²⁶ hecht belang aan het idee activiteiten die gericht zijn op een bepaalde groep consumenten te bundelen in een bedrijfsketen. Het begrip *waardeketen* (value chain) staat daarbij centraal. Een dergelijke keten is de aaneenschakeling van primaire (productie, marketing e.d.) en ondersteunende (R&D, aankoopbeleid e.d.) activiteiten²⁷.

Hoe beter men de waardeketen opzet, hoe meer waarde overblijft als winstmarge. Uit figuur 2 bleek echter al hoe er concurrentiekrachten uitgaan van kopers en verkopers. Daardoor zal de winstmarge niet alleen afhangen van de organisatie van de eigen waardeketen, maar eveneens van de aansluiting van de eigen keten op die van kopers en verkopers, met andere woorden van de plaats van de keten binnen het waardensysteem²⁸.

Indien de waardeketen die de eigen keten voorafgaan en opvolgen te 'sterk' zijn, zal er voor de eigen activiteiten slechts een geringe beloning overblijven. Zo beschrijven

17. P. Ghemawat, Sustainable advantage, *Harvard Business Review*, september-oktober 1986, blz. 53-58.

18. R.E. Caves en M.E. Porter, From entry barriers to mobility barriers: conjectural decisions and contrived deterrence to new competition, *Quarterly Journal of Economics*, mei 1977, blz. 241-261.

19. De meest gebruikelijke criteria voor de afbakening van strategische groepen zijn de breedte van de productlijnen van de onderneming, graad van verticale integratie, differentiatie en verder nog marketing en financiële variabelen. Voor een vollediger overzicht zie McGee en Thomas, 1986; Jegers, 1987; Thomas en Venkatraman, 1987.

20. J. McGee en H. Thomas, Strategic groups: theory, research and taxonomy, *Strategic Management Journal*, jg. 7, 1986, blz. 141-160.

21. X. Gilbert en P. Strebels, *Developing competitive advantage*, in: J.B. Quinn e.a. (red.), *The strategy process*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1988.

22. Porter, op. cit.

23. De patronen die volgens Porter adequaat de strategische dimensies in de meeste bedrijfstakken afdekken, zijn het inmiddels alombekende trio: kostenleiderschap, differentiatie en focus (zie Porter, op. cit.). Uiteraard is heel wat empirisch onderzoek gedaan om het bestaan van strategische groepen, afgebakend volgens deze criteria, te valideren. Het resultaat was wisselend. Voor de duurzame consumptiegoederen vonden Miller en Friesen (1986) dat Porters generische strategieën in zuivere vorm niet voorkwamen. Kostenleiders differentieëren evenzeer. Anderzijds bestaat ook systematische empirische ondersteuning voor Porters indeling (zie D.C. Hambrick, An empirical typology of mature industrial product environments, *Academy of Management Journal*, nr. 26, 1983, blz. 213-230; G.G. Dess en P.S. Davis, Porter's generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance, *Academy of Management Journal*, jg. 27, nr. 3, september 1984, blz. 467-488).

24. Gilbert en Strebels, op. cit.

25. Vooral de differentiatiestrategie in de maturiteitsfase vergt een meer subtiele analyse (zie hiervoor P.M.E.M. van der Grinten, *Maturity and rejuvenation in the chemical industry*, Address, DSM, Tokio, Japan, juni 1985). Tevens is een aantal gevaren verbonden aan het herhaaldelijk toepassen van zo'n strategie, vooral omdat men dan niet onderkent dat producten gebaseerd op nieuwe technologieën onafwendbaar de toekomst zullen determineren. Voor een discussie van dit z.g. 'zeilschipsyndroom', zie De Bondt, 1987b. Gilbert en Strebels, op. cit., blz. 79; Harvard Business School, *A note on the Boston consulting group concept of competitive analysis and corporate strategy*, revised version, 1986.

26. M.E. Porter, *Competitive advantage*, The Free Press, New York, 1985.

27. Idem voor een voorbeeld van een producent van fotokopieermachines, blz. 47.

28. Idem voor een grafische voorstelling, blz. 35.

Gilbert en Strebel²⁹ hoe de Zwitserse uurwerkindustrie slechts 3 procent van de verkoopprijs behield voor de waarde die zij toevoegde aan het eindprodukt. De groot- en kleinhandel samen inden 70 procent van de verkoopprijs als toegevoegde waarde voor hun activiteiten. (De overige 27 procent ging op aan onderdelen en grondstoffen).

