



## De illusie van geen keuze

**Auteur(s):**

Jacobs, D.

*Werkzaam bij TNO Studiecentrum voor Technologie en Beleid in Apeldoorn.***Verschenen in:**

ESB, 81e jaargang, nr. 4054, pagina 348, 17 april 1996

**Rubriek:**

Discussie

**Trefwoord(en):**

ondernemingsstrategie

*Is er een keuze tussen kostenconcurrentie en productdifferentiatie?*

In zijn column "De niet bestaande keuze" zet Hein Schreuder zich af tegen de stelling van Michael Porter dat ondernemingen moeten kiezen tussen kostenconcurrentie en differentiatie (concurreren op basis van toegevoegde waarde voor klanten)<sup>1</sup>. De toenemende concurrentie leidt ertoe, stelt Schreuder, dat het niet meer gaat om kostenconcurrentie versus differentiatie, maar om de combinatie van beiden. Bovendien ontkent Schreuder het door Porter gesignaleerde gevaar dat bedrijven die niet kiezen 'stuck in the middle' geraken.

Nu zijn er ook volgens Porter zelf geen waterdichte schotten tussen kostenconcurrentie en differentiatie. Differentieerders moeten op de kosten letten, anders dreigen de klanten weg te lopen naar concurrenten waarbij de prijs/waarde-verhouding voordeliger is<sup>2</sup>. Bedrijven als Mercedes en Apple hebben dat ondervonden.

Schreuder gaat evenwel verder. Op basis van de constatering dat kosten altijd meespelen, concludeert hij dat de keuze tussen kostenconcurrentie en differentiatie niet (meer) bestaat. Aldi doet dus hetzelfde als de Bijenkorf? Mercedes en Apple moeten dus hun niches verlaten en pure kostenconcurrentie aangaan met alle anderen? Gelukkig hoeft dat niet waar te zijn. Bij voortdurende concurrentie blijkt dat differentieerders zich aan pure kostenconcurrentie weten te onttrekken. Recent maakten Kleijweg en Nieuwenhuijsen zich nog zorgen over duurzame overwinsten in de industrie<sup>3</sup>. In een onderzoek over succesvolle Duitse 'super-nichespelers' werd berekend dat een prijsverhoging van 10% gemiddeld tot een marktaandeelverlies van ongeveer 8% zou leiden. Pas bij prijsverhogingen van 20% en meer zouden grote delen van het cliënteel naar de concurrentie overstappen<sup>4</sup>.

Ook blijkt dat veel A-merken goed stand houden tegenover huismerken, maar niet altijd. Het succes van A-merken hangt globaal samen met reclame-inspanningen, garanties en door klanten gepercipieerde voordelen van producten, maar ook met de mate waarin ze zich onderling weten te differentiëren<sup>5</sup>. De premium price die A-merken nog steeds weten op te brengen, leidt echter niet tot pure winst. Waarde toevoegen vergt, rationeel gecalculerde, investeringen<sup>6</sup>.

Tussen kostenconcurrentie en differentiatie blijft dus een trade-off bestaan waarover de bedrijven keuzes moeten maken. Het is gevaarlijk om te suggereren dat dit niet zo is, want het cruciale issue van de strategische positionering van ondernemingen en hun producten raakt daardoor uit beeld. Wat dan overblijft is een ongedifferentieerde, onstabiele markt waar iedereen met iedereen vooral op kosten concurreert. Schreuder bestrijdt dat dergelijke keuzes gemaakt moeten worden, zoals blijkt uit de titel van zijn column en uit het feit dat hij ontkent dat bedrijven 'stuck in the middle' kunnen geraken. Ook als het waar is dat ondernemingen moeten excelleren op drie dimensies: kosten, functionaliteit en kwaliteit, dan nog ontkomen deze bedrijven er niet aan eerder op het ene dan op het andere het accent te leggen.

Het blijkt ook niet gemakkelijk om van de ene strategie naar de andere te switchen. Edah is een bekend voorbeeld van een bedrijf dat verschillende keren probeerde over te stappen van kostenleiderschap naar differentiatie en toen dat niet lukte ook moeilijk terug kon. Ook V & D is herhaaldelijk genoemd als een voorbeeld van 'stuck in the middle' zonder helder strategisch concept.

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.

Zie ook:

H. Schreuder, [Naschrift: Geen illusies over de keuze](#), *ESB*, 17 april 1996, blz. 348-349

---

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

2 M. Porter, *Competitive advantage*, 1985.

3 A.J.M. Kleijweg en H.R. Nieuwenhuijsen, [Overwinsten in de industrie](#), *ESB*, 20 maart 1996, blz. 254-257.

4 H. Simon, *Die heimlichen Gewinner*, Campus, Frankfurt, 1996, blz. 92-93.

5 Niet alleen de prijs, *Trends*, 9 nov. 1995.

6 D. Jacobs, [Waarde\(n\) toevoegen](#), *ESB*, 17 januari 1996, blz. 47.