

*Prof. Dr. Herman Daems**

Zet en tegenzet

De strategische implicaties van concurrentiële interacties

De laatste jaren werden enkele eenvoudige technieken ontwikkeld om de aantrekkelijkheid van een markt en de positie die een onderneming in die markt inneemt te analyseren.¹ Deze technieken worden door vele ondernemingen gebruikt om tot een concurrentiestrategie te komen die erop gericht is een concurrentieel voordeel te verwerven, te versterken of te verdedigen. Toch hebben deze eenvoudige technieken een belangrijk nadeel. Meestal houden zij geen rekening met de concurrentiële interacties die er tussen ondernemingen ontstaan als gevolg van hun onderlinge strategische afhankelijkheid.² Een onderneming die probeert door een prijsdaling, een produkt- of procesinnovatie, een communicatiecampagne of een markttoetreding haar concurrentiepositie te versterken moet vaak vaststellen dat haar actie (zet) een reactie (tegenzet) uitlokt bij haar concurrenten. De reactie kan zodanig zijn dat de beoogde positieverbetering niet bereikt kan worden en dat de concurrentie in de markt feller wordt. Wat uiteindelijk zal leiden tot een minder aantrekkelijke markt en een daling van de winstgevendheid.

De eenvoudige analyses van marktaantrekkelijkheid en van concurrentiële positie worden meestal aangevuld met een analyse van de sterke en de zwakke punten van de concurrenten. Maar ook deze sterkte/zwakte-analyse draagt niet veel bij tot een beter inzicht in de concurrentiële interacties tussen ondernemingen. Misschien komt dit wel omdat de meeste sterkte/zwakte-analyses nog niet voldoende wetenschappelijk onderbouwd werden en tot nog toe nauwelijks meer zijn dan een allegaartje van factoren waarvan de interne consistentie niet bewezen is en de objectieve validering moeilijk is. Bovendien kan de sterkte/zwakte-analyse meestal niet gebruikt worden om de reactiestrategieën van de concurrenten te voorspellen omdat zij geen inzicht geven in de strategische interdependenties tussen ondernemingen.

Meer en meer wordt het opzetten van een concurrentiestrategie een schaakspel waar, bij elke zet, de mogelijke tegenzetten van de concurrenten in rekening gebracht moeten worden.³ Dit is noodzakelijk omdat ondernemingen op de markt zoals stukken op een schaakbord onderling strategisch

* Bij de redactie werd dankbaar gebruikgemaakt van de suggesties van Prof. Dr. Raymond De Bondt. De auteur blijft echter alleen verantwoordelijk.

afhankelijk zijn. Het gevolg van deze strategische interdependentie is dat er concurrentiële interacties kunnen ontstaan. Het merendeel van de courant gebruikte technieken van concurrentie-analyse biedt echter onvoldoende inzichten in de strategische interdependentie van ondernemingen en in het proces van concurrentiële interactie.

Om het belang van strategische interdependenties en concurrentiële interacties voor de concurrentiestrategie aan te tonen bespreekt dit artikel enkele mogelijke strategische zetten zoals de vergroting van het marktaandeel, de markttoetreding en de strategische flexibiliteit. Voor elk van deze strategieën zal aan de hand van welbekende voorbeelden aangetoond worden dat ondernemingen die expliciet rekening houden met de mogelijke tegenzetten van hun concurrenten tot strategische zetten kunnen komen die radicaal verschillen van wat de traditionele technieken van concurrentie-analyse zouden kunnen aanbevelen.

Alhoewel er nog steeds een groot gebrek is aan goede analyse-technieken bestaan er toch reeds lang enkele theoretische inzichten over strategische interdependentie en concurrentiële interactie. Deze begrippen werden vooral ontwikkeld in de speltheorie en zij worden de laatste jaren op grote schaal toegepast door de industriële economen.⁴ Dit korte overzichtsartikel begint dan ook met een beknopte bespreking van de meest relevante begrippen.

1 Enkele basisbegrippen

1.1 *Strategische interdependentie en concurrentiële interactie*

Met concurrentiële interactie wordt het proces bedoeld waarbij een strategische zet tot strategische tegenzetten leidt. Goede voorbeelden van concurrentiële interacties zijn: de prijzenoorlog die tot voor kort woedde bij de olieproducenten, de publiciteitsslag die in 1985 op de Amerikaanse frisdrankenmarkt geleverd werd door Coca-Cola en PepsiCo en de aanhoudende produktverbeteringen van instantcamera's die door Polaroid en Kodak geïntroduceerd werden na de aanval van Kodak op de marktpositie van Polaroid.

