

DEPARTEMENT BEDRIJFSECONOMIE

EVALUATIE VAN CONCURRENTIESTRATEGIE : EEN INDUSTRIEEL, DYNAMISCH PERSPECTIEF

door

Paul MATTHYSSENS
Koen VANDENBEMPT

WORKING PAPER
95-226
december 1995

D/1995/2263/23

Evaluatie van Concurrentiestrategie: een industrieel, dynamisch perspectief

december 1995

Prof. dr. Paul Matthyssens

Bijzonder Hoogleraar Business-to-Business Marketing - Faculteit Bedrijfskunde - Erasmus Universiteit Rotterdam

Hoogleraar Marketing en Strategie - Faculteit der Toegepaste Economische Wetenschappen - LUC, Limburgs Universitair Centrum

Hoogleraar Internationale en Industriële Marketing - Faculteit der Toegepaste Economische Wetenschappen - UFSIA, Universiteit Antwerpen

en

Koen Vandenbempt

Onderzoeksassistent Internationaal en Strategisch Management - Departement Bedrijfseconomie - UFSIA, Universiteit Antwerpen

Inhoud

1. INLEIDING	1
2. CONCURRENTIESTRATEGIEËN	3
2.1 CONCEPTUELE AFBAKENING	3
2.1.1 STRATEGIE	3
2.1.2 BUSINESS-STRATEGIEËN	4
2.1.3 CONCURRENTIEVOORDELEN EN BUSINESS-STRATEGIEËN	5
2.1.4 STRATEGISCHE BUSINESS UNIT (SBUS)	6
2.1.5 HET STRATEGIEPROCES	6
2.2 STRATEGIEMODELLEN EN CONCURRENTIETECHNIEKEN	8
2.2.1 EXTERN ONDERZOEK	9
2.2.1.1 concurrentie-analyse 1: de concurrentiekrachten	9
2.2.1.2 concurrentie-analyse 2: de concurrentiedynamiek	10
2.2.1.3 kritische succesfactoren	11
2.2.2 INTERN ONDERZOEK	11
2.2.2.1 de waardeketenanalyse	12
2.2.2.2 de middelen-benadering van de onderneming	12
2.2.2.3 “distinctive competencies”: voorwaarden	13
2.2.3 DE VORMING VAN DE STRATEGIE	14
2.2.3.1 de basisstrategieën van Porter (1980)	15
2.2.3.2 kritiek, aanvullingen en alternatieven	16
2.3 SAMENVATTING EN AFSLUITENDE BEMERKINGEN	19
3. MARKTGEDREVENHEID IN INDUSTRIËLE MARKTEN	20
3.1 BEKWAAMHEDEN VAN MARKTGEDREVEN SBUS	20
3.2 MARKTGEDREVENHEID EN CONCURRENTIESTRATEGIEËN	23
4. DYNAMISCHE ASPECTEN	25
4.1 PRODUKTIETECHNOLOGIE, KLANTENRELATIE EN CONCURRENTIE-STRATEGIE	25
4.2 DE “COMMODITIZATION”-TREND	29
5. ALGEMEEN BESLUIT EN AANBEVELINGEN	31
6. EXECUTIVE SUMMARY	33
7. GEBRUIKTE LITERATUUR	34

Lijst van Figuren

<i>Figuur 1: het ontwerp van de strategie</i>	8
<i>Figuur 2: het extern concurrentie-onderzoek</i>	10
<i>Figuur 3: de interne analyse (middelen-analyse)</i>	13
<i>Figuur 4: traditionele visie op concurrentievoordelen</i>	15
<i>Figuur 5: concurrentiestrategieën volgens Porter</i>	16
<i>Figuur 6: effectiviteit en efficiëntie versus "ultimate value"</i>	18
<i>Figuur 7: "customer linking" en concurrentiestrategieën</i>	21
<i>Figuur 8: marktgedrevenheid en klantenbehoeften</i>	23
<i>Figuur 9: concurrentie en technologie: produktkenmerken (A) en "commoditization"-trend (B)</i>	26
<i>Figuur 10: concurrentie en technologie: strategie-implicaties</i>	27
<i>Figuur 11: concurrentie en technologie: technologie-implicaties</i>	28
<i>Figuur 12: inhoud van concurrentiestrategieën</i>	32

1. INLEIDING

De afbrokkeling van de relatieve concurrentiekracht van vele Westerse ondernemingen op het einde van de jaren tachtig¹ maakt het onderwerp van concurrentiestrategieën brandend actueel. D'Aveni (1994) beschrijft hoe een immense concurrentiedruk de concurrentievoordelen van giganten zoals General Motors en IBM heeft aangetast. *Hyperconcurrentie* doet de prijs-kwaliteitsverhoudingen verschuiven, verkort levenscycli (produkten worden sneller "commodities"), noodzaakt tot het versnellen van produktontwikkelingsprocessen en ondermijnt toetredingsdrempels. Deze verhoogde concurrentiedruk roept praktische vragen op met betrekking tot de te voeren concurrentiestrategie.

De veranderingen in de aard van de concurrentie vinden hun oorsprong in de deregulering van beschermde industrieën en markten, de aanwezigheid van overcapaciteit, mondiale en pan-Europese concurrentie, de toename van allianties, overnames en fusies, strengere en wijzigende verwachtingen van individuele klanten die steeds internationaler worden, technologische discontinuïteiten en het belang van milieuaspecten, etc. (Mazur & Hogg, 1993; Hamel & Prahalad, 1994; Prahalad, 1995). Barlett & Ghoshal (1995) beschrijven hoe krachten als toenemende schaalvoordelen, exploderende R&D-investeringen en kortere levenscycli industrieën getransformeerd hebben tot mondiale structuren. Succesvolle ondernemingen spelen hierin "global chess". D'Aveni (1994) stelt vast dat krachten zoals informatietechnologie en andere technologische evoluties de concurrentie-intensiteit binnen de verschillende industrieën verhogen en dat "stabiele" omgevingen tot een dynamisch gegeven omgevormd worden. De gewijzigde concurrentiedynamiek maakt bestaande marketing- en strategiemodellen en technieken (de "mainstream-benadering") minder toepasbaar. De domeinen van strategische marketing en strategie dienen bijgevolg nieuwe concepten en technieken te ontwikkelen.

De "mainstream"-benadering in de strategieliteratuur leert ons dat concurrentiestrategieën gericht zijn op de concurrentie in bestaande en duidelijk bepaalde markten. Deze eerder enge benadering biedt een strak afgebakend kader: concurrentie en strategie verwijzen naar de keuzen m.b.t.

- (1) produkten en/of diensten,
- (2) markten en industrieën,
- (3) afnemers of klanten en
- (4) hoe de onderneming de vorige drie punten aan elkaar relateert.

Een pragmatische invulling van het begrip concurrentiestrategie beklemtoont derhalve de wijze waarop de onderneming interageert met de omgeving (de industriecontext), haar marktpositie tracht te versterken, haar klanten benadert en rekening houdt, zowel actief als passief, met de concurrentie. Sinds de jaren zeventig en tachtig is de problematiek van concurrentiestrategieën op een meer systematische manier bestudeerd. Eén van de meest geciteerde auteurs op dit vlak is Michael E. Porter van de Harvard Business School. Met zijn boek "*Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors*" (1980), breidde hij de bestaande strategie-analyses (van o.m. Ansoff, 1965 en Andrews, 1971/1980) uit en integreerde deze in een denkkader dat nog steeds de inspiratiebron vormt voor menig auteur, zowel binnen het strategie- als het marketingdomein. De essentie van de concurrentiestrategie is dat de onderneming zich aanpast aan de voor haar relevante omgeving (Porter, 1980). Dit voorschrift wijst onmiddellijk naar de finaliteit van concurrentiestrategieën: een succesvolle strategie dient tot *concurrentievoordelen* te leiden en de gunstige produkt/markt-positie verder uit te bouwen en te verdedigen. Veel aandacht wordt besteed aan het creëren van "sustainable competitive advantages" (Day & Wensley, 1988).

Prahalad (1995) stelt dat de aandacht van het "mainstream"-onderzoek in de literatuur eerder gericht is op de betrouwbaarheid van metingen binnen een gegeven paradigma dan op de validiteit van wat

¹ Deze problematiek wordt o.m. beschreven in Lawrence (1987) en in een onderzoek van de Harvard Business School (Harvard Business Review, nr. 4 en 5, 1987).

gemeten wordt (validiteit van het paradigma?). Deze situatie wordt geïllustreerd door het feit dat strategische keuzes van succesvolle ondernemingen vaak niet te verenigen zijn met de voorschriften van "good theory". De "weak signals" die in de praktijk tot stand komen moeten wetenschappelijk onderbouwd worden; de aandachtspunten van het wetenschappelijk onderzoek op het strategisch marketing- en strategiedomein dienen volgens Prahalad (1995) uit te gaan naar ondermeer de volgende vragen: (1) hoe meten we de marktinvloed van een onderneming?, (2) wat is de geschikte analyse-eenheid om de concurrentiekracht te meten? en (3) welke vorm neemt de concurrentie aan?

In deze working paper trachten we een aantal van deze "weak signals" vorm te geven. Deze working paper tracht dan ook bij te dragen tot het beter begrijpen van die factoren die leiden tot succesvol ondernemen. De bedoeling is drieledig. Ten eerste, een synthese brengen van de literatuur die het probleemgebied (strategie - concurrentiestrategie) behandelt. Ten tweede, de geïdentificeerde concurrentiemodellen kritische evalueren, uitbreiden en aanvullingen suggereren. En tenslotte, het belang van de dynamiek in industriële markten en de effecten daarvan op de strategie aan tonen.

Het betoog is als volgt opgebouwd.

Deel 2 - Concurrentiestrategieën - bespreekt de wijze waarop het probleemgebied (binnen de strategie- en managementliteratuur) gestructureerd is. De bedoeling is het profiel van dit vakgebied te schetsen en de onderzoeksbenadering toe te lichten. In eerste instantie besteden we aandacht aan de terminologie en de afbakening van het onderwerp. Vervolgens introduceren we een model dat de vorming van de concurrentiestrategie centraal stelt. Dit gefaseerd model bestaat uit drie grote delen: (1) het extern onderzoek, (2) het intern onderzoek, en (3) de identificatie en keuze van concurrentiestrategieën. Elk van deze delen wordt bondig beschreven en belangrijke concepten en termen worden toegelicht (concurrentievoordelen, concurrentiekrachten, kritische succesfactoren, "distinctive competencies" en kerncompetenties).