Onnodig te stellen dat onder zulke omstandigheden een strategie van verticale integratie te overwegen valt³⁰. Tevens zijn andere strategische opties mogelijk, die verband houden met het omzeilen van de markt van de kopers. Toen de Zwitserse uurwerkindustrie op een bepaald ogenblik met de Swatch op de proppen kwam, werd het plots mogelijk de distributie te verleggen naar grote warenhuizen en dergelijke, die op een veel kleiner deel van het waardensysteem beslag leggen. Een grondige kennis van het waardensysteem en de waardeketen zijn dus onontbeerlijk bij de strategiebegaling.

De recente economische theorie verschaft niet alleen inzicht in het aantal opeenvolgende activiteiten dat aange troffen zal worden binnen een organisatie. Naast inzichten omtrent verticale integratie en het opzetten van een waardeketen, valt er heel wat te zeggen omtrent de diversificatiestrategie. Deze problematiek komt in de volgende paragraaf aan de orde.

Ondernemingsstrategie

De eerder gemaakte opmerkingen over het strategisch management van 'business units' vormen slechts een onderdeel van het strategisch ondernemingsdenken van gediversificeerde ondernemingen. De concurrentiestrategieën ('competitive strategies') die gevoerd worden ten aanzien van de afzonderlijke business units moeten worden geïntegreerd tot een zinvol geheel ('corporate strategy'). Dit is vaak een moeilijk proces waarbij een antwoord moet worden gevonden op de vraag welke activiteiten (ook functionele activiteiten) de onderneming moet ondernemen, en hoe dit geheel van activiteiten op elkaar moet worden afgestemd. Porter stelde dan ook: "Moving from competitive strategy to corporate strategy is the business equivalent of passing through the Bermuda Triangle"³¹.

Uit dit onderzoek van Porter blijkt inderdaad dat diversificatie zelden succesvol is. Daarom rijst de vraag waarom zoveel ondernemingen dan toch diversificeren, en onder welke omstandigheden dit wel succesvol kan zijn. Volgens Porter is diversificatie goed wanneer ze berust op het *gemeenschappelijk gebruik van faciliteiten* ('support activities') of het *transponeren van specifieke vaardigheden* ('transferring skills'). Hiermee komt de aansluiting tot stand met de 'economies of scope'-gedachte, die reeds op systematische wijze geëxploreerd werd door Teece³². Teece heeft namelijk onderzocht waarom bepaalde ondernemingen sommige activiteiten wel uitvoeren en andere niet: "Why (is) General Motors not a dominant factor in the coal business, or why doesn't A&P manufacture airplanes?.... Why are aircraft manufacturers now producing missiles and space vehicles, why is Union Oil producing energy from geothermal sources, why is Exxon looking for uranium?"³³.

Uit dit onderzoek komt eveneens naar voren dat diversificatie moet stoelen op *gemeenschappelijke inputs* (common inputs) of *specifiek en ondeelbaar bezit* dat voor verschillende activiteiten kan worden ingezet. Dit onderzoek gaat verder, omdat aangetoond wordt dat deze voorwaarden onvoldoende zijn om tot een succesvolle gediversificeerde onderneming te leiden. In de traditie van de economische theorie van de onderneming³⁴ illustreert Teece dat naast deze voorwaarden ook marktfeilen moeten bestaan om een gediversificeerde onderneming de optimale orga-

nisatievorm te doen zijn. In de afwezigheid van marktfeilen is het namelijk mogelijk een andere onderneming van deze gemeenschappelijke inputs gebruik te laten maken tegen een vergoeding, contractueel bepaald. Aldus is er geen voordeel voor de gediversificeerde onderneming³⁵. Er zou zelfs een nadeel kunnen bestaan vanwege de hogere coördinatiekosten binnen één (gediversificeerde) onderneming, hetgeen ook een verklaring kan zijn voor het geringe succes van fusies en overnames in termen van gezamenlijke winstgevendheid³⁶.