Wanneer de concurrentiële interacties stilvallen, dan hebben de concurrenten in de markt een toestand van evenwicht bereikt. Dit evenwicht kan al dan niet tijdelijk zijn. Speltheoretici hebben zich vooral bekommerd om de voorwaarden en de kenmerken van de evenwichtstoestanden. Relatief minder aandacht werd besteed aan het *proces* van de concurrentiële interacties. In wat volgt wordt aandacht besteed aan dit proces zonder dat er een poging gedaan wordt om binnen de beschikbare plaatsruimte voor dit artikel volledig te zijn.

Concurrentiële interacties ontstaan als de producenten in een markt strategisch interdependent zijn. Ondernemingen zijn strategisch interdependent wanneer de winstgevendheid van een strategische actie rechtstreeks afhangt van de reactie van de concurrenten. In deze zin zijn alle ondernemingen in een markt strategisch afhankelijk van elkaar. Waar het bijgevolg

om gaat is de mate waarin zij strategisch interdependent zijn. Airbus en Boeing zijn op strategisch gebied onderling zeer sterk afhankelijk van elkaar omdat elke actie van de een het marktaandeel en de winstgevendheid van de ander bepaalt. De Groningse veehouders daarentegen zijn veel minder strategisch afhankelijk van elkaar.

De graad van strategische interdependentie wordt onder meer bepaald door het aantal vergelijkbare concurrenten die in een markt opereren. Naarmate het aantal concurrenten kleiner wordt stijgt de strategische interdependentie omdat kleine wijzigingen in het marktaandeel van één concurrent grote gevolgen hebben op de marktaandelen van de andere concurrenten. Een andere factor die een rol speelt bij de strategische interdependentie is de ontwikkeling van de markt. In stagnerende of inkrimpende markten kunnen de verschillende concurrenten hun groei of winstgevendheid slechts veilig stellen ten koste van de andere marktpartijen. Het is dan ook niet verwonderlijk dat in tal van Europese markten de strategische interdependentie schijnt toe te nemen: enerzijds is de concentratie toegenomen, anderzijds stagnert de vraag.⁵

De laatste jaren werden in de marketingliteratuur en in de industriële economie pogingen ondernomen om de graad van strategische interdependentie statistisch te meten.⁶ Deze metingen zijn erop gericht de directe en indirecte kruiselingse elasticiteit te schatten tussen de output, en bijvoorbeeld variabelen zoals de reclamebestedingen en de prijzen van de verschillende concurrenten. Het marketingonderzoek heeft reeds tot enkele vruchtbare toepassingen geleid voor de optimalisatie van de marketingmix. Op dit gebied heeft het industrieel economisch onderzoek voorlopig nog geen weerklink gevonden bij de strategische planners.

De begrippen strategische interdependentie en concurrentiële interactie worden in theorie en praktijk vaak door elkaar gehaald. Toch bestaat er tussen beide begrippen een fundamenteel onderscheid. In een markt waar de strategische interdependentie groot is hoeven de concurrentiële interacties nog niet fel te zijn. Drie elementen zijn van doorslaggevend belang. Eerst en vooral is er de manier waarop de verschillende concurrenten zich in de markt gedragen. Dan zijn er de verwachtingen die zij hebben over elkaars reacties. Ten slotte moet rekening gehouden worden met de controle-instrumenten waarover de marktdeelnemers beschikken om elkaars gedrag te observeren en te sanctioneren.

1.2 Competitief en coöperatief gedrag

In een markt met grote strategische interdependenties kunnen de concurrenten zich competitief of coöperatief gedragen. Bij competitief gedrag houden de concurrenten wel degelijk rekening met de onderlinge strategische afhankelijkheid, maar er worden geen pogingen ondernomen om tot een gecoördineerde samenwerking te komen om zo de winstgevendheid van de markt te beschermen, te herstellen of te verhogen. Voorbeelden van competitief gedrag tussen strategisch interdependente concurrenten kunnen gevonden

worden in de vliegtuigindustrie met Boeing en Airbus en in de markten van de frisdranken met Coca-Cola en PepsiCo en van de sportartikelen met Adidas, Puma, Nike en Reebok.

Coöperatief gedrag daarentegen is erop gericht tot een al dan niet overlegde samenwerking te komen tussen de concurrenten om zo betere resultaten voor al de betrokken concurrenten te behalen. Recente voorbeelden van coöperatief gedrag kunnen gevonden worden bij de olieproducenten en bij de Belgische producenten van asfaltpapier die door marktverdelingen en prijsafspraken een tijdlang erin geslaagd zijn betere resultaten te behalen. Een wat ouder voorbeeld van coöperatief gedrag is te vinden in de markt van de elektriciteitsgeneratoren in de Verenigde Staten waar General Electric en Westinghouse tijdens de tweede helft van de jaren zestig er tijdelijk in geslaagd zijn de prijzen voor generatoren kunstmatig op te drijven door tot een stilzwijgende verstandhouding te komen over de prijsvorming. Dit laatste voorbeeld zal verder nog nader beschreven worden.