Het uitgangspunt van ons betoog is in overeenstemming met wat boven omschreven werd als de "mainstream"-benadering. Vanuit duidelijke, algemeen aanvaarde concepten trachten we recente ideeën en/of de zogenaamde "weak signals" te integreren in bestaande strategiemodellen. De bedoeling is dan ook vanuit het dominante wetenschappelijk strategiemodel kritieken en aanvullingen te formuleren die het ondernemingsgebeuren beter beschrijven en benaderen. Een aanzet wordt gegeven in deel 3.

De bespreking in **deel 3 - Marktgedrevenheid in industriële markten** - vervuld een dubbele sleutelfunctie: enerzijds concretiseert het de concurrentiestrategieën naar acties en bekwaamheden en anderzijds vormt het de brug naar een meer dynamische benadering van concurrentiestrategieën (zie verder, deel 4). Deel 3 gaat voort waar de discussie in deel 2 stopt, met name bij de concrete vorm van de concurrentiestrategieën. De kerngedachte is dat succesvolle ondernemingen *marktgedreven* zijn. Zeker in industriële markten, die traditioneel eerder technologie- en produktgedreven zijn, kan een marktgerichte strategie een substantiële bijdrage leveren tot het succesvol benaderen van markten. De bespreking en analyse van de essentiële bekwaamheden van marktgerichte ondernemingen leert ons dat het succesvol overleven van de onderneming op lange termijn niet zozeer gebaseerd is op het verdedigen van bestaande voordelen, maar wel op het continu creëren van nieuwe voordelen. Marktleaderschap houdt in dat de onderneming niet alleen uitmunt in bestaande kritische succesfactoren voor een produkt/markt-combinatie, maar ook in staat is nieuwe kritische succesfactoren te introduceren. We stellen dat de concurrentiestrategie van een onderneming gebaseerd is op drie belangrijke pijlers: (1) ze vertrekt vanuit een visie, (2) ze omvat een "resource"-strategie en (3) ze is gericht op het creëren van tijdelijke voordelen.

Een laatste **deel - dynamische aspecten** - gaat in op ontwikkelingen die een invloed hebben op de concurrentiepositie van ondernemingen. De analyse introduceert een typologie die de inhoud van de concurrentiestrategie afhankelijk stelt van een bepaalde produkt/markt/technologie-context waarbinnen de onderneming zich bevindt. Het belang van een aantal trends, o.m. "mass customization" en relatiemarketing, wordt gekoppeld aan de inherente dynamiek in industriële produktmarkten. Op basis van een alternatieve voorstellingswijze van de traditionele produktlevenscyclus (PLC) suggereren we strategieën om de negatieve gevolgen van de "commoditization"-trend te vermijden. De working paper wordt afgesloten met suggesties voor succesvol management in industriële markten en verder onderzoek.

2. CONCURRENTIESTRATEGIEËN

De bedoeling van dit deel is de probleemstelling (de vraag naar de te voeren concurrentiestrategie) verder uit te diepen. De oorsprong, de ontwikkeling en de terminologie worden hier beknopt omschreven.

2.1 CONCEPTUELE AFBAKENING

Het concept "strategie" werd oorspronkelijk ontwikkeld in een militaire context. Pas in het begin van de jaren zestig werd het systematisch toegepast in een bedrijfscontext (Chandler, 1962; Ansoff, 1965; Learned et al 1965). In de jaren tachtig infiltreerde het strategieconcept in de marketingtheorie. Day & Wensley (1983) spraken in dit verband van een "paradigm shift" waarbij het ontwikkelen van concurrentievoordelen in produktmarkten centraal kwam te staan. Wind & Robertson (1983) en Matthyssens (1986) benadrukken tekorten in de marketingbenadering. Een gebrek aan een interdisciplinair onderzoeksperspectief, korte termijn en statische analyses, een fixatie op merken i.p.v. produktmarkten, etc. leiden tot een moeilijke integratie van de strategische invalshoek in de marketingwetenschap. Vooral het gebrek aan consistente definities van kernconcepten werd aangeklaagd ("semantische jungle"). Met de woorden van Wind & Robertson:

"In order to advance our understanding of marketing strategy and the role marketing plays in corporate and SBU strategy, it is essential to agree on a set of conceptual and operational definitions of the concepts involved" (1983, blz. 23).

De laatste tien jaar zijn er ernstige inspanningen geleverd om de concepten te ordenen (o.m. Kerin et al, 1990), maar over een geïntegreerd kader met duidelijk omschreven concepten is nog steeds geen eensgezindheid. We staan achtereenvolgens stil bij het concept van strategie, business-strategie en het strategievormingsproces.

2.1.1 STRATEGIE

Sinds het midden van de jaren zestig maakt het begrip *strategie* deel uit van de "hot topics" van het bedrijfseconomisch onderzoek en wordt het vaak te pas en te onpas gebruikt in de business-literatuur (Easton et al, 1993). Een duidelijke omschrijving dringt zich dan ook op.

De eerste formele definities van strategie leggen de nadruk op het formuleringsaspect van de strategie. Centraal in deze redenering is de strikte scheiding tussen de formulering en de implementatie van de strategie. Learned et al, (1965) en Andrews (1971,1980) stellen dat:

"strategy is the pattern of objectives, purposes, or goals and the major policies and plans for achieving these goals, stated in such a way as to define what business the company is in or should be in and the kind of company it is or will be" (1965, blz. 15)².

Deze definitie is nog steeds algemeen aanvaard (zie bijv. Kerin et al, 1990). In deze visie is strategie het middel dat de onderneming afstemt op de omgeving. Een ander aspect van deze definitie benadrukt dat strategie het instrument is om de ondernemingsdoelstelling te bereiken. Recentelijk hebben meer genuanceerde visies op het begrip strategie hun ingang in de literatuur gevonden. Strategie wordt dan eerder omschreven als een multidimensioneel concept dat alle kritische activiteiten van een onderneming omvat en dat de ondernemingsacties richting en zin geeft (Hax & Majluf, 1991).

² Deze definitie is niet zo verschillend met de definitie die Chandler reeds in 1962 formuleerde. Hij stelt dat strategie(formulering) de volgende punten omvat: (1) de vastlegging van de lange termijn doelstellingen van een onderneming, (2) de formulering van actiepatronen en (3) de allocatie van de middelen ten einde de doelstellingen te bereiken.

Mintzberg (1991) tracht het concept "strategie" op een genuanceerde wijze te benaderen. Hij stelt vijf metaforen voor die het concept strategie kunnen beschrijven: strategie als plan, patroon, manoeuvre ("ploy"), positie en perspectief. De meest verspreide en gebruikte denkwijze is deze van strategie als **plan**: strategie krijgt de vorm van een vooraf geconcipieerd actieplan om een bepaald doel te bereiken. Een plan stipuleert aldus de richting die de onderneming dient te volgen. Strategie als plan vindt haar oorsprong in een militaire context: het plan wordt gevormd vooraleer de acties plaatsgrijpen en is *doelbewust* ontwikkeld. Strategie als plan sluit nauw aan bij de strategische marktplanningsliteratuur die nog steeds de structuur van de meeste marketinghandboeken domineert (zie bijv. Kotler & Armstrong, 1991). Strategie kan ook als een **patroon** in de gevoerde acties omschreven worden; het verwijst dan naar de consistentie in de strategische acties van de onderneming over de jaren heen. Strategie kan een **manoeuvre** zijn ("ploy"). Dan wordt er verwezen naar een bewuste poging om via een specifieke actie de concurrenten te misleiden (de taktiek van de onderneming). Strategie als **positie** verwijst naar de plaats die de onderneming inneemt in haar omgeving. De positie of positionering beschrijft de plaats die de onderneming in de markt en in de industriecontext wenst in te nemen. Tenslotte verwijst strategie als **perspectief** naar het uitgangspunt dat de handelingen van de onderneming richt. Het is een in de onderneming merkbare geïntegreerde benadering om de omgeving waar te nemen en hierop te reageren. De verschillende benaderingen van strategie zijn met elkaar verbonden: de wijze waarop een onderneming de omgeving waarneemt, kan aanleiding geven tot het formuleren van een bepaald plan dat een gunstige concurrentiepositie beoogt.

2.1.2 BUSINESS-STRATEGIEËN

We gaan uit van het analytisch onderscheid tussen drie strategieniveau's, met name het *ondernemings-*, *business-* en *functioneel* niveau (Hofer & Schendel, 1978; Van Cauwenbergh & Van Robaeys, 1986; Hax & Majluf, 1991). De ondernemingsstrategie houdt zich bezig met de integratie van de verschillende business-strategieën en het uitstippelen van de haalbare doelstellingen voor de onderneming in haar geheel. Ze bepaalt de markten in welke de onderneming actief wenst te zijn. De strategieën op het business-niveau bepalen hoe een onderneming zal concurreren in een gegeven markt (vandaar ook het synoniem concurrentiestrategie). Zij zijn gericht op het in stand houden of het creëren van concurrentievoordelen (Porter, 1980; Day, 1990; Hax & Majluf, 1991). Tevens richten en integreren ze de verschillende functionele strategieën die één specifieke klantengroep benaderen (de SBU of de strategische business unit, zie 2.1.4). Strategie op het functioneel niveau tenslotte verwijst naar de functionele deelgebieden van de onderneming (productie, marketing, financiering, onderzoek en ontwikkeling) en de acties die hier genomen worden.

Vragen zoals "welke SBUs moeten deel uitmaken van de portfolio van een onderneming?" en "hoe worden de middelen toegewezen over de verschillende SBUs?" behoren tot het domein van de ondernemingsstrategie ("corporate strategy") en vallen buiten het bestek van deze paper. We zoomen in op de verschillende aspecten van de business-strategieën waarbij de hamvraag luidt: "op welke wijze moet een SBU concurreren op de markt en/of hoe kan een SBU (duurzame) concurrentievoordelen uitbouwen?". Hierbij onderstrepen we nogmaals het verschil tussen enerzijds *business*-strategieën en anderzijds *marketing*-strategieën.