Teece gaat dan op zoek naar gevallen waarin de voorwaarden vervuld zijn opdat een gediversificeerde onderneming zou ontstaan. 'Know-how' speelt hierbij een centrale rol. Dit wordt voor sommige bedrijfstakken wel, voor andere niet bevestigd³⁷. De bijdrage van Teece ligt dan ook weer eerder in het normatieve: hij zet managers ertoe aan de vraag te stellen waarom ze een bepaalde activiteit eigenlijk zouden ondernemen, en geeft aan dat "omdat we het aankunnen" geen afdoend antwoord is op deze vraag. Daarenboven vormen 'economies of scope' een belangrijk onderdeel in de analyse van toetredingsbelemmeringen in een wereld met gediversificeerde ondernemingen³⁸.

De belangrijkste les die volgt uit de analyse van toetreding in de markten waarin een multiproduct onderneming opereert, is dat synergie tussen de segmenten onvoldoende is om rivalen die één bepaald segment willen betreden, af te stoppen, althans onder bepaalde omstandigheden³⁹. Dit heeft vergaande implicaties: het is niet voldoende dat activiteiten gekarakteriseerd zijn door economies of scope om veilig te zijn voor toetreding. Integendeel, de rendabelste segmenten zullen worden afgesnoept (cream-skimming). Dit inzicht is van belang omdat het zeer recent strategisch ondernemingsdenken meer en meer de strategische afhankelijkheid van business units onderling bena-

29. Gilbert en Strebel, op. cit., blz. 73.

30. Voor een industrieel-economische analyse van het gebruik van dit wapen tegen de macht van kopers zie Scherer, op. cit., hoofdstuk 10.

31. M.E. Porter, From competitive advantage to corporate strategy, *Harvard Business Review*, mei-juni 1987, blz. 43-59.

32. Activiteiten zijn gekenmerkt door 'economies of scope' wanneer een onderneming die ze alle voortbrengt goedkoper opereert dan verschillende ondernemingen die elk 1 activiteit voortbrengen. 'Economies of scope' sluiten dan ook nauw aan bij de welbekende synergie-effecten, maar zijn beperkter omdat synergie slaat op het goed samengaan van activiteiten in het algemeen, zonder expliciet kostenvoordelen voor ogen hebben. Het is bij voorbeeld mogelijk synergie van activiteiten te verdedigen met het argument dat activiteiten elkaar qua risico compenseren. Doch hierdoor hoeft geen kostenvoordeel te ontstaan, ook niet bij een aandelenemissie, omdat in perfecte kapitaalmarkten de belegger even goed zijn risico kan spreiden. Bovendien heeft de ontwikkeling in de jaren zeventig laten zien dat dergelijke risicospreiding niet opgaat wanneer economische inzinkingen structureel zijn. Tot slot verwaarloost het brede synergiebegrip de kostennadelen verbonden aan toegenomen omvang. Hendrikse en Schreuder, (Economische organisatie-theorieën, *ESB*, 2 september 1987) hanteren het 'economies of scope' concept ter verklaring van de omvang van de onderneming. Zie ook D.J. Teece, Economies of scope and the scope of the enterprise, *Journal of Economic Behavior and Organization*, nr. 1, 1980, blz. 223-247.

33. Idem, blz. 223.

34. R. Coase, The nature of the firm, *Economica*, 4, 1937, blz. 386-405.

35. In een andere bijdrage (Teece, op. cit., 1984) geeft deze auteur aan hoe deze redenering ook aansluit bij een andere stroming binnen de industriële economie dan het sgp-paradigma. Deze andere stroming is het transactiekosten-denken, dat gehanteerd wordt om integratie te verklaren; zie ook Hendrikse & Schreuder, op. cit.

36. F.M. Scherer, Corporate takeovers: the efficiency arguments, *The Journal of Economic Perspectives*, jg. 2, nr. 1, 1988, blz. 69-82.

37. P. van Cayseele, Economies of scope in research and development, *Journal of Economics*, jg. 47, nr. 3, 1987, blz. 273-285.

38. Teece, op. cit., 1984.

39. Voor een volledige technische analyse van 'segmented entry' zie Panzar en Willig, 1977.

drukt⁴⁰. Een onderneming wordt dan juist kwetsbaar door deze onderlinge verbanden, en vandaar de aanbeveling het geheel zo flexibel mogelijk te houden. Flexibiliteit versus strategische starheid komt aan bod in de volgende sectie, waarin ook de invloed van de speltheorie op strategische inzichten duidelijk wordt.