De manier waarop concurrenten zich gedragen is van groot belang voor de concurrentiële interacties die zich in een markt voordoen. Maar die gedragingen kunnen ineens sterk veranderen. Zo kan in een markt waar de concurrenten zich jarenlang coöperatief gedragen hebben plotseling een competitief gedrag ontstaan of kan ook het omgekeerde zich voordoen. Voor deze plotselinge gedragsveranderingen kunnen verschillende factoren verantwoordelijk zijn. Slechts twee factoren zullen hier behandeld worden. Het kan voorkomen dat de verwachtingen die een concurrent heeft over de reacties van zijn concurrenten fout zijn. Dit wijst op een gebrek aan informatie over de concurrenten en op de beperkte mogelijkheden om de concurrenten tot een bepaalde reactie te dwingen of te verleiden. Daarmee komt meteen de tweede belangrijke factor naar boven die concurrentiële interacties in een markt op gang kan brengen. Gebrek aan informatie over de ontwikkeling van de markt en gebrek aan controle-instrumenten om de reactie van de concurrenten op die ontwikkeling te beoordelen, maakt het meestal moeilijk om tot coöperatief gedrag te komen.

1.3 De verwachte reacties van de concurrenten¹

Concurrenten zijn passief

Een onderneming kan verschillende veronderstellingen maken over het verwachte gedrag van haar concurrenten. Eén van de meest gemaakte veronderstellingen - maar daarom nog niet de meest juiste - is dat de concurrenten niet zullen reageren op de actie die de onderneming overweegt uit te voeren. In essentie komt deze veronderstelling erop neer dat de onderneming poogt haar concurrentiële positie te optimaliseren tegenover die welke haar concurrenten in het verleden ingenomen hebben. Vrijwel alle courant gebruikte technieken van concurrentie-analyse maken impliciet deze veronderstelling. Misschien is dit wel de grote leemte in de huidige concurrentie-analyse. De grote theoretische uitdaging voor de toekomstige ontwikkeling van nieuwe strategische technieken zal erin bestaan deze leemte op te vullen.

Theoretische economen hebben aan de hier genoemde veronderstelling dat

de concurrenten niet zullen reageren, de naam gegeven van de negentiende-eeuwse wiskundige en econoom Cournot. De veronderstellingen van Cournot zijn in de theoretische literatuur echter goed verdedigbaar omdat deze literatuur meer geïnteresseerd is in het strategische evenwicht dat uiteindelijk in een markt ontstaat, dan in het interactieve proces van zet en tegenzet dat tot het evenwicht leidt. Strategische planners moeten echter niet alleen oog hebben voor het uiteindelijke evenwicht waarnaar de markt evolueert, maar moeten ook het proces van de concurrentiële interacties in het oog houden. Dit laatste is belangrijk omdat elke strategische zet een vastlegging van middelen impliceert die niet zonder extra kosten weer ongedaan kan gemaakt worden.

Concurrenten volgen de leider

Een andere veronderstelling die een onderneming kan maken over haar concurrenten is dat deze hun strategieën zullen afstemmen op de strategische initiatieven die zij neemt.⁸ In dit geval veronderstelt de onderneming dat ze een leiderschapspositie inneemt in de markt. In een aantal markten blijkt deze veronderstelling vrij bruikbaar te zijn. Zo heeft IBM sinds vele jaren de leiding over de computerindustrie genomen en de andere computerondernemingen stemmen hun strategie af op wat IBM doet. Toch is het niet steeds duidelijk waarom een bepaalde onderneming het leiderschap waarneemt en waarom de concurrenten deze positie niet betwisten.

Concurrenten zijn beïnvloedbaar

Een onderneming kan proberen het gedrag van haar concurrenten te beïnvloeden.⁹ Zo is Boeing erin geslaagd haar concurrent McDonnell Douglas te doen afzien van de bouw van de DC-11 door zelf de 757 te introduceren.¹⁰ De beïnvloeding van het gedrag van een concurrent is echter niet eenvoudig. Meestal veronderstelt het dat de onderneming zich onherroepelijk vastlegt op een bepaalde strategie zodat de concurrenten haar positie in de markt als onbetwistbaar beschouwen, waardoor zij ook niet in de verleiding komen deze positie aan te vallen en bijgevolg niet anders kunnen doen dan de eigen strategieën aan te passen. In zekere zin maakt dit soort van beïnvloedingszetten de werkelijke essentie uit van de strategische beslissing. Het is te betreuren dat in sommige discussies over strategie dit aspect vrijwel volkomen over het hoofd gezien wordt.