Door het formuleren van een **business**-strategie tracht de onderneming/SBU concurrentievoordelen te realiseren door de bekwaamheden van de SBUs (de kerncompetenties) af te stemmen op de behoeften van de afnemers door rekening te houden met de bedreigingen en kansen van de omgeving. Het bereiken van een strategische "*fit*" tussen SBU en omgeving speelt derhalve een belangrijke rol (Kerin et al, 1990). **Marketing**-strategieën daarentegen zijn gerelateerd aan de functionele beslissingen m.b.t. de marketingmix elementen, zoals prijs, distributie, produkt en promotie. De marketingstrategie is per definitie een functionele strategie en is in het planningsproces hiërarchisch ondergeschikt aan de business-strategie (Wright et al, 1992; zie boven). In navolging van Hax en Majluf (1991) definiëren we een business-strategie als een gecoördineerde reeks van actieprogramma's die gericht is op het overleven van de onderneming op lange termijn. Binnen de strategie/marketingliteratuur wordt het

lange termijn succes van een onderneming vaak onderzocht aan de hand van concurrentievoordelen (zie bijv. Porter, 1985).

2.1.3 CONCURRENTIEVOORDELEN EN BUSINESS-STRATEGIEËN

Een concurrentievoordeel verwijst naar een voordeel dat de eigen onderneming heeft ten opzichte van haar concurrenten. Het concept vindt zijn oorsprong in de micro- en de industriële economie, waar het verwijst naar **meerwinsten** die de onderneming kan realiseren. Meerwinsten worden gekenmerkt door twee aspecten; ten eerste impliceren zij dat de onderneming een prijs kan vragen die boven de gemiddelde kosten ligt en ten tweede dat de winst van de onderneming het industriegemiddelde overstijgt, ook op lange termijn.

Traditioneel stelt men dat duurzame concurrentievoordelen en meerwinsten ontstaan doordat de onderneming zich op één of andere wijze kan differentiëren van haar concurrenten en zo de prijsconcurrentie kan vermijden. Concurrentievoordelen verwijzen bijgevolg naar de positie die de onderneming inneemt binnen de industrie. Conventioneel worden de indicatoren van concurrentievoordelen, de zogenaamde meerwinsten, financieel en/of kwantitatief uitgedrukt (bijv. de "return on investment", de ondernemingswinst en het marktaandeel).

Porter (1985) en Day & Wensley (1988) identificeren twee types van concurrentievoordelen waarover de onderneming kan beschikken: **kostvoordeel** en **differentiatievoordeel**. Superieure performantie is het gevolg van het feit dat de onderneming kan produceren tegen lagere kosten dan de concurrentie of dat onderneming zich kan onderscheiden van de concurrentie op een wijze die waardevol is voor de klanten. Het tegelijkertijd nastreven van kost- en differentiatievoordelen wordt als inconsistent beschouwd en leidt volgens Porter tot inferieure resultaten. In deze visie is succesvol ondernemen gebonden aan het maken van keuzen tussen efficiëntie en differentiatie (effectiviteit/kwaliteit).

Recent werd deze algemeen aanvaarde typologie van Porter uitgebreid³. D'Aveni (1994) beargumenteert dat ondernemingen over één of meerdere van de volgende concurrentievoordelen kunnen beschikken:

- (1) **kost- en kwaliteitsvoordelen**; de kost- en kwaliteitsvoordelen komen overeen met de kost en differentiatievoordelen van Porter. D'Aveni stelt echter wel dat het tegelijk realiseren van kostvoordelen en differentiatievoordelen mogelijk en noodzakelijk is (zie verder);
- (2) **timing en know-how-voordelen**; timing (wanneer dienen producten op de markt te komen?) en know-how-voordelen zijn gebaseerd op unieke "assets" en kennis van de onderneming die een bijzondere waarde voor de klant opleveren;
- (3) **"strongholds"-voordelen**; "strongholds" verwijzen naar voordelen die de onderneming kan realiseren indien ze in staat is het aantal concurrenten in de markt te beperken. De winst van de onderneming is in dit geval gebaseerd op het monopoliseren van de markt door het creëren van effectieve toetredingsdrempels; en
- (4) **"deep pockets"-voordelen**. "Deep pockets" zijn gerelateerd aan de slagkracht van een onderneming (in de militaire betekenis van het woord). Een onderneming met veel middelen ("deep pockets") kan ondernemingen met minder of inferieure middelen uit de markt concurreren (verpletteren). Zo zorgden "deep pockets" van grote Japanse ondernemingen voor een snelle penetratie op de Westerse markten. Anderzijds kan deze onderneming verlies maken zonder dat dit op korte periode fatale gevolgen heeft. Herkenbare ondernemingen met "deep pockets" zijn General Motors en IBM. Beide hebben strategische misstappen in het verleden overleefd dankzij de uitgebreide middelen waarover ze beschikken.

³ De uitbreiding kadert in een zoektocht naar een theorie die de dynamiek in het ondernemingsgebeuren verklaart. Volgens Porter (1991) dient elke dynamische strategietheorie omgevingsfactoren en ondernemingsgedrag te koppelen aan het resultaat van het concurrentieproces; Porter aanziet zijn theorie m.b.t. de "Competitive Advantage of Nations" (1990) als een stap in de goede richting. Recentere bijdragen vertrekken eerder van de lacunes in de traditionele opdeling van concurrentievoordelen (Angel, 1994; Baden-Füller & Stopford, 1994; D'Aveni, 1994; Day, 1994; Gale, 1994; Hamel & Prahalad, 1994; Treacy & Wiersema, 1995).

2.1.4 STRATEGISCHE BUSINESS UNIT (SBUS)

Het begrip van SBUs vond zijn oorsprong in de jaren zeventig, en is verbonden met de opkomst van de zogenaamde portfoliomodellen (Kerin et al, 1990 voor een overzicht). Deze modellen en technieken dienden grote gediversificeerde ondernemingen in staat te stellen hun complexe waaier van produkten, die vaak elk een specifieke marketingaanpak vergen, op een efficiënte manier te beheren (Haspeslagh, 1982). Een SBU omvat derhalve één of meerdere produkten die op één en dezelfde markt afgezet worden. Hall (1978) en Abell en Hammond (1979) beschrijven de kenmerken van deze SBUs als volgt: (1) ze hebben een eigen missie, (2) ze hebben een eigen produkt/markt-combinatie, (3) de klantengroep is duidelijk bepaald, en (4) de concurrenten zijn duidelijk te identificeren.

Day (1990) voegt er aan toe dat een SBU strategisch onafhankelijk dient te zijn in de zin dat het management van de SBU controle heeft over de factoren die in belangrijke mate het rendement (met een nadruk op de financiële aspecten) van de SBU bepalen. Het management wordt dan ook geëvalueerd op de wijze waarop de middelen gealloceerd worden en is verantwoordelijk voor het resultaat van de SBU. Alternatieve benamingen zijn "produkt-markt units" (PMU), "strategic business segments" (SBS), "profit centres" en "planning and control units" (Kerin et al, 1990). Traditioneel stelt men dat concurrentievoordelen gecreëerd worden op het niveau van de SBUs (Porter, 1980/1991; Day & Wensley, 1988; Day, 1990). Porter (1991) stelt dat

"while firms can redeploy or share resources, activities, and skills across different businesses, the competitive value of such actions can only be measured in terms of some set of rivals delivering a discrete products or service to some set of buyers" (1991, blz.99).

Het belang van deze stellingname mag niet onderschat worden. Concurrentiestrategieën en aanbevelingen voor succesvol management zullen bijgevolg gesitueerd worden op het business-niveau. Ook de meting van de gerealiseerde concurrentievoordelen richt zich dan tot de bestaande produktmarkten van de SBUs; het marktaandeel van SBUs beperkt zich veelal tot marktaandeel in "end products"⁴. Hamel & Prahalad (1994) en Prahalad (1995) bekritisieren deze stellingname en spreken over "de tiranie" van de SBUs. Ze stellen dat het merkmarktaandeel enkel een goede maatstaf is voor de marktpositie indien de SBUs slechts één merkprodukt commercialiseert. In andere gevallen moet men men zijn toevlucht nemen in andere maatstaven, zoals het aandeel in "core products" of sleutelmodules, het "formaataandeel" (bijv. video- en computerstandaard) of het "competence share" (zie verder). Concurrentie wordt door deze auteurs op ondernemingsniveau gesitueerd (cf. "competence-based competition").

2.1.5 HET STRATEGIEPROCES

Het strategieproces verwijst naar de wijze waarop de strategie tot stand komt in een onderneming. Het beschrijft de interne structuur en processen van de onderneming die betrekking hebben op de strategische besluitvorming.

Een benadering die veel succes kende in de jaren zestig en zeventig was de *strategische marktplanning* (verder SMP). SMP concentreert zich op de marktomgeving van de onderneming. De managementsystemen die verbonden zijn met SMP zijn gebaseerd op een periodiek planningssysteem (bijv. jaarlijks). Het probleem van deze planningssystemen is dat de behoefte aan strategische analyses niet noodzakelijk samenvallen met de planningscyclus. Snelle en onverwachte veranderingen in de externe omgeving kunnen dan ook rampzalige gevolgen hebben. Ondermeer de "onverwachte" olieschokken en recessies in de jaren zeventig en begin jaren tachtig hebben de SMP wat op de achtergrond geduwd ten voordele van meer pro-actieve strategieën die onder de noemer van *strategisch*

⁴ De PIMS-studies onderzoeken het verband tussen marktaandeel en winstgevendheid (Buzzel, Gale & Sultan, 1975; Buzzel & Gale, 1987). Marktaandeel wordt aanzien als (1) een maatstaf van de mate waarin de SBU de markt kan beïnvloeden en (2) een indicatie van de concurrentiekracht.

marktmanagement worden ondergebracht (Aaker, 1995)⁵. De essentie van strategisch marktmanagement is dat de onderneming op een snelle en aangepaste wijze tracht te reageren op de zich snel ontwikkelende bedreigingen en kansen. Het strategieproces is continu i.p.v. discreet (de planningscyclus). Volgens Aaker (1995) kenmerkt strategisch marktmanagement zich o.m. door (1) de externe marktorientatie, (2) pro-actieve alternatieve strategieën (reageren op en beïnvloeden van de omgeving), (3) een langere tijdshorizon, (4) een online beslissingssysteem gebaseerd op een professioneel MIS, (5) mondiaal perspectief, (6) lange termijn ondernemingsvisie en (7) aandacht voor uitvoeringsaspecten.

