



Van concurrentie tot hyperconcurrentie

Auteur(s):

Gevel, A.J.W. van de
De auteur is werkzaam bij Katholieke Universiteit Brabant.

Verschenen in:

ESB, 82e jaargang, nr. 4091, pagina 89, 29 januari 1997

Rubriek:

Uit de vakliteratuur

Trefwoord(en):

ondernemingsstrategie, uit, de, vakliteratuur

Wanneer de Fortune 500 lijst van 1980 vergeleken wordt met die van 1992 blijkt dat bijna 50% van de bedrijven op de lijst van 1980 in 1992 verdwenen zijn. Kennelijk is het niet eenvoudig om een duurzaam concurrentievoordeel te realiseren. De marktstabilisatie wordt bedreigt door korte productcycli, nieuwe technologieën, frequente toetreding van onverwachte outsiders, herpositionering van bestaande producenten en radicale herdefinities van marktgrenzen bij fusies. Veel bedrijven met een lange-termijnstrategie zien concurrenten voorbijstreven, die met veel opportunisme inspelen op snelle veranderingen in de markt en in de beschikbare technologie. Concurrentievoordelen worden snel gecreëerd, maar eroderen net zo snel.

Om te blijven domineren moeten ondernemingen niet-duurzame voordelen creëren¹. Duurzame voordelen ontstaan alleen ten gevolge van een continue stroom van tijdelijke voordelen. Over deze manier van concurreren, hyperconcurrentie geheten, gaat het boek van Richard d'Aveni en R. Gunther, *Hypercompetition, managing the dynamics of strategic maneuvering*. Voorbeelden van 'hyperconcurrerende' industrieën zijn computers, halfgeleiders, software, automobielen, vliegroutes, farmaceutische producten, speelgoed of frisdranken.

Hoe werkt hyperconcurrentie? Een onderneming richt zich niet op het managen van zijn voordelen maar op verstoring van de status quo. Daar hoort ook het kannibaliseren van de eigen producten bij, voordat anderen dat doen. Als een product nog op de markt moet komen, moet men al bezig zijn met de ontwikkeling van het volgende product. Het uitmelken van bestaand voordeel is gevaarlijk, omdat het de onderneming afleidt van het ontwikkelen van nieuwe voordelen.

Een hyperconcurrerende onderneming richt zich in de eerste plaats op de consument, het gaat immers om het veroveren en bedienen van markten, gevolgd door de werknemers, want zij staan vooraan bij de productie om consumenten tevreden te stellen. Pas daarna komen de aandeelhouders, gevolgd door het management. De lage prioriteit voor de eigen aandeelhouders is opvallend, maar wel logisch. Aandeelhouders kijken nogal eens naar koerswinst op de korte termijn. Het gevaar daarvan is dat het uitmelken van bestaande voordelen een hogere prioriteit krijgt dan het creëren van toekomstige.

In de strategie die bij hyperconcurrentie hoort staat het begrip 'verstoren' centraal. Een onderneming moet een visie hebben op de sterkten en zwakten van het eigen bedrijf, en op ontwikkelingen in de markt. Deze ontwikkelingen moeten echter niet worden gevolgd; kennis ervan dient juist om te bekijken hoe de te verwachten ontwikkeling verstoord kan worden. Waar kunnen de concurrenten verrast worden? En is het mogelijk om de regels van het concurrentiespel aan te passen? Uit visie en mogelijkheden resulteert dan een tactiek om te verstoren. Ondernemingen die de hyperconcurrentie erkennen, trachten de industrie te leiden in een tegengestelde richting dan die waarin deze zich beweegt, en halen hieruit hun voordeel.

Ontsnapping uit hyperconcurrentie door strategische allianties is een gevaarlijke illusie, omdat er altijd wel een outsider is die bereid is de strijd aan te gaan om een betwistbare markt. Samenwerkingsverbanden kunnen desalniettemin toch zinvol zijn: ter bestrijding van andere samenwerkingsgroepen, om concurrentie in R&D te beperken, om standaardisatie te bewerkstelligen en om markttoegang te verwerven.

D'Aveni illustreert de werking van de hyperconcurrentie-strategie met verschillende voorbeelden. Zo waren de VS aanvankelijk marktleider in halfgeleiders. Maar omdat het ontwerp van chips niet geheim te houden is, konden Japanse ondernemingen zich snel toegang tot de markt verwerven. Amerikaanse ondernemingen verloren snel terrein in een industrie waar ze zich heer en meester hadden gewaand. Slechts door een geheel nieuwe aanpak, de creatie van het research consortium SEMATECH en het aangaan van strategische allianties met Japanse ondernemingen om het productieproces te verbeteren, konden de VS hun marktleiderspositie heroveren. Nu is Intel een voorbeeld van een onderneming die er steeds weer in slaagt initiatief te nemen, en zo het leiderschap te handhaven.

Waar leidt dit allemaal toe? Doordat voordelen van steeds kortere duur zijn, lijkt hyperconcurrentie in eerste instantie te leiden tot een situatie waarin geen enkele speler winst maakt. Maar zodra die situatie in zicht komt, zullen ondernemingen trachten dat te voorkomen door nieuwe, tijdelijke voordelen op te bouwen en zo een nieuwe concurrentie-cyclus op te starten. Juist door het opbouwen van deze voordelen komen de verbeteringen in product en productie tot stand. En doordat in een hyperconcurrerende markt deze voordelen slechts van korte duur zijn, bestaat er geen gevaar voor misbruik van machtsposities van ondernemingen. Hyperconcurrentie past binnen Schumpeters opvatting van 'creatie-afbouw-destructie'. Veel van de antitrust-wetgeving, met name in de Verenigde Staten, is echter gebaseerd op angst voor machtsposities van bedrijven. D'Aveni pleit voor aanpassing van dergelijke wetgeving. Deze moet niet gericht zijn op het beschermen van de consument tegen de macht van bedrijven, maar kan beter de voorwaarden scheppen zodat bedrijven

elkaars machtsposities voortdurend aantasten. Opdat het spel van de hyperconcurrentie gespeeld kan worden, ten voordele van iedereen

1 R. d'Aveni en R. Gunther, Hypercompetition, managing the dynamics of strategic maneuvering, 1994

Copyright © 1997 - 2003 Economisch Statistische Berichten (www.economie.nl)