Strategisch handelen

Uit de bijdragen van Porter kwam duidelijk het belang van toetredingsbelemmeringen naar voren. Indien de bedrijfstakken, waarin de business units van een onderneming opereren, gekenmerkt zijn door de afwezigheid van toetredingsbelemmeringen, welke acties kan men dan overwegen? De analyse van dit probleem levert twee opties: toetredingsbelemmeringen oprichten of acties ondernemen die de concurrentiepositie na toetreding gunstig beïnvloeden. De eerste optie wordt hierna toegelicht, de tweede optie komt vervolgens aan bod.

Stel dat een bestaande onderneming A die in een rendabele bedrijfstak produceert, een andere onderneming B, die overweegt toe te treden, meedeelt dat indien dit gebeurt, acties ondernomen worden die de winst van de gehele bedrijfstak elimineren. Onderneming A uit met andere woorden een bedreiging aan het adres van onderneming B: indien je mijn monopoliepositie aantast, ontketen ik een prijzenoorlog waardoor ons beider winstgevendheid teloor zal gaan. Alle moeite om toe te treden is dan tevergeefs.

Het probleem met dergelijke dreigingen is dat ze niet geloofwaardig zijn. Het is duidelijk dat na toetreding van onderneming B tot de bedrijfstak, onderneming A de winst liever zal delen dan vernietigen. Derhalve is de dreiging op zich zelf onvoldoende: ze zal onderneming B niet weerhouden om toch toe te treden. Onderneming A zal zich derhalve dienen te 'binden' aan de geuite dreiging: zij zal een 'credible threat' moeten aangaan. Als onderneming A zich zodanig kan binden dat na toetreding van B de prijzenoorlog nog te verkiezen valt boven het delen van de winst, wordt de dreiging geloofwaardig. Dit zou kunnen door het inschakelen van een automatisme dat ervoor zorgt dat de winst die ontstaat door te delen volledig verdwijnt, en onderneming A daarenboven nog verdere schade toebrengt⁴¹. Deze theoretisch vrij logische constructie is moeilijk op te vullen met voorbeelden uit de praktijk, waarschijnlijk omdat het moeilijk is zich geloofwaardig te binden aan een dermate drastische optie.

Minder vergaande, geloofwaardige opties zijn echter goed denkbaar. In navolging van Williamson⁴² kan men gebruik maken van gijzelaars om ervoor te zorgen dat rivalen bepaalde ongewenste acties niet ondernemen. Stel, een onderneming A, opererend in regio X, verleent een licentie aan onderneming B om een nieuwe technologie te exploiteren in regio Z, waar onderneming A zelf moeilijk voet aan de grond krijgt. Onderneming B is echter gekenmerkt door een sterk R&D-potentieel en het is derhalve niet uitgesloten dat B erin slaagt de technologische innovatie van A te verbeteren, zelf een patent te nemen, en niet meer te betalen voor het gebruik van A's technologie. Bij het onderhandelen over de licentie-overeenkomst is de belofte van B om dit alles niet te doen, ongeloofwaardig. Toch bestaat nog de mogelijkheid om zaken te doen: in ruil voor het gebruik van A's technologische innovatie in regio Z geeft B aan A ook een belangrijke technologische innovatie. Indien B zich na een tijd niet meer aan de licentie-overeenkomst houdt, kan A met gelijke munt terugbetalen. Het in de praktijk veelvuldig observeren van deze kruiselingse licentieovereenkomsten illustreert dat er dus wel toepassingen zijn van 'credible commitments'.

Toch brengt het volgen van een 'starre' of 'committed' strategie, vooral ten aanzien van nieuwkomers, problemen met zich mee. Als een onderneming namelijk gebonden is aan een bepaalde strategie, wordt het heel gemakkelijk toe te treden als zich plotseling nieuwe mogelijkheden voordoen. Als een onderneming bij voorbeeld enorm veel moeite heeft gedaan om een bepaalde technologie als de beste te beheersen, en er duikt plotseling een nieuwe technologie op, dan heeft die onderneming het nakijken. Potentiële toetreders die met de oude technologie geen voet aan de grond zouden krijgen, kunnen nu met de nieuwe technologie toetreden, terwijl het moeilijk kan zijn voor de bestaande onderneming alle inspanningen uit het verleden te laten schieten en ook op de nieuwe technologie over te stappen. Yip⁴³ documenteert een aantal paden (gateways) dat effectief is om een sterk gebonden onderneming te verschalken. 'Commitments' zijn derhalve niet altijd de aangewezen weg om rivalen uit de markt te houden. Maar ondernemingen kunnen ook toetreding toelaten na bindende acties te hebben ondernomen die het concurrentieproces nadien voor hen gunstig beïnvloeden.