Het strategieproces mag echter niet rigide zijn, gegeven het dynamisch karakter van de omgeving. We dienen daarom oog te hebben voor het onderscheid tussen de gerealiseerde en intentionele strategieën (Mintzberg, 1994). Ook het strategisch marktmanagement maakt een onderscheid tussen de formulering en de implementatie van de strategie. Mintzberg toonde echter aan dat de gerealiseerde strategie niet noodzakelijkerwijze overeenstemt met de intentionele strategie. De strategie van de onderneming krijgt pas vorm bij de implementatie. Bijgevolg zal een deel van de bewuste strategie zich niet realiseren ("unrealised strategy") en zal een deel van de gerealiseerde strategie niet-nagestreefde (of intentionele) elementen bevatten ("emergent strategy"). Wat de onderneming uiteindelijk bereikt, verschilt in de meeste gevallen met het vooraf geconcipeerd plan. Deze "niet-intentionele elementen" impliceren (1) dat de vorming van de strategie niet enkel een louter rationeel proces kan zijn en (2) dat intra-organisatorische fenomenen (structuur, processen, "power" en cultuur) een zeer belangrijke invloed hebben op de vorming van de strategie (zie Quinn et al, 1991 voor een overzicht). Hamel & Prahalad (1994) benadrukken deze stelling op de volgende wijze:

"leadership cannot be planned for, but neither can it happen without a grand and well-considered aspiration" (1994, blz. 146).

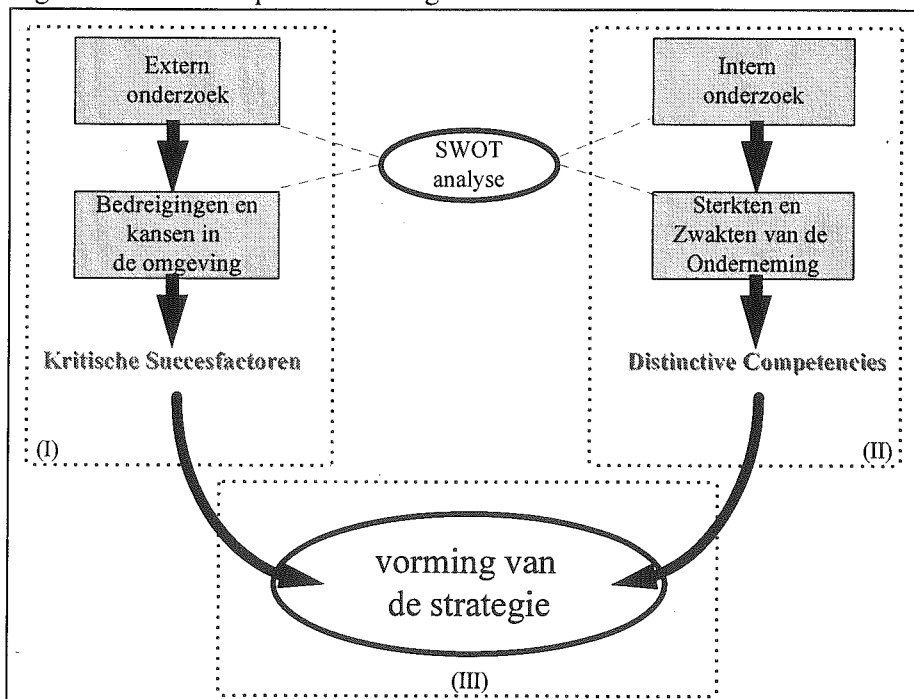
In de volgende paragraaf gaan we dieper in op de inhoudelijke aspecten van strategische beslissingen. Uitgangspunt vormt een model dat de vorming van de (concurrentie)strategie als doel stelt. Verschillende concepten, modellen en methodes die een onderneming kunnen helpen bij het uitvoeren van een markt- en een zelfanalyse, en bij de aanpak van de strategische besluitvorming worden geïntroduceerd.

⁵ Andere auteurs hebben de tekortkomingen van de strategisch planning als actie-instrument van de onderneming uitvoerig beschreven (zie bijv. Mintzberg, 1994). Formele SPM werden ontwikkeld vanuit het militaire strategiemodel; SMP weerspiegelt de hiërarchische waarden en lineaire systemen van de traditionele "grote" ondernemingen. SMP situeert zich aan de top van de organisatie, het heeft een verticale structuur en is tijdsgebonden. Kritieken richten zich vooral op de inflexibiliteit van SMP en de onkunde om creatieve krachten in de onderneming te kanaliseren.

2.2 STRATEGIEMODELLEN EN CONCURRENTIETECHNIKEN

Succesvolle ondernemingen zijn aangepast aan hun omgeving⁶. De wijze waarop een onderneming zich aanpast aan de omgeving is een belangrijk onderzoeksdomein binnen de strategieliteratuur. De eerste formele strategiemodellen (Ansoff, 1965; Learned et al, 1965 en Andrews, 1971/1980) vormen de bakermat van het denken over strategie en strategische planning. In de recente literatuur staat hun denken nog steeds centraal (zie bijv. Kerin et al, 1990; Wright et al, 1992; Aaker, 1995). Figuur 1 geeft een beeld van de gevolgde redenering van deze auteurs.

Figuur 1: het ontwerp van de strategie



Bron: verwerking op basis van Andrews (1971), Van Cauwenbergh & Van Robaeyns (1986) en Mintzberg (1994).

De klassieke modellen benadrukken het gefaseerd verloop van het strategieproces: (1) het bepalen van de doelstellingen, (2) omgevingsanalyse, (3) interne analyse, (4) evaluatie van de strategie-opties en (5) de uiteindelijke implementatie⁷. De SWOT-analyse (strengths-weakness-opportunities-threats analysis)⁸ neemt bijgevolg een belangrijke plaats in. Het succes van een onderneming (en dus van de strategie) wordt afhankelijk gesteld van (1) de ontwikkeling en bepaling van interne consistente doelstellingen en functionele beleidsrichtlijnen, (2) het feit of deze doelstellingen de sterkten en zwakten van de onderneming op één lijn brengen met de externe bedreigingen en kansen en (3) de creatie van "distinctive competencies". Recente strategiemodellen hebben het bovenstaande schema of onderdelen daarvan verder uitgewerkt.

⁶ Succes kan in deze context met superieure en duurzame financiële resultaten gelijkgesteld worden.

⁷ Ansoff legt de nadruk op het planningsaspect van strategie. Het bepalen van de doelstellingen is dan de eerste prioriteit. Vervolgens dienen de acties van de onderneming gepland te worden om de vooropgestelde doelstellingen te bereiken. Bij Andrews komt strategie meer op een informele manier tot stand. Deze krijgt vorm door de confrontatie van de omgevings- en de interne analyse.

⁸ Figuur 1 toont een toepassing van de SWOT-analyse (Nederlands: "Sterkten-Zwakten en Kansen-Bedreigingen"-analyse). Naast het analyseren van de sterkten en zwakten van de eigen SBU dient dit ook te gebeuren voor de concurrenten. De strategie tracht dan de zwakten van de concurrenten uit te buiten (zie ook paragraaf 2.2.1).

2.2.1 EXTERN ONDERZOEK

De externe analyse (zie (I) in Figuur 1) houdt een onderzoek in van de relevante elementen buiten de organisatie. De analyse tracht de externe bedreigingen en kansen, de strategische veranderingen en andere relevante gebeurtenissen te onderkennen. Traditioneel (zie bijv. Aaker, 1995) omvat dit extern onderzoek drie analyses: (1) een klantenanalyse (segmenten, motivaties, onbevredigde behoeften), (2) een concurrentie-analyse (strategische benaderingen, sterkten en zwakten, doelstellingen, enz) en (3) een markt- en omgevingsanalyse (technologie, overheid, economisch, cultureel, enz.). Aangezien de focus van deze paper ligt op concurrentiestrategieën, belichten we hoofdzakelijk de concurrentie-aspecten van het extern onderzoek.

De analyse van de concurrentie-aspecten⁹ stelt de onderneming in staat de factoren die in belangrijke mate de winstgevendheid bepalen, te identificeren. Een belangrijke bijdrage op dit vlak werd geleverd door Michael E. Porter in de jaren tachtig. Hij verruimde de bestaande strategieconcepten en introduceerde concrete concurrentie-analysetechnieken. Het uitgangspunt van Porter is dat de winstgevendheid binnen een industrie (produkt/markt-combinatie) grotendeels gedetermineerd is door de intensiteit en de structuur van de concurrentie. Deze eerder statische analyse (zie punt 2.2.1.1) wordt vervolgens in een dynamische perspectief gesteld (punt 2.2.1.2).

2.2.1.1 concurrentie-analyse 1: de concurrentiekrachten

Voor een onderneming is het essentieel om een grondig inzicht te hebben in die krachten die de structuur en de intensiteit van de concurrentie in de relevante produktmarkt bepalen. De analysetechniek die Porter introduceert, **het concurrentiekrachtenmodel**, geeft een gestructureerd overzicht van de verschillende krachten binnen de markt of industrie: (1) de directe concurrentie, (2) de potentiële concurrentie (toetreders), (3) de onderhandelingsmacht van de afnemers, (4) de onderhandelingsmacht van de leveranciers en (5) de bedreiging van substituten of vervangproducten. De winstgevendheid wordt niet alleen bepaald door het aantal concurrenten binnen de focusindustrie, maar ook door (1) de mate van marktafscherming (kunnen nieuwe concurrenten gemakkelijk toetreden? en vormen substituten een bedreiging voor de industrie?) en (2) de onderhandelingsmacht van de industrie (t.o.v. de leveranciers en de afnemers).