De essentie van een onherroepelijke vastlegging is dat de onderneming een investering doet in capaciteitsuitbreiding, produktvernieuwing of produkt-promotie die ze nadien niet meer te gelde kan maken.¹¹ In de jaren zestig heeft General Electric de niet-Amerikaanse constructeurs van generatoren uit de Amerikaanse markt kunnen houden door bewust overcapaciteit te creëren. Deze overcapaciteit maakte de Amerikaanse markt uiteindelijk minder aantrekkelijk voor buitenlandse toetreders die dan ook verplicht werden af te zien van hun plannen. Een soortgelijke strategie wordt gevolgd door Procter & Gamble in de markt van de wegwerpluiers. De intensieve promotiecampagne van P&G levert aan de mogelijke toetreders de beste aanduiding dat P&G zich niet zomaar gewonnen zal geven mochten er pogingen gedaan worden om haar sterke marktpositie aan te vallen.

1.4 Controle-instrumenten

De aard en de felheid van de concurrentiële interacties zijn *onder meer* afhankelijk van de controle-instrumenten waarover de marktpartijen beschikken om elkaars gedrag te controleren. Het coöperatieve gedrag in de Europese luchtvaartindustrie is in grote mate te wijten aan het feit dat de luchtvaartmaatschappijen op de nationale overheden een beroep hebben kunnen doen om de tarieven en routes te controleren. De moeilijkheden van de OPEC-producenten zijn veroorzaakt door de gebrekkige controle-instrumenten waarover de OPEC-organisatie beschikt om een gecoördineerde produktiebeperking effectief uit te voeren. Het wegvallen of het opzetten van controle-instrumenten heeft dan ook grote invloed op de gedragsveranderingen die in markten en bedrijfstakken geobserveerd worden. Toch gebeurt het dat concurrenten erin slagen het proces van concurrentiële interactie jarenlang redelijk te beheersen zonder daarvoor uitgebreide controle-instrumenten te moeten opzetten. Dit doet zich voor als dezelfde concurrenten reeds lange tijd in een markt opereren en zo het strategisch besef is kunnen groeien dat een eventuele verstoring van het coöperatieve gedrag weliswaar op korte termijn voordelen kan opleveren voor de onderneming die de concurrentiële rust in de markt verstoort, maar dat er op lange termijn weinig baat uit een rustverstoring te halen is.¹² Meestal vereist dit een vrij grote strategische intelligentie van de leiding van de betrokken ondernemingen. Ondernemingen zoals General Electric hebben in het verleden bewezen dat zij over deze strategische intelligentie beschikken.

Uit deze zeer beknopte beschouwingen over de basisbegrippen kan afgeleid worden dat het bestaan van strategische interdependenties in een markt tot een grote verscheidenheid van concurrentiële interacties aanleiding kan geven. Daarbij zijn de manier waarop de concurrenten zich gedragen, de verwachtingen die zij hebben over de concurrentiële reacties en de controle-instrumenten waarover zij beschikken enkele van de meer fundamentele factoren die het proces van concurrentiële interactie bepalen. Over al deze aspecten nu bestaat een zeer uitgebreide en boeiende - maar niet steeds eenvoudige - literatuur. In wat volgt zal aan de hand van enkele voorbeelden het belang aangetoond worden van de concurrentiële interacties voor de strategische beslissingen.

2 Enkele gevallen

2.1 Vergroting en verdediging van marktaandeel

Op basis van de klassieke schema's van concurrentie-analyse is vaak geconcludeerd dat een onderneming er naar moet streven haar marktaandeel te vergroten of zo groot mogelijk te houden.¹³ De argumenten die hier voor aangehaald worden zijn wel bekend. Een groot marktaandeel kan onder meer kostenvoordelen opleveren. Tevens vergroot het de zichtbaarheid en de reputatie van de onderneming in de markt waardoor zij in staat is meer klanten naar zich toe te halen en een hogere prijs te bedingen voor haar

produkten of diensten. Deze argumenten gelden voor bepaalde bedrijfstakken. Wat echter over het hoofd gezien wordt is dat een vergroting van het marktaandeel van de onderneming ten koste moet gaan van de marktaandelen van de concurrenten. In een stagnerende markt betekent dit dat de concurrenten niet alleen relatief maar ook absoluut achteruit zullen gaan. Het is dan ook te verwachten dat de concurrenten zullen proberen te reageren. Een toestand van strategische interdependentie zal aanleiding geven tot concurrentiële interactie. Deze concurrentiële interacties kunnen zo fel zijn dat de eventuele voordelen van een marktvergroting verloren zullen gaan in de fellere concurrentiestrijd. Het best kan dit aangetoond worden met het volgende voorbeeld.¹⁴

In 1963 waren er nog twee concurrenten overgebleven in de Amerikaanse markt voor elektriciteitsgeneratoren. Tweederde van de markt was in handen van General Electric, de rest was in handen van Westinghouse. Deze duopoliemarkt werd bijgevolg gekenmerkt door een hoge graad van strategische interdependentie. Ondanks de hoge concentratiegraad vertoonde het prijspeil over de laatste vijf jaar een sterk dalend verloop in een stabiele markt. Dit wijst erop dat het gedrag van de concurrenten eerder competitief dan coöperatief kan genoemd worden. General Electric was een veel efficiëntere producent dan Westinghouse. Het kostenpeil van General Electric lag ongeveer 18,5% beneden het kostenpeil van Westinghouse.