Uit de hierboven genoemde studie van Yip⁴⁴ bleek hoe over 800 bestudeerde markten, ondernemingen grotendeels trachten acties te ondernemen die het succes van toetreders verminderen, eerder dan te trachten deze toetreders voorgoed buiten de markt te houden. Derhalve zijn economen als Fudenberg en Tirole⁴⁵ aan het werk gegaan om dit soort strategie te bestuderen. Thans is ook hieraan reeds heel wat doorgesijpeld in de strategieliteratuur⁴⁶.

Een en ander kan worden toegelicht met een voorbeeld. Een onderneming die nu nog alleen op een markt opereert, realiseert zich dat toetreding van rivalen onvermijdelijk is. Het bedrijf kan dan van te voren een grotere marketing-inspanning leveren dan op korte termijn optimaal is. Doordat er altijd wel sprake is van een zekere mate van merkentrouw kan het bedrijf na toetreding van concurrenten haar prijs boven die van de concurrentie houden en toch een aandeel van de markt behouden. In de literatuur omschrijft men dit streven naar een 'captive' marktaandeel als de 'fat-cat'-strategie.

In de praktijk wordt deze strategie vaak gevolgd. Uiteraard gaat het hierbij niet om 'over'-adverteren op zich zelf, maar om elke strategie die ervoor zorgt dat het concurrentieproces voor de bestaande onderneming na toetreding

40. N.M. Kay en A. Diamantopoulos, Uncertainty and synergy: toward a formal theory of corporate strategy, in: K. Middle en M. Paltoenik (red.), *Contemporary research in marketing, Proceedings of the XVth annual conference of the European marketing academy*, Helsinki, deel I, 3-6 juni 1986.

41. Cinefielen bespeuren hier wellicht de 'Doomsday machine' die bekend werd door Stanley Kubricks' film 'Dr. Strangelove'. Dit is geen toeval want de principes die door het Pentagon en Kremlin gehanteerd werden ten tijde van de koude oorlog, en die geparodieerd werden in Dr. Strangelove, zijn inderdaad dezelfde als die welke hier toegepast worden. Derhalve sluit het huidige strategisch ondernemingsdenken wederom aan bij het militair denken. In de meeste tekstboeken is inmiddels al een formele analyse van deze strategie opgenomen (zie A. Jacquemin, *Selectiemechanismen en marktmacht in de industriële organisatie*, Cabay, Leuven, 1986, of B. Lyons, *Strategic behaviour by firms*, in: R. Clarke en T. McGuinness (red.), *The economics of the firm*, Basil Blackwell, Londen, 1987.

42. O.E. Williamson, Credible commitments; using hostages to support exchange, *American Economic Review*, september 1983, blz. 519-540.

43. G.S. Yip, Gateways to entry, *Harvard Business Review*, september-oktober 1982, blz. 85-92.

44. Idem.

45. D. Fudenberg en J. Tirole, *Non-cooperative game theory for industrial organization: an introduction and overview*, Working Paper, University of California, november 1986.

46. De Bondt, op. cit., 1985; Lyons, op. cit., blz. 62-82.

van rivalen 'zacht' blijft. Bresnahan⁴⁷ stelt dat de strategie van Xerox in de markt van fotokopieermachines een 'fat-cat'-karakter heeft⁴⁸.

Door de internationalisering van de concurrentie wordt de strategische beïnvloeding van het concurrentieproces steeds belangrijker. Men spreekt van 'competition in global industries' wanneer ondernemingen zich begeven in internationale markten die bestaan uit vervlochten nationale deelmarkten⁴⁹. Derhalve beïnvloedt de concurrentiepositie van een onderneming in één land haar concurrentiepositie in een ander land.