Het vijf krachtenmodel is één belangrijk instrument om de winstgevendheid (of meer algemeen, het succes) van ondernemingen op een bepaald moment te verklaren (het zogenaamde “cross sectional”-aspect van het onderzoek naar succesvolle strategieën). Deze winstgevendheid van de onderneming wordt gedetermineerd door de aantrekkelijkheid van de industrie, die op haar beurt bepaald wordt door de vijf concurrentiekrachten, en door de positie die de onderneming inneemt binnen deze industrie. De analyse van Porter, die op de theorieën van de industriële economie¹⁰ gebaseerd is, legt de nadruk op de structurele determinanten van de winstgevendheid van de onderneming. Naast deze vijf krachten die rechtstreeks een invloed hebben op de concurrentie binnen de industrie, dient de onderneming oog te hebben voor factoren die een invloed hebben op alle vijf krachten: we doelen hier op technologische, algemeen economische en politieke factoren. Een analyse van de concurrentie dient derhalve ook een inzicht te geven in de algemene omgevingscontext. Zeker in industriële markten is de studie van technologische ontwikkelingen essentieel. In sommige industriële markten is de rol van tussenpersonen essentieel (bijv. groothandelaars, ingenieursbureaus, etc.). Ook de impact van leveranciers, logistieke

⁹ De analyse van de concurrentie-aspecten verwijst naar de concurrentie- en marktanalyse van Aaker (1995).

¹⁰ Porter werkt voort op het ideeëngoed van het “structure-conduct-performance”-paradigma (SCP). Dit paradigma stelt dat de winstgevendheid in een industrie (en de ondernemingen) afhankelijk is van het (concurrentie)gedrag van de ondernemingen dat op zijn beurt bepaald wordt door de structurele kenmerken van de industrie, zoals bijvoorbeeld de grootte van de industrie, het aantal producenten en de aanwezige schaalvoordelen. Deze deterministische visie stelt dat de strategie van de onderneming in grote mate door structurele kenmerken van de industrie bepaald wordt. o.m. White & Hamermesh (1981) verruimde deze benadering door te stellen dat het gedrag van ondernemingen (strategie) een belangrijke invloed uitoefent op de structurele kenmerken van een industrie. De richting van causaliteit binnen het SCP-paradigma is dus meervoudig. Deze vaststelling is nu algemeen aanvaard.

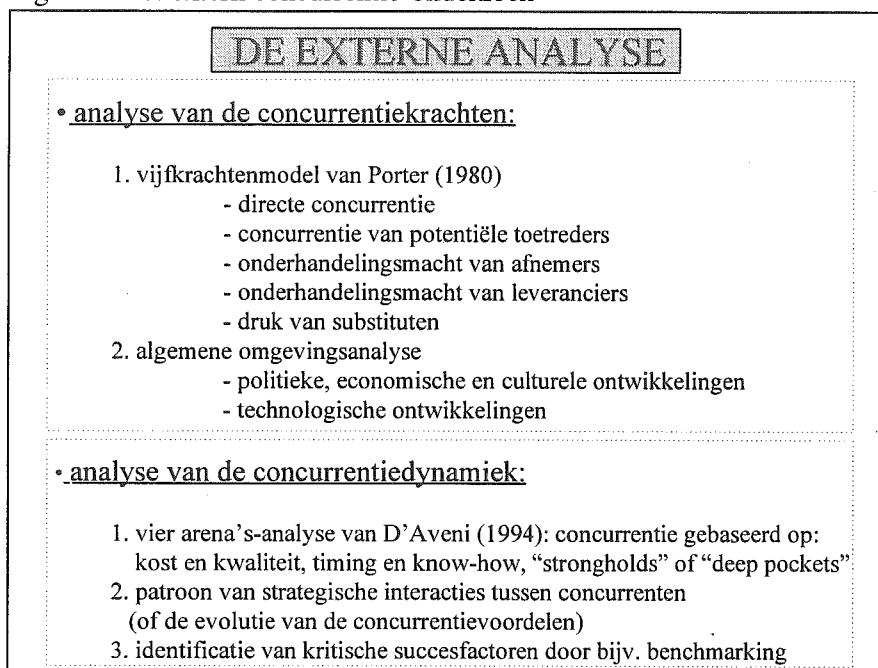
dienstverlening neemt toe. Het vijf krachtenmodel geeft echter weinig of geen inzicht in hoe een onderneming een gunstige concurrentiepositie bereikt (het zogenaamde “longitudinal”-aspect van concurrentiestrategieën); daarom dient deze structurele analyse in eerste instantie (zie verder) aangevuld te worden met een onderzoek naar de concurrentiedynamiek.

2.2.1.2 concurrentie-analyse 2: de concurrentiedynamiek

De analyse van de concurrentiedynamiek verwijst naar hoe de concurrentie binnen een markt toeneemt en evolueert. Ze plaatst de statische concurrentiekrachtenanalyse in een dynamisch perspectief en laat toe na te gaan welke elementen het concurrentieproces bepalen. Deze elementen hebben betrekking op de concurrentievoordelen (de kost- en kwaliteitsvoordelen, de timing en know-how-voordelen, “strongholds” en “deep pockets”, zie 2.1.3) die we reeds boven aangehaald hebben. Concurrentievoordelen kunnen bijgevolg aanzien worden als arena’s (de “battlegrounds”) waarbinnen de concurrentie zich afspeelt: is het hoofdzakelijk een prijsconcurrentie of trachten de verschillende concurrenten betere kwaliteit op de markt te brengen? Een onderneming dient dus na te gaan waarop de concurrentie zich concentreert (prijs, kwaliteit, expliciete aandacht aan klantennoden, afschermen van de markt, enz) en hoe de concurrentie evolueert in de tijd. Deze analyse geeft inzicht in het complex interactiegebeuren tussen ondernemingen, toont de dynamiek en de relativiteit van concurrentievoordelen aan en laat toe na te gaan welke concurrent(en) het initiatief hebben in een bepaalde arena (of voordeel).

Tevens vormt dit inzicht de basis voor het ontwikkelen van de eigen strategie (welke voordelen zullen in de toekomst tot succes leiden?). Een onderneming die beschikt over effectieve “stronghold”-voordelen kan ondernemingen met een betere prijs-kwaliteitsverhouding uit de markt houden. Anderzijds ondervond ook IBM dat “deep pockets”-voordelen kunnen afbrokkelen omdat andere ondernemingen nieuwe producten en kwaliteitsstandaarden invoeren die ‘extra’ waarde voor de klant opleveren (introduktie van de personal computer versus de mainframe). De analyse van de concurrentiedynamiek verwijst naar de evolutie van de pijlers van succes binnen een bepaalde industrie (de kritische succesfactoren). Ze legt de nadruk op de concurrentieprocessen binnen een bepaalde produktmarkt-combinatie, eerder dan op de structurele kenmerken van industrieën. Figuur 2 herhaalt de inhoud van de externe concurrentie-analyse.

Figuur 2: het extern concurrentie-onderzoek



2.2.1.3 kritische succesfactoren

Uit de externe omgevingsanalyse leidt de manager de factoren af die door de onderneming beheerst moeten worden ten einde concurrentievoordelen te creëren. Deze factoren worden in de literatuur ook **kritische succesfactoren** genoemd (verder KSF). Ze drukken een causale relatie uit tussen het concurrentievoordeel van een onderneming en de oorzaak daarvan. KSF zijn functies en activiteiten (een strategische kunde) die beheerst moeten worden door de onderneming om beter te presteren dan concurrenten. Deze invalshoek houdt in dat KSF markt-specifiek zijn. Elke produkt/markt-combinatie heeft haar eigen KSF en dicteert bepaalde spelregels waaraan de onderneming zal moeten voldoen om competitief te kunnen ageren. D'Aveni (1994) nuanceert deze visie enigszins door te stellen dat de concrete vorm van de KSF markt-specifiek is maar dat de algemene vorm geldig is in verschillende markten:

De arena (het voordeel) waarbinnen de onderneming haar concurrentiepositie dient te verdedigen	Kritische Succesfactoren
1. kost / Kwaliteit	<ul style="list-style-type: none"> • begrijpen van de behoeften van de klant • vermindering van de kosten
2. know-how / timing	<ul style="list-style-type: none"> • snelle marktpenetratie • opbouwen van nieuwe know-how en innovatie
3. "strongholds" creatie / invasie	<ul style="list-style-type: none"> • afschrikking van concurrenten • agressie
4. "deep pockets"	<ul style="list-style-type: none"> • gebruik van slagkracht • dwarsbomen / uitschakelen van grote concurrenten

In de literatuur (zie bijv. Varadarajan, 1985) wordt er een onderscheid gemaakt tussen twee types van KSF: "succesveroorzakers" en "falingsvermijders". Uitmuntendheid in succesveroorzakers leidt, zoals de term impliceert, tot succes. Anderzijds dient de onderneming een minimum aandacht te besteden aan falingsvermijders; veel toewijding aan deze factoren is enkel een noodzakelijke en voldoende voorwaarde om te overleven in een bepaalde produktmarkt. Zowel succesveroorzakers als falingsvermijders wijzigen in de tijd: het identificeren van deze KSF sluit derhalve aan bij de dynamische concurrentie-analyse. In de halfgeleiderindustrie zijn KSF traditioneel verbonden met de structuur van het productieproces (Angel, 1994 spreekt over "production imperatives"). In de jaren zestig werd de nadruk gelegd op de beheersing van de **produktiekosten**: het benutten van schaal-economieën en het inzetten van goedkope arbeidskrachten en andere produktiefactoren waren noodzakelijk. In het volgende decennium stond de verbetering van de **kwaliteit** centraal (samen met kost "control"). Ondernemingen moesten hun operaties herstructureren om het hoofd te kunnen bieden aan de internationale concurrentie. "Time-to-market" werd belangrijk in de jaren tachtig: succes betekent niet enkel dat ondernemingen in de halfgeleiderindustrie op een efficiënte wijze kwalitatief hoogstaande produkten dienen te produceren, maar ook dat de **ontwikkelingstijd** (van ontwerp tot commercialisering) drastisch vermindert.