General Electric had de keuze tussen twee strategieën. Een eerste strategie kon erin bestaan het belangrijke kostenvoordeel te gebruiken om Westinghouse geleidelijk uit de markt te drukken door een systematische verhoging van het marktaandeel. Een tweede strategie kon erop gericht zijn Westinghouse niet uit de markt te drukken maar Westinghouse te bewegen tot een prijsafsprak.

De strategie van marktaandeelvergroting zou aanvankelijk een verdere daling van het prijspeil met zich meebrengen, maar later zou de monopoliepositie de mogelijkheid kunnen bieden een verhoging van de prijzen te realiseren. Deze strategie moet echter onvermijdelijk leiden tot een reactie van Westinghouse die een verdere aantasting van zijn marktaandeel niet zou kunnen aanvaarden. Alhoewel Westinghouse in een zwakkere positie stond dan GE op gebied van kosten, was de onderneming zeker niet zonder wapens. Eén van haar belangrijkste troeven kon ongetwijfeld een alliantie met de elektriciteitsbedrijven zijn. Deze bedrijven hadden er geen belang bij dat Westinghouse uit de markt verdween omdat dit hun positie tegenover GE zou verzwakken. Een andere troef bestond erin dat Westinghouse bij de Amerikaanse overheid een klacht kon neerleggen tegen GE wegens machtsmisbruik.

De strategie van samenwerking met Westinghouse bood het voordeel dat het prijspeil misschien onmiddellijk zou kunnen worden hersteld, maar dit betekende meteen ook dat GE ervan afzag zijn sterke positie ten volle te benutten. Een ander belangrijk nadeel was ongetwijfeld dat controle-instru-

menten opgezet moesten worden om Westinghouse te bewegen tot een blijvende prijsverhoging. Het gevaar bestond dat de Amerikaanse overheid deze controle-instrumenten zou interpreteren als concurrentievervalsing, wat onvermijdelijk tot rechtsvervolging zou aanleiding geven. Dit zou in elk geval gebeuren als mocht blijken dat Westinghouse en GE overleg gepleegd hadden over het te voeren prijsbeleid. De uitdaging voor deze strategische optie bestond er bijgevolg in Westinghouse tot een prijsverhoging te bewegen zonder daarover met Westinghouse te onderhandelen. De strategische intenties van GE moesten aan Westinghouse duidelijk gemaakt worden door het strategisch gedrag van GE.

Na een zorgvuldige analyse heeft GE in mei 1962 voor de tweede strategie gekozen. Wat erop wijst dat GE bewust heeft rekening gehouden met de strategische interdependentie die er in de markt heerste. Om zijn strategische intenties aan Westinghouse duidelijk te maken kondigde GE een nieuw prijsbeleid aan. Dit nieuwe prijsbeleid echter kon in de ogen van Westinghouse slechts een succes worden als GE er zich onherroepelijk toe verbond de nieuwe prijzen na te leven. Om Westinghouse van het onherroepelijk karakter van het nieuwe beleid te overtuigen deed GE onder meer een beroep op de auditing firma van Peat, Marwick, Mitchell & Co. Deze auditors werden gevraagd publiekelijk te bevestigen dat GE inderdaad de nieuwe prijzen toepaste. Bovendien verklaarde GE zich bereid alle vroegere klanten te compenseren, mochten op een later moment de prijzen toch weer dalen. Deze maatregelen waren voldoende om Westinghouse te overtuigen dat GE de nieuwe strategie ernstig nam. Het gevolg was een onmiddellijke stabilisatie van de prijzen omdat Westinghouse het leiderschap van GE volgde. Later kwam er een geleidelijke stijging van de prijzen. De strategie was zo succesvol dat de Amerikaanse overheid gepoogd heeft aan deze niet-overlegde samenwerking een einde te maken.

Uit dit voorbeeld blijkt zeer duidelijk dat een onderneming in een markt met een hoge graad van strategische interdependentie er belang bij kan hebben haar sterke positie niet in een vergroting van haar marktaandeel om te zetten, omdat dit tot ongewenste concurrentiële interacties aanleiding kan geven. Dit voorbeeld toont ook aan dat strategische beslissingen een inzicht in de complexiteit van de strategische interdependentie en van de concurrentiële interactie vereisen dat niet steeds geleverd wordt door sommige technieken van concurrentie-analyse.