Starheid en flexibiliteit zijn niet alleen van toepassing bij het bepalen van de concurrentiestrategie, maar ook bij het bepalen van de 'corporate strategy', vooral met betrekking tot de technologie. Porter⁵⁰ haalt het voorbeeld aan van de motorfietsenindustrie. Eerst traden de Japanse constructeurs zoals Honda⁵¹ toe op de Westeuropese markten in het marktsegment van de lichte motorfietsen, een segment dat sterk ontwikkeld was in hun thuismarkt. Amerikaanse constructeurs hadden dit marktsegment links laten liggen⁵², en sommige Europese constructeurs waren doende het segment van de lichte motorfietsen af te stoten, om zich te gaan toeleggen op de zware motoren. Zij sneden zich zelf daarbij echter in de vingers. Van het maken van lichte motorfietsen steekt men namelijk allerlei dingen op die van pas kunnen komen bij het maken van zware motorfietsen. En toen de Japanse ondernemingen na enige tijd toetraden op het segment van de zware motoren profiteerden ze dan ook van die leereffecten, waardoor ze een kostenvoordeel kregen ten opzichte van de Westeuropese constructeurs, zelfs ondanks de zeer kleine thuismarkt voor zware motoren. Die voordelen wogen extra zwaar omdat de motorfietsenindustrie een schoolvoorbeeld is van een 'global industry'. Overdraagbare leereffecten⁵³ als deze illustreren dat bij de strategiebegaling rekening moet worden gehouden met interdependencies.

Wij hebben hier slechts een kleine greep uit het explorerend aantal toepassingen van de op de speltheorie geïnspireerde industriële economie behandeld. Wij beperkten ons hierbij tot het gedeelte dat te maken heeft met toetredingsbelemmeringen en concurrentiestrategie. Tal van andere problemen inzake strategiebegaling kunnen op soortgelijke wijze worden aangepakt, en bovendien biedt deze methode perspectieven voor de aanpak van sommige macro-economische problemen. Hierover handelt de volgende paragraaf.

Strategische beleidsvorming op macro-niveau

Het ongunstige economische klimaat van de laatste decennia zette niet alleen ondernemers aan na te denken over groei, heroriëntering, desinventeringen en dergelijke. Ook op macro-niveau werd men geconfronteerd met economische problemen. Mede door de toenemende slagkracht van de 'newly industrialising countries' werd de concurrentiepositie van de westerse landen voor nieuwe uitdagingen gesteld. De grote overheidstekorten maakten het onmogelijk alle activiteiten te ondersteunen. Er moest worden gekozen welke activiteiten zouden worden afgestoten en op welke terreinen men nieuwe activiteiten moest starten. Technieken en methoden uit het strategisch ondernemingsdenken werden gebruikt om een antwoord te geven op deze vragen. Hierbij werd gebruik gemaakt van bijna alle concepten uit het strategisch ondernemingsdenken, zoals portefeuilletechnieken⁵⁴, leercurven⁵⁵, strategische toetredingsbelemmeringen⁵⁶ en de transactiekostenbenadering⁵⁷. Ook hier is het onmogelijk uitputtend te zijn. We beperken ons dan ook tot de bijdragen die het best aansluiten bij de concepten die in de voorgaande paragrafen werden behandeld.

Een land bereikt een sterk concurrentievermogen door dat 'goede' ondernemingen de productiefactoren inzetten. Het betreft hier ondernemingen van eigen bodem of buitenlandse ondernemingen die het land opzoeken om hun eigen concurrentievoordeel te koppelen aan de specifieke voordelen die het land te bieden heeft, zoals centrale ligging, haveninfrastructuur en dergelijke. Een 'goede' portefeuille opbouwen is ook hier een kwestie van een goed strategisch beleid. Landen die weinig natuurlijke rijkdommen hebben en moeten concurreren met lage lonen landen, hebben, gezien het groeiend aandeel van 'high tech'-producten in de internationale handel, gebruik gemaakt van matrices gelijkwaardig aan de bekende marktgroei/marktaandeelmatrix⁵⁸. Hierbij gaat het vooral om het optimaal profiteren van de technologisch sterke kanten en minder om een strategische herallocatie van de financiële middelen. In dit perspectief kwamen aanbevelingen een technologiebeleid te richten op sectoren die snel de technologische leercurve afdalen⁵⁹, of die een relatief sterk exportpotentieel koppelen aan een relatief sterk innovatiepotentieel⁶⁰.