2.2.2 INTERN ONDERZOEK¹¹

Het intern onderzoek (zie (II) in Figuur 1) is erop gericht een gedetailleerd inzicht te krijgen in de verschillende aspecten van de organisatie die van strategisch belang zijn. Een intern onderzoek heeft een SBU-referentiekader maar is ook relevant op het ondernemingsniveau. De bedoeling is de "distinctive competence" van de SBU en de onderneming te identificeren. Traditioneel gaat de aandacht uit naar een analyse van de sterkten en zwakten van de eigen onderneming.

¹¹ De benaming 'intern onderzoek' kan misleidend zijn. Het betekent niet dat de onderneming los van haar omgeving wordt bestudeerd; "distinctive competencies" hebben alleen maar zin in een omgevingscontext. Daarom verkiezen we de benaming **middelenonderzoek** te gebruiken.

2.2.2.1 de waardeketenanalyse

Hoe gaat de onderneming nu ageren te midden van deze concurrentiekrachten ten einde de lange termijn winst te verzekeren? Of, met andere woorden, hoe dient de onderneming tot *concurrentievoordelen* te komen? Het antwoord op deze vraag houdt in dat de onderneming een sterken/zwakten-analyse uitvoert. Volgens Porter (1985) zijn de sterkten en zwakten van een onderneming ten opzichte van de concurrentie in twee fundamentele categorieën onder te brengen: ofwel (1) produceert de onderneming goedkoper (kostenvoordeel), ofwel (2) is de onderneming gedifferentieerd van de concurrentie en beschikt ze over unieke, door de afnemers waargenomen, kenmerken (bijv. betere kwaliteit).

De “**value chain**” of **waardeketen**, de analysetechniek die Porter (1985) introduceert, laat toe die activiteiten te identificeren die leiden tot concurrentievoordelen. Ze stelt het geheel van de onderling verbonden activiteiten voor die noodzakelijk zijn voor het creëren (R&D), het produceren en het op de markt brengen van produkten. De waardeketen van een onderneming bestaat uit twee soorten van waarde-creërende activiteiten: de *primaire* waarde-activiteiten (binnenkomende logistiek, productie, uitgaande logistiek, marketing en verkoop en service) en de *secundaire* waarde-activiteiten (de procedures en informatiesystemen, technologie-ontwikkeling, human resource management en de infrastructuur van de onderneming¹²). Elk van deze activiteiten draagt bij tot (1) de relatieve kostpositie van de onderneming en (2) de differentiatiegraad van de onderneming: deze techniek laat toe na te gaan welke activiteiten waarde creëren voor de afnemers. De band met concurrentievoordelen is duidelijk: een onderneming die de vereiste activiteiten kan uitvoeren tegen een lagere kostprijs of op een, door de afnemer gewenste, unieke manier heeft een concurrentievoordeel (Porter, 1985). Deze waardeketenanalyse dient echter niet enkel voor de eigen onderneming te gebeuren. Een vergelijk met de directe concurrenten laat toe die activiteiten op te sporen die leiden tot concurrentievoordelen (cf. benchmarking).

De waardeketenanalyse is een techniek die de onderneming toelaat een gedetailleerd inzicht te verwerven in de relatieve sterkte van haar activiteiten op een bepaald ogenblik. Net zoals bij het extern concurrentie-onderzoek dient deze eerder statische analyse vanuit een dynamisch perspectief te worden uitgevoerd. Dit laat toe de bronnen van de “distinctive competences” te identificeren (zie Figuur 3).

2.2.2.2 de middelen-benadering van de onderneming

De zelfanalyse dient de sterkten en de zwakten van de onderneming op te sporen en een aanzet geven tot de formulering van strategieën die profiteren van sterkten ofwel een correctie aanbrengen op zwakten van de SBUs (Aaker, 1995). In 1984 introduceerde Wernerfelt de “**resource-based view of the firm**” (verder RBV) of een middelenbenadering van de onderneming¹³. De RBV aanziet ondernemingen als van elkaar verschillende verzamelingen van fysieke en ontastbare “assets” en bekwaamheden (“capabilities”). Het zijn de middelen van de onderneming die de efficiëntie en effectiviteit van de functionele activiteiten bepalen (Collis & Montgomery, 1995) en dus de mate waarin de SBU erin slaagt concurrentievoordelen te creëren.

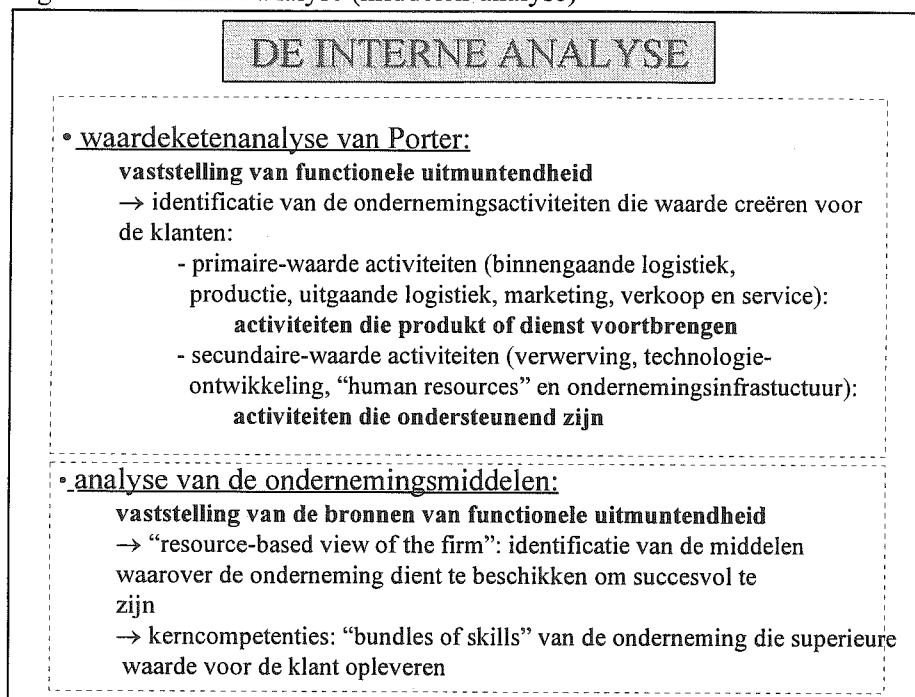
De RBV stelt de onderneming voor als een verzameling van **middelen** (“resources”), die aangewend worden om produkten te maken en diensten te verlenen (Wernerfelt, 1984). Voorbeelden van middelen zijn merknamen, intense kennis van technologie, know-how, efficiënte procedures, kapitaal, enz. De **resource-benadering van de onderneming** tracht duurzame concurrentievoordelen te verklaren door te

¹² De infrastructuur van een onderneming omvat volgens Porter (1985) o.m. het topmanagement, planning, overheidscontacten en kwaliteitsmanagement.

¹³ Wernerfelt (1984) bouwde verder op het ideeëngoed van Penrose (1959). Penrose was de eerste om de onderneming als een verzameling van middelen te aanzien. Porter (1985) daarentegen gebruikt het concept van “drivers” om aan te geven dat een lage kostpositie of een goede differentiatie afhankelijk is van structurele kenmerken van de onderneming. De RBV gaat op zoek naar de determinanten van deze “drivers”.

verwijzen naar de unieke middelen die de onderneming bezit t.o.v. haar concurrenten (Wernerfelt, 1984; Dierickx & Cool, 1989; Barney, 1991; Grant, 1991; Hall, 1991/1992; Amit & Schoemaker, 1993). Deze nemen de vorm aan van (1) “assets” en (2) “capabilities” of bekwaamheden (Day, 1994)¹⁴. “Assets” worden beschreven als middelen die de onderneming of de SBU heeft opgebouwd; deze kunnen tastbaar (locaties) of niet-tastbaar (bijv. expertise of een bekend merk) zijn. Bekwaamheden verwijzen naar de kunde van de onderneming om deze “assets” in haar voordeel te gebruiken (Hamel & Prahalad 1994 spreken over kerncompetenties, zie verder). Deze omschrijving impliceert dat “resources” een belangrijke **tijdsdimensie** hebben; ze worden opgebouwd over de jaren. Concurrentievoordelen worden niet gecreëerd door een éénmalige investering (of **flow**), maar vereisen een permanente “commitment” van de onderneming. Investeringsstromen over de jaren zullen aanleiding geven tot het ontstaan van “asset stocks” (Dierickx en Cool, 1989); Figuur 3 herhaalt het interne middelenonderzoek.

Figuur 3: de interne analyse (middelen-analyse)



2.2.2.3 “distinctive competencies”: voorwaarden

Zowel de waardeketenanalyse als de middelen-benadering van de onderneming hebben tot doel de “distinctive competencies” van de onderneming te identificeren. Andrews (1980) omschrijft dit concept op de volgende wijze:

“the distinctive competence of an organization is more what it can do; it is what it can do particularly well” (Andrews 1980, blz.66).

Kerncompetenties vormen de basis van deze “distinctive” competenties. De kerncompetenties van de onderneming kunnen gedefinieerd worden als “a bundle of skills and technologies that enables a company to provide a particular benefit to customers” (Hamel & Prahalad, 1994:199). Een bekwaamheid zal slechts een kerncompetentie zijn indien ze voldoet aan een aantal voorwaarden. (1) Bekwaamheden moeten een disproportionele bijdrage leveren tot de door de klant waargenomen waarde van het produkt

¹⁴ Het is niet onze bedoeling een duidelijke typologie van de verschillende ondernemingsmiddelen te brengen (“resources”, “assets”, bekwaamheden, vaardigheden, (kern)competenties, enz.); we trachten wel de concepten die we hanteren voldoende te beschreven zodat ze onderling te onderscheiden zijn. Voor een overzicht van de terminologie verwijzen we naar Hamel & Heene (1994). Binnen de RBV is enkel maar eensgezindheid over het uitgangspunt van deze denkrichting (onderneming als verzameling van middelen). Over de terminologie en bijv. de integratie met andere aspecten van de strategieliteratuur zijn de opvattingen verdeeld.

of de dienst (“customer value”); (2) ze zijn fundamenteel verschillend van de concurrentie (“competitor differentiation”)¹⁵; en (3) ze vormen de basis van het toekomstig competitief succes (“extendability”).