2.2 Markttoetreding

Om de marktportfolio van de onderneming te verbeteren wordt vaak een beroep gedaan op de strategie van markttoetreding.¹⁵ Daarbij wordt nu meer en meer rekening gehouden met de structurele drempels die de succesvolle toetreding kunnen bedreigen.¹⁶ Jammer genoeg wordt veel minder aandacht besteed aan de reactie van de ondernemingen die reeds in de markt opereren.¹⁷ Een markttoetreding impliceert dat de bestaande concurrenten een stuk marktaandeel moeten inleveren aan de nieuwkomer. Er is bijgevolg een toestand van strategische interdependentie die al dan niet

tot een proces van concurrentiële interactie aanleiding kan geven. Het belang van de strategische interdependentie wordt goed geïllustreerd in het geval van de toetreding van Kodak tot de instantcameramarkt.¹⁸

In 1976 trad Kodak toe tot de markt van de instantcamera's eerst in Canada, daarna in de VS, later in andere wereldmarkten. In al deze markten had Polaroid een monopoliepositie verworven. Deze monopoliepositie steunde in belangrijke mate op de technologische kennis van Polaroid en op haar patenten. Door de toetreding van Kodak onstond er een strategisch beslissingsprobleem voor Polaroid. Ofwel kon Polaroid de toetreding van Kodak tolereren, ofwel kon de onderneming proberen Kodak te bekampen.

Indien Polaroid de toetreding tolereerde, dan zou de onderneming een deel van haar markten moeten afstaan. Het voordeel hiervan zou echter zijn dat er geen prijzenoorlog ontstond en dat geen overdreven investeringen moesten gedaan worden in produktvernieuwing en promotiecampagnes. Tenminste voor zover ook Kodak zich zou houden aan het huidige prijspeil en de gangbare produktspecificaties. Deed Kodak dit niet, dan zou de toestand onhoudbaar worden voor Polaroid en zou deze laatste wel verplicht worden Kodak te bekampen. Het gevaar bestond ook dat Kodak de tolerante strategie van Polaroid verkeerdelijk zou interpreteren als een teken van zwakheid en zo in de verleiding gebracht kon worden om zich nogal agressief te gedragen op gebied van prijzen en produktverbeteringen.

De tweede strategische optie van Polaroid bestond erin de toetreding van Kodak met alle mogelijke middelen te bestrijden. Deze middelen konden zijn: drastische prijsverlagingen, introductie van nieuwe produkten, nieuwe promotiecampagnes of toetreding tot de markten die tot dusver door Kodak gedomineerd werden. Het gevolg van deze acties zou ongetwijfeld een daling van de winstgevendheid op korte termijn zijn. Of deze daling op lange termijn gecompenseerd zou worden was nogal onzeker omdat dit veronderstelde dat Kodak zich zou terugtrekken. Dit laatste was twijfelachtig gezien de middelen die Kodak geïnvesteerd had om tot de instantcameramarkt toe te treden. Kodak kon zich geen terugtrekking veroorloven omdat de beurs hierop ongunstig zou reageren. De winstgevendheid van Polaroid zou nog verder onder druk komen te staan als Kodak zou besluiten Polaroid lik op stuk te geven en de harde strategie van Polaroid zou beantwoorden met een even felle reactie.

De situatie waarin beide concurrenten zich bevonden wordt weergegeven in figuur 1. De figuur stelt het strategisch beslissingsprobleem van Polaroid en Kodak voor. Polaroid kan de toetreding bekampen of tolereren. Kodak kan zich agressief of niet agressief opstellen. In de vakjes worden indicaties gegeven over de mogelijke financiële resultaten voor de beide concurrenten. Lezers die vertrouwd zijn met speltheorie zullen in deze matrix het bekende Prisoners-dilemma herkennen.

Figuur 1: Strategische opties van Polaroid en Kodak

POLAROID

	Kodak gedraagt zich	Tolereert Kodak	Bekampt Kodak
K O D A K	Niet-agressief	Medium/medium	Hoog/negatief
	Agressief	Negatief/hoog	Laag/laag

Noot: De indicaties in de vakjes verwijzen naar de winstgevendheid; de eerste vermelding heeft betrekking op Polaroid, de tweede op Kodak.

Alles wijst erop dat Polaroid in eerste instantie de voorkeur gaf aan de tolerante strategie. Polaroid introduceerde weliswaar enkele nieuwe producten, maar er zijn aanwijzingen dat die producten eerder defensief dan agressief bedoeld waren en dat zij bovendien pasten in een lange traditie van Polaroid. Ook werden de relaties met de kleinhandel verbeterd. Maar de belangrijkste beslissing was wel dat Polaroid een klacht indiende tegen Kodak wegens schending van Polaroid-patenten. Uit niets blijkt echter dat Polaroid de intentie had Kodak hard aan te pakken in de markt.