Er is een snel groeiende literatuur over 'targeted industrial policies' die aansluit bij dit technologisch perspectief voor industriebeleid en handelspolitiek. Amerikaanse ondernemers beklaagden zich tijdens 'senate hearings' steeds vaker over het door de Japanse overheid (MITI) gevoerde industriebeleid. Economische analyse wees uit dat een dergelijk beleid juist ten aanzien van 'high tech'-sectoren zinvol kan zijn⁶¹ en dat de klagers derhalve recht van spreken hadden. De besproken strategische acties om rivalen uit de markt te houden, werden hier gebruikt met de opzet rivalen uit de technologische 'wedren' te weren, en wel omdat ze bij voorbaat geklopt waren. Dit omdat de Japanse ondernemingen door belangrijke overheidsaankopen of subsidies bij voorbeeld sneller de leercurve kunnen

47. T.F. Bresnahan, Post-entry competition in the plain paper copier market, *American Economic Review*, jg. 75, nr. 2, mei 1985, blz. 15-19.

48. Daarnaast reveleert de schematische en analytische behandeling van deze problemen een variëteit van andere optimale strategieën, die onder meer de namen 'the lean and hungry look', the 'puppy dog ploy' en de 'top dog trick' dragen. Voor een verdere behandeling hiervan verwijzen we de lezer naar Fudenberg en Tirole, 1985; De Bondt, 1985; of Lyons, 1987.

49. M.E. Porter (red.), *Competition in global industries*, Harvard Business School Press, Boston, 1986, blz. 18.

50. Idem.

51. Zie idem, blz. 36.

52. Porter, op. cit., 1985, blz. 532 noemt in dit opzicht Harley Davidson, als voorbeeld van een onderneming die zulk een 'blind spot' politiek voerde.

53. J.I. Bulow, J.D. Geanakoplos en P.D. Klemperer, Multimarket oligopoly: strategic substitutes and complements, *Journal of Political Economy*, jg. 93, nr. 3, 1985, blz. 488-511, inventariseren de mogelijke interdependencies die oligopolistische ondernemingen ervaren bij het concurreren in 'global industries'. Tal van toepassingen, waaronder de eerder aangehaalde leereffecten, kunnen herleid worden tot de taxonomie die zij voorstaan.

54. H. Daems, Concurrentievermogen en industriële structuur: structurele kenmerken van de Belgische regio's, *Tijdschrift voor Economie en Management*, jg. 32, nr. 2, 1987, blz. 105-138; J.H.J.P. Tettero, Herindustrialisatie: op het raakvlak van overheid en ondernemingen, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfs-huishoudkunde*, jg. 58, nr. 5, mei 1984, blz. 193-202; P. van Cayseele, *A perspective on technologically advanced sectors in Belgium*, mimeo, 1984, 24 blz.

55. F. Prakke, Een op de technologische leercurve gebaseerd aandachtsgebiedenbeleid, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfs-huishoudkunde*, jg. 58, nr. 5, mei 1984, blz. 218-225.

56. J. Brander en B. Spencer, Export subsidies and international market share rivalry, *Journal of International Economics*, nr. 1, 1985, blz. 83-100.

57. A.M. Rugman en A. Verbeke, *American trade policy and corporate strategy*, mimeo, 27 juni 1987.

58. Tettero, op. cit.; Prakke, op. cit.

59. Prakke, op. cit.

60. Van Cayseele, op. cit.

61. Brander en Spencer, op. cit.

af dalen⁶². De recente ontwikkelingen tonen aan hoe snel de Amerikaanse overheid in dit opzicht heeft geleerd: Rugman en Verbeke⁶³ illustreren hoe men de transactiekosten voor buitenlandse ondernemingen tracht te verhogen binnen het handelsbeleid. Tevens ontstonden in dit perspectief technologisch geïnspireerde verklaringen voor geobserveerde handelspatronen. De gevestigde economische theorie van de internationale handel stuit volgens sommigen op problemen bij het verklaren van hedendaagse ruilpatronen, die beter voorspeld worden als functie van de bestaande technologische kloof tussen landen⁶⁴. Neo-mercantilistisch geïnspireerde landen, die een overschot op hun betalingsbalans nastreven, zullen dan door een actief overheidsbeleid met betrekking tot innovatieve activiteiten trachten zo'n technologische kloof tot stand te brengen.

Ook met betrekking tot deze problematiek is er nog heel wat controversie, maar ook hier blijkt strategiebegrip geïnspireerd door de nieuwe industriële economie haar ingang te hebben gevonden. Deze invloed zal waarschijnlijk worden versterkt door het binnenkort te verschijnen boek van Porter dat handelt over het concurrentievermogen van staten.