Kerncompetenties vormen de bouwstenen van het leiderschap in een aantal produktmarkten. Deze “skills” verwijzen niet alleen naar “assets” en bekwaamheden maar ook naar specifieke ondernemingsprocessen¹⁶; het optimaal beheren van logistieke stromen en informatiesystemen zijn hier voorbeelden van. De competenties van Motorola om snel orders te kunnen afhandelen (van plaatsing van het order tot de levering van de produkten) berusten op een groot aantal bekwaamheden in flexibele produktiemogelijkheden, complexe orderverwerkingssystemen, voorraadbeheer en het onderhouden van leveranciersrelaties. Kerncompetenties hebben een ondernemingsreferentiekader; ze worden ontwikkeld op het ondernemingsniveau en toegepast in de verschillende produktmarkten. Zo heeft 3M bijvoorbeeld kerncompetenties opgebouwd op het gebied van kleefstoffen, “substracts” en “advanced materials”, die het in staat stelden om meer dan 60.000 produkten te commercialiseren (Hamel & Prahalad, 1994). Een ander voorbeeld is dat van ABB (Asea Brown Boveri); ABB is (ondermeer) marktleider in de locomotiefbouw-industrie. Dit houdt in dat ze kerncompetenties in “power electronics”, mechanisch ontwerp en communicatiesoftware bezit. Deze competenties worden ook toegepast in een groot aantal van de 66 SBUs waarbinnen ABB actief is. Deze voorbeelden geven aan dat *een bepaald produkt of dienst één concrete vorm van een kerncompetentie is*. Kerncompetenties zijn de bekwaamheden die leiden tot concurrentievoordelen indien het management van de onderneming in kwestie in staat is deze kerncompetenties te concretiseren naar produktmarkt-combinaties, en indien het fysiek produkt (of service) een betere waargenomen prijskwaliteitsverhouding biedt dan alternatieven.

De zelfanalyse beperkt zich niet tot de sterkten en zwakten van de onderneming. Een bekwaamheid of technologie is enkel maar strategisch belangrijk (een kerncompetentie dus) in relatie tot de concurrentiecontext waarbinnen de onderneming zich bevindt. De middelen-analyse relateert de interne bekwaamheden van de onderneming (of wat de onderneming goed doet, haar kerncompetenties) aan de externe industrie-omgeving (wat de markt eist en wat concurrenten aanbieden; dit verwijst ook naar het concept van kritische succesfactoren). Een onderneming dient bijgevolg die middelen en kerncompetenties te ontwikkelen die leiden tot concurrentievoordelen. De strategie van de onderneming zal derhalve vorm krijgen door de kritische succesfactoren en “distinctive” competenties bij elkaar te brengen (zie Figuur 4).

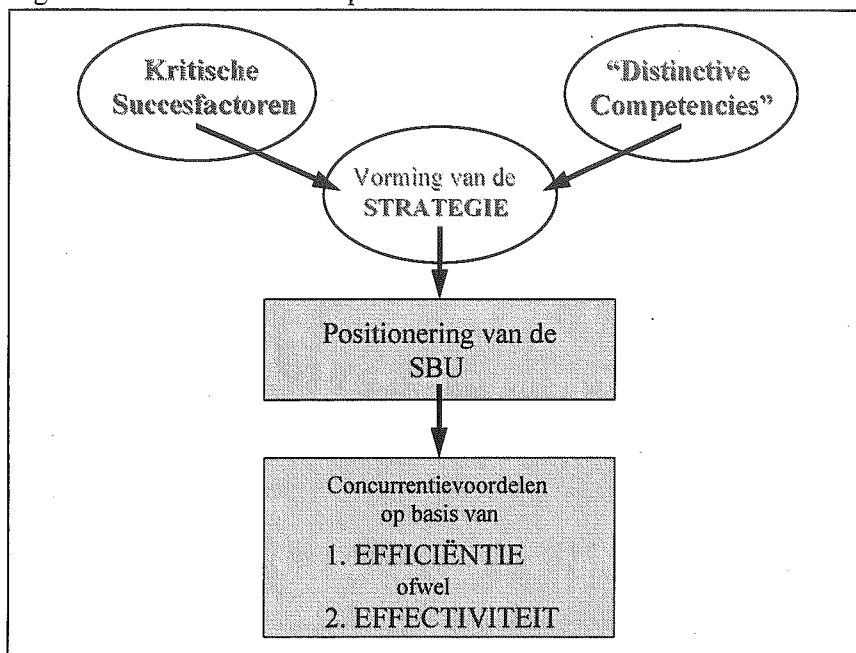
2.2.3 DE VORMING VAN DE STRATEGIE

De manager identificeert strategische alternatieven door het afwegen van de resultaten van de interne en externe analyse (zie (III) in Figuur 1). Het doel is concurrentievoordelen op te bouwen door het afstemmen van de “distinctive competencies” op doelmarkten. Middelen en kundes moeten aansluiten bij de KSF die op deze markten gelden. In deze visie zijn de concurrentievoordelen ofwel gebaseerd op *efficiëntie* ofwel op *effectiviteit* (Figuur 4). Efficiëntie verwijst naar het efficiënt gebruik van de ondernemingsmiddelen dat aanleiding geeft tot lagere kosten t.o.v. de concurrentie. Effectiviteit daarentegen is gerelateerd aan het differentiëren van de eigen onderneming van de concurrentie en het aansluiten bij de specifieke wensen van doelmarkten.

¹⁵ “Competitor differentiation” impliceert dat de kerncompetentie niet (of moeilijk) imiteerbaar is.

¹⁶ Ondernemingsprocessen, net als technologie, zijn ook bekwaamheden.

Figuur 4: traditionele visie op concurrentievoordelen



2.2.3.1 de basisstrategieën van Porter (1980)¹⁷

Porter (1980) voegt een extra dimensie toe aan de opdeling in efficiëntie en effectiviteit. Deze heeft betrekking op de "scope" van de onderneming: omvat het marktgebied de totale industrie of enkel een aantal segmenten? Aan de hand van deze opdeling identificeert Porter vier mogelijke strategieën die tot concurrentievoordelen leiden (zie Figuur 5).

Een eerste generieke ("generic") of basisstrategie stelt dat de onderneming tracht te produceren tegen de laagste kosten binnen de industrie (**laagste kostenproducent**). Dit houdt ondermeer in dat de onderneming efficiënt produceert om zo kosten te realiseren die onder het industriegemiddelde liggen. De laagste kostenproducent belicht de voordelen op basis van efficiëntie. Deze strategie impliceert een kleine verkoopsmarge en richt zich naar de "high-volume" klanten (realiseren van schaalvoordelen).

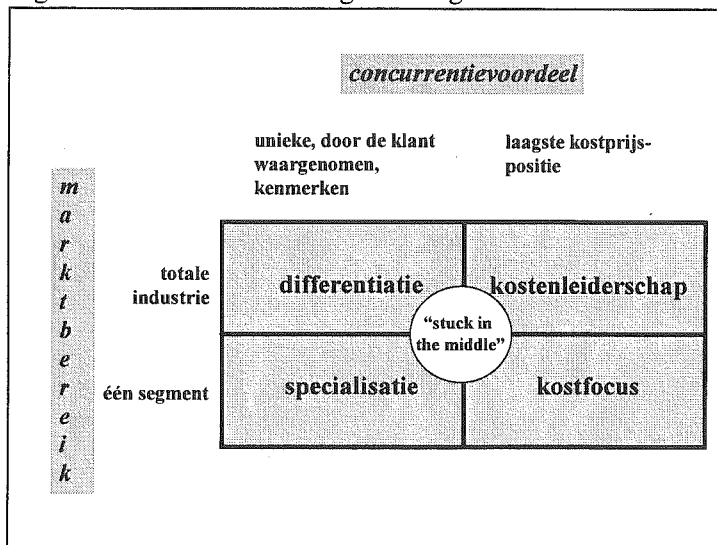
De tweede strategie is de **differentiatiestrategie** (voordelen op basis van effectiviteit). De onderneming tracht een produkt(en) te creëren en/of diensten te leveren die op een duidelijk wijze (bijv. andere kwaliteitsattributen) verschillen van concurrerende produkten/diensten. Een differentiatie strategie realiseert een hoge winstmarge aangezien hij gericht is op klanten die bereid zijn meer te betalen (een meerprijs) voor de waargenomen differentiatie. De onderneming in kwestie concurreert door een superieur produkt aan te bieden waarvan de voordelen in heel de industrie waargenomen worden.

De focusstrategie is gebaseerd op de segmentatie van de markt. De onderneming kan twee basisopties nastreven: ofwel is zij de goedkoopste producent (**kostfocus**), ofwel differentieert ze zich van de concurrenten door het gekozen segment beter te bedienen (meer waarde creëren voor de klanten) dan ondernemingen die in heel de industrie aanwezig zijn (**specialisatie**). Een onderneming die er niet in slaagt één van deze vier strategieën te ontwikkelen is, volgens Porter, "*stuck in the middle*", en verzekerd van slechte resultaten. Deze onderneming verliest de volume-klanten aan concurrenten met lagere kosten en de prijs-ongevoelige klanten aan ondernemingen die hun produkten hebben afgestemd op deze afnemers (in één segment of globaal). Porter (1985) introduceert het concept "mobility barriers"

¹⁷ De generieke concurrentiestrategieën van Porter hebben sinds 1980 vorm gegeven aan het concurrentie-onderzoek binnen de strategieliteratuur en de strategische marketingliteratuur. Deze strategieën zijn conceptueel verder uitgewerkt (zie bijv. Daems & Douma, 1984), empirisch getest (zie bijv. Miller, 1988) en vormen vaak het uitgangspunt om andere hypothesen te testen (zie bijv. Shapiro, 1987; Szymanski et al, 1993; Day & Nedungadi, 1994; Green et al, 1995).

om aan te geven dat het veranderen van posities binnen een industrie geen eenvoudige aangelegenheid is (zie Caves & Ghemawat (1991) voor een gedetailleerde bespreking en toepassing).