Aanvankelijk leek Kodak dezelfde weg op te gaan. De Kodakproducten werden tegen vergelijkbare prijzen op de markt gebracht als de Polaroid camera's. Kodak zond wel herhaaldelijk overwinningbulletins de wereld in, maar die bleken achteraf niet juist en waren waarschijnlijk meer bedoeld voor de aandeelhouders dan om Polaroid te ontmoedigen.

Na een jaar brak plots een prijzenoorlog los. Het initiatief voor deze oorlog werd genomen door Kodak. Waarschijnlijk omdat Kodak er tijdens het eerste jaar niet in geslaagd was de marktpositie te verwerven waarop de aandeelhouders van Kodak hun hoop gesteld hadden, daarbij werd de beurs misschien enigszins misleid door de overdreven zegebulletins van het Kodakmanagement. Polaroid was dan ook verplicht om hard terug te slaan met de introductie van nieuwe en goedkopere producten. Tevens bracht Kodak een instantfilmapparaat op de markt. De felle concurrentie die het gevolg was van deze concurrentiële interactie heeft de winstgevendheid van beide ondernemingen zeer sterk aangetast. Deze concurrentie kwam bovendien op het moment dat de markt voor instantcamera's begon te stagneren en in te krimpen. Zoals bekend heeft Polaroid uiteindelijk de slag op wettelijk vlak gewonnen en heeft Kodak zich uit de markt moeten terugtrekken.

Dit voorbeeld illustreert nogmaals hoe belangrijk het is bij het opzetten van een concurrentiestrategie rekening te houden met de strategische interdependentie en de concurrentiële interactie. Hier lag de moeilijkheid in het nauwkeurig voorspellen van de reactie van de concurrent.

2.3 De strategische gevaren van overdreven flexibiliteit

Sinds het verschijnen van boeken zoals *In Search of Excellence* van Peters en Waterman, wordt veel aandacht besteed aan het begrip flexibiliteit. Herhaaldelijk wordt gesteld dat ondernemingen zich vlot moeten kunnen aanpassen aan nieuwe technologieën, nieuwe markten en nieuwe concurrenten. Het is moeilijk om het met deze algemene stelling niet eens te zijn. Toch kunnen er aan een overdreven flexibiliteit een aantal strategische gevaren zitten.

Hierboven is er kort op gewezen dat het belangrijk kan zijn strategische keuzes te maken waarop de onderneming slechts ten koste van grote extra kosten kan terugkomen. Dergelijke beslissingen zijn duidelijke en overtuigende signalen die de concurrenten ertoe kunnen aanzetten de positie van de onderneming niet te bedreigen. Om deze redenering te illustreren volgt hierna een kort voorbeeld.¹⁹

De Zwitserse onderneming Sulzer die marktleider is op het gebied van het ontwerpen van grote dieselmotoren voor schepen, heeft steeds de voorkeur gegeven aan het loop-scavenging systeem. Enkele andere ontwerpers gebruikten het uniflowsysteem. Beide systemen hebben hun voor- en nadelen. Het zou dan ook voor de hand kunnen liggen dat in het kader van een flexibele marktopstelling Sulzer beide systemen zou gebruiken in zijn ontwerpen. Dit is echter niet noodzakelijk waar. Een gedeeltelijke overgang naar het uniform-systeem zou de positie van de ontwerpers van uniflow-systemen kunnen versterken omdat zij dan over het verkoopargument beschikken dat de marktleider dit systeem ook aanbiedt. Het spreekt vanzelf dat een niet-flexibele strategie risico's inhoudt omdat de technologische ontwikkeling verder gaat, maar de concurrentiële risico's van flexibiliteit kunnen even groot zijn.

3 Besluit

De belangrijkste stelling die hier verdedigd wordt is dat de concurrentie-analyse belangrijke inzichten geeft in de basiselementen van een markt, maar dat bij de concrete uitwerking van een concurrentiestrategie, meer dan vroeger het geval was, rekening gehouden moet worden met de strategische interdependentie tussen concurrenten en met de concurrentiële interactie die daaruit kan voortkomen. Hoe dit concreet moet gebeuren is nog niet helemaal duidelijk, maar het ligt voor de hand dat het begrip strategische groep²⁰ daarbij een grote rol kan spelen. Het belangrijkste is echter dat bij de ontwikkeling van deze nieuwe technieken de inzichten die de laatste 10 jaar in de vakdisciplines van de industriële economie en de marketing gerijpt zijn, niet genegeerd mogen worden. Die inzichten geven een nieuwe kijk op het proces van concurrentiële interactie en op de bepaling van een concurrentiestrategie. Dit zal ongetwijfeld de theoretische onderbouw van de strategiebepaling verder versterken. Meer dan voorheen zullen strategische planners zich niet alleen met de zetten moeten bezig houden maar ook met de tegenzetten.