Slot

In dit artikel is een overzicht geboden van de betekenis van de industriële economie voor de strategiebegrip van ondernemingen. Daarbij bleek dat de belemmeringen voor de traditionele industriële economie om een bijdrage te leveren aan de ondernemingsstrategie, in toenemende mate worden weggelaten. De industriële economie werkt bij voorbeeld niet meer louter vanuit welvaartstheoretisch perspectief, heeft steeds meer oog gekregen voor intra-sectoriële verschijnselen, heeft daarmee haar analyse-niveaus uitgebreid en is onder invloed van speltheoretische toepassingen ook dynamischer geworden. Deze ontwikkelingen hebben ertoe geleid dat industrieel-economische inzichten steeds meer invloed krijgen op de theorie en praktijk van de strategiebegrip door ondernemingen.

Wij vingen dit artikel aan met de constatering dat de traditionele industriële economie nauwelijks bruikbaar was voor de strategieformulering door ondernemingen en dat de strategieliteratuur dan ook nauwelijks gebruik maakte van economische concepten en inzichten. Het moge duidelijk zijn dat deze situatie in de afgelopen tien jaar tamelijk drastisch is doorbroken.

Er is een toenemende wisselwerking tussen de industrieel economische en de strategieliteratuur op gang gekomen die wederzijds bevruchtend heeft gewerkt. Het valt aan te nemen dat deze wisselwerking zich zal doorzetten waarbij wij steeds meer aandacht verwachten voor het proces van dynamische concurrentiële interactie. Er zal een verder beroep worden gedaan op de speltheorie om het concurrentiespel te modelleren. Tevens is meer inbreng te verwachten vanuit de economische evolutietheorieën, vooral die met een sterk technologische component⁶⁵, naarmate de concurrentie sterker op technologische basis zal plaatsvinden. Tot slot wijzen wij erop dat sommige concepten uit de industrieel economische literatuur (zoals 'economies of scope') ook een rol spelen in de economische organisatie-theorieën⁶⁶. Hier liggen mogelijkheden om vanuit de economische theorie een bijdrage te leveren aan het strategie-structuurdebat dat Chandler op gang bracht. Zo is de hypothese te stellen dat alleen die gediversificeerde ondernemingen op den duur succesvol kunnen zijn, waarvan de gezamenlijke activiteiten economies of scope opleveren. Activiteiten die niet aan dit criterium voldoen, dienen dan niet binnen dezelfde organisatie (structuur) te worden uitgevoerd. Wil de onderneming daarover

toch controle uitoefenen, dan zou dit hooguit 'over de markt' dienen te gebeuren.

Zoals uit het overzicht blijkt, verstrijkt er enige tijd tussen de ontwikkeling van ideeën in de theorie en het doorsijpelen daarvan naar de praktijk. Daarbij zijn ook bruggenbouwers, zoals Porter er een is, veelal onontbeerlijk. Omgekeerd is ook de inspiratie van de theorie vanuit de praktijk aan vertragingen onderhevig. Het mag economen tot voldoening stemmen dat, ondanks zulke vertragingen en overige belemmeringen, een ook praktisch relevante inbreng in het strategisch ondernemingsdenken vanuit de economische wetenschappen geleverd wordt. Zeker in het licht van de steeds toenemende schaal van de concurrentie – onder meer als gevolg van de Europese integratie – is het leggen van een wetenschappelijk fundament onder de strategiebegrip van ondernemingen een noodzaak.

P. van Cayseele
H. Schreuder

62. In de mate dat de overheid zich ertoe kan verbinden het nieuwe produkt ook echt massaal aan te kopen nadat het uitgevonden werd, zijn er geen problemen met de geloofwaardigheid. Veelal veronderstellen de hier gehanteerde modellen dan ook dat de overheid minder problemen heeft zich te binden dan particulieren. Zie Brander en Spencer, op. cit.

63. Rugman en Verbeke, op. cit.

64. L. Soete, Technology gap trade theory, *Weltwirtschaftliches Archiv*, jg. 117, nr. 4, 1981, blz. 638-666.

65. R. Nelson en S. Winter, *An evolutionary theory of economic change*, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, 1982.

66. Hendrikse en Schreuder, op. cit., blz. 810-815.