Figuur 5: concurrentiestrategieën volgens Porter



Bron: gewijzigd overgenomen uit Porter (1980), blz.39

Elk van deze drie strategietypes heeft belangrijke gevolgen voor de strategieën van de functionele deelgebieden van de onderneming; (1) het kostleiderschap benadrukt het bereiken van schaalvoordelen in de productie en logistiek, het nastreven van leereffecten ("experience curve")¹⁸, een strikte controle van kosten en budget en het minimaliseren van kosten op het gebied van R&D, service, verkoopsteam en reclame; (2) de differentiatiestrategie poogt een produkt te creëren dat binnen de industrie als uniek beschouwd wordt. Het uniek karakter van een produkt kan gebaseerd zijn op merknaam, design, technologie, speciale kwaliteitsattributen, dealernetwerk, enz.; (3) de specialisatie stelt één welbepaalde klantengroep, een segment van een produktlijn of een geografische markt centraal. De functionele strategieën zijn dan ook afgestemd op één bepaald segment.

2.2.3.2 kritiek, aanvullingen en alternatieven

Een belangrijke kritiek op de generieke concurrentiestrategieën van Porter is dat de strikte tweedeling tussen de kost- en de differentiatiestrategie niet houdbaar is. Verschillende empirische en theoretische studies (Hendry, 1994 voor een overzicht) hebben aangetoond dat succesvolle ondernemingen gelijktijdig een strategie van laagste kostenproducent en differentiator nastreven¹⁹. Baden-Füller & Stopford (1994) verwoorden deze kritiek op de volgende wijze:

"For a mature firm, generic strategies are a misleading way to think about the strategic future. Rejuvenating and dynamic organizations are always striving to reconcile opposites"(1994, blz. 47).

¹⁸ De ervaringscurve ("experience curve") beschrijft het verband tussen de kosten en de ervaring van een onderneming (gemeten aan de hand van de gecumuleerde productie) en stelt dat de eenheidskosten van de toegevoegde waarde van produkten afnemen met een constant percentage bij iedere verdubbeling van de gecumuleerde productie. De eenheidskost van de toegevoegde waarde verwijst naar de totale eenheidskost (administratie, productie, marketing, ...) vermindert met de kost van de ingekochte produkten en diensten. Deze daling wordt toegeschreven aan verbeterde werkmethodes, toegenomen arbeidsefficiëntie, produktstandaardisatie, enz. Voor een gedetailleerde beschrijving van de ervaringscurve en de leereffecten verwijzen we naar Kerin et al, (1990).

¹⁹ De term "mass-customization" sluit hier bij aan. De term verwijst naar de technische mogelijkheid om het produkt in kwestie aan te passen aan verschillende klanten en toch schaalvoordelen en dus lage kosten te realiseren: het combineert efficiëntie en flexibiliteit (Pine II, 1993). Zie ook 4.1.

Gilbert & Strebel (1991) stellen dat succesvolle ondernemingen gebruik maken van “outpacing strategies”. Een “outpacing” strategie heeft twee basisvormen. Bij “pre-emptive outpacing” tracht de onderneming haar kwaliteitspositie te koppelen aan een lage prijsstrategie. Deze strategie is zeer succesvol indien de industriestandaard vast staat (bijv. de PC-industrie); vervolgens verlagen interne procesverbeteringen de afleveringskost aanzienlijk. Ook bij “pro-active outpacing” is het resultaat dat een lage kostpositie met differentiatie gecombineerd worden. De onderneming tracht dan vanuit haar lage kostpositie differentiatie in te bouwen om zo de prijsconcurrentie, die het gevolg is van de marktverzadiging, te ontlopen. Gilbert & Strebel (1991) besluiten als volgt

“All these possibilities imply essentially the same approach: changing the rules of the game of the business system” (1991, blz. 92).

Een andere bron van kritiek richt zich op het uitgangspunt van het “Porteriaans” denken omtrent concurrentiestrategieën. Porter en andere belangrijke auteurs op dit vlak (bijv. Aaker, 1995) stellen dat strategieën duurzame concurrentievoordelen dienen te creëren en/of verder in stand te houden. Deze duurzame voordelen zijn verbonden met een winstgevendheid die boven het industriegemiddelde ligt. Recentere benaderingen beklemtonen de relativiteit van duurzame concurrentievoordelen (Baden-Füller & Stopford, 1994; D’Aveni, 1994; Gale, 1994; Hamel & Prahalad, 1994; Sanchez, 1995; Treacy & Wiersema, 1995);

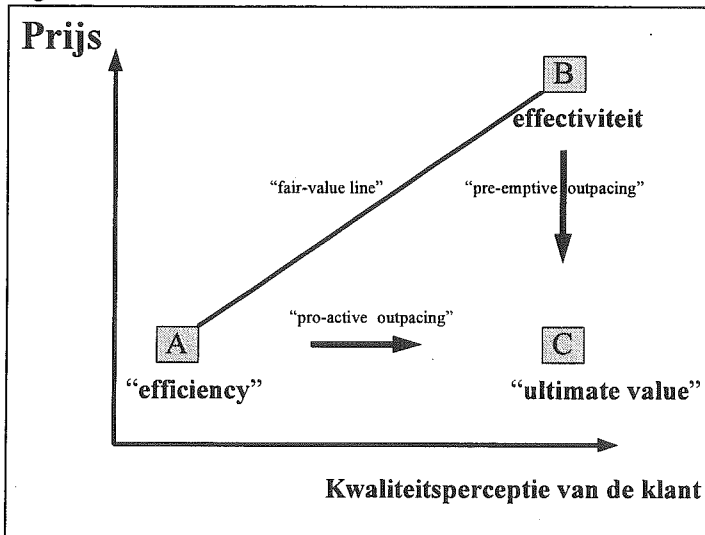
D’Aveni (1994) beargumenteert uitdrukkelijk dat de concurrentiestrategieën niet het bereiken van duurzame voordelen centraal dienen te stellen, maar wel het continu creëren van *tijdelijke* voordelen. Onderliggende assumptie stelt dat de verschillende concurrentievoordelen (kost/kwaliteit, know-how/timing, “strongholds” en “deep pockets”) niet houdbaar zijn op lange termijn. In een omgeving die gekenmerkt wordt door “hypercompetition” (intense en hevige concurrentie) zijn alle concurrentievoordelen relatief en van korte duur. Concurrenten zullen bestaande voordelen imiteren. Een succesvolle strategie creëert dan ook verstoring (i.p.v. het afschermen van een bestaand voordeel), neemt het initiatief in de concurrentiestrijd en realiseert meerwinsten door steeds opnieuw tijdelijke voordelen (i.p.v. duurzame) te creëren.

Ook Hamel en Prahalad (1994) benadrukken het belang van de capaciteit van de onderneming om haar omgeving te beïnvloeden (i.p.v. louter te reageren op veranderingen). Concreet hebben ze het over het grijpen van de controle over de industrie en het creëren van de toekomstige markten. Treacy en Wiersema (1995) geven een soortgelijk advies: SBUs dienen hun klanten te kiezen, hun focus te verkleinen en hun industrie te domineren. Hoe kan een onderneming dit alles realiseren? De basis van hun concurrentiemodel is dat succesvolle ondernemingen superieure waarde voor de klanten verkopen. Treacy en Wiersema introduceren drie concepten die essentieel zijn voor het management van SBUs:

1. “the value proposition”: de impliciete belofte van de onderneming om een bepaalde waarde aan de klanten te leveren;
2. “the value-driven operating model”: het middel om de “value proposition” te leveren. Het is het geheel van processen, management systemen, bedrijfsstructuren en cultuur dat de onderneming in staat moet stellen om waarde voor de afnemers te creëren (cf. waardeketenanalyse);
3. “the value discipline” (de waardediscipline) verwijst naar de drie mogelijkheden waarover de onderneming beschikt om de waardepropositie en het operationeel model aan elkaar te koppelen ten einde succesvol te zijn (voor Treacy & Wiersema (1995) komt dit overeen met marktleiderschap):
 - **operationele uitmuntendheid**: verwijst naar ondernemingen die producten aanbieden gekenmerkt door de laagste prijs. De waardediscipline ligt hier in de controle over de kosten binnen de organisatie en uit zich in “de laagste totale kosten” van de industrie.
 - **produktleiderschap**: verwijst naar “het beste product” in de industrie. Een produktleider tracht zijn klanten producten aan te bieden die de beste objectieve prestaties leveren. Centraal staat hier de innovatiecapaciteit die eerder continu is dan discreet.
 - **“customer intimacy”**: deze strategie geeft aan klanten een “beste totaal oplossing” voor een bepaald probleem van de klant. Deze ondernemingen produceren niet wat de markt wil maar wat specifieke klanten wensen. De nadruk ligt op het cultiveren van klantenrelaties, het beter herkennen en dus het beter oplossen van de problemen van de klanten.

Figuur 6 herhaalt de kritieken op de concurrentiestrategieën van Porter en op de traditionele opdeling van de concurrentievoordelen (zie punten "A" en "B" op de figuur). Punt "C" ("ultimate value") combineert zowel de laagste kostenstrategie met de differentiatie strategie en verbetert de prijs-kwaliteitsverhouding van de differentiator en de kostenleider. Zelfs punt "C" biedt de onderneming geen duurzame concurrentievoordelen. De dynamiek van de concurrentie (zie punt b/ van paragraaf 2.2.1) zorgt ervoor dat bijvoorbeeld de kwaliteitsperceptie van de klant wijzigt zodat punt "C" haar status van "ultimate value" verliest.

Figuur 6: effectiviteit en efficiëntie versus "ultimate value"



Bron: op basis van Gilbert & Strebel, 1991; D'Aveni, 1994 en Gale, 1994

Een gelijkaardige benadering vinden we terug bij Sanchez (1995). Ook hij breidt de analyse van Porter uit. Hij stelt dat

"(...), the new patterns of product competition often initiated by firms with superior flexibilities in product creation can be highly destabilizing to firms that try to adhere to more traditional product strategies of low cost, differentiation, or focus" (1995, blz. 135).

Hij onderzoekt de inhoud van de concurrentiestrategieën in het licht van veranderingen die zich op het gebied van informatietechnologie en produktontwikkelingsmethodologie hebben voorgedaan. Succesvolle ondernemingen kenmerken zich door de volgende elementen.

- (1) **Het snel aanbrengen van verbeteringen aan bestaande produkten.** Deze bedrijven verouderen