Noten

- 1 Voor een overzicht van strategische technieken zie ondermeer Hax, A. C. en N. S. Majluf, *Strategic Management. An Integrative Perspective*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1984.
- 2 Voor een uitzondering op deze regel zie naast anderen Porter, M. E., *Competitive Strategy. Techniques for Analysing Industries and Competitors*. The Free Press, Glencoe, 1980, en Daems, H. en S. W. Douma, *Concurrentie: Analyse & Strategie*, Kluwer, Deventer/Antwerpen, 1984.
- 3 Zoals alle vergelijkingen loopt ook deze enigszins mank. Inderdaad deze vergelijking impliceert niet dat er in elke bedrijfstak maar één winnaar zou zijn. In het jargon van de speltheorie is de concurrentie in de bedrijfstak geen zero-sum game.
- 4 Zie hierover F. James, *Oligopoly Theory*, Cambridge University Press, Cambridge, 1983.
- 5 Voor data over de toegenomen concentratie in Europa zie Sleuwaegen, L., L. W. Weiss en H. Yamawaki, 'Industry Competition and the Formation of the European Common Market', Working paper INCAP KU Leuven, 1986.
- 6 Voor marketing zie Lambin, J., P. A. Naert en A. Bultez, 'Optimal Marketing Behaviour in Oligopoly', *European Economic Review*, Vol. 6, 1975, pp. 105-128. Gatignon, H., *Competition as a Moderator of the Effect of Advertising on Sales*, *Journal of Marketing Research*, 21, pp. 387-390. Leeftang P. en J. Reuyl, *Competitive Analyses Using Market Response Functions*, *Proceedings Summer Conference American Marketing Association*, August 11-14, 1985, pp. 388-395. Voor industriële economie zie Geroski P. A., L. Philips en A. Ulph, 'Oligopoly, Competition and Welfare: Some Recent Developments', *The Journal of Industrial Economics*, Vol. 23, Juni 1985, no 4, pp. 369-386.
- 7 In de vakliteratuur bekend als conjectural variations en reaction functions.
- 8 Bepaalde gevallen van leiderschap worden in de vakliteratuur beschreven als Stackelberg-gedrag.
- 9 Zie hierover Newhouse, J., *The Sporty Game*, Alfred A. Knopf, New York, 1985.
- 10 De basisliteratuur gaat terug tot Schelling, T. C., *The Strategy of Conflict*, Oxford University Press, 1963. Voor een elegante recente behandeling zie naast vele andere Dixit, A., 'Recent Developments in Oligopoly Theory', *American Economic Review*, Vol. 72, Mei 1982, pp. 12-17, en de Bondt R. R., 'Strategies with Potential Competition', in Rinnooy Kan A. H. G. (red) *New Challenges for Management Research*, North Holland, Amsterdam, 1985.
- 11 Zie hierover Daems, H. en S. W. Douma, *Concurrentie: Analyse & Strategie*, Kluwer, Deventer/Antwerpen, 1984.
- 12 Zie hierover Geroski P. A., L. Philips en A. Ulph, 'Oligopoly, Competition and Welfare: Some Recent Developments', *The Journal of Industrial Economics*, Vol. 23, Juni 1985, no 4, pp. 369-386.
- 13 Zie onder meer Hax, A. C. en N. S. Majluf, *Strategic Management. An Integrative Perspective*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1984.
- 14 Case 7 General Electric versus Westinghouse in Large Turbine Generators, in Porter, M. E., *Cases in Competitive Strategy*, The Free Press, Glencoe, 1983
- 15 Zie onder meer Hax, A. C. en N. S. Majluf, *Strategic Management. An Integrative Perspective*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1984.
- 16 Het begrip toetredingsdrempel werd eerst voorgesteld door J. Bain, voor een managementbenadering zie Porter, M. E., *Competitive Strategy. Techniques for Analysing Industries and Competitors*. The Free Press, Glencoe, 1980.
- 17 Voor een korte behandeling van strategische drempels zie Daems, H. en S. W. Douma, *Concurrentie: Analyse & Strategie*, Kluwer, Deventer/Antwerpen, 1984.
- 18 Case 5 Polaroid-Kodak, in Porter, M. E., *Cases in Competitive Strategy*, The Free Press, Glencoe, 1983
- 19 Sulzer Brothers Limited, *Harvard Business School Case Clearing* 9-384-127.
- 20 Voor het begrip strategische groep zie Daems, H. en S. W. Douma, *Concurrentie: Analyse & Strategie*, Kluwer, Deventer/Antwerpen, 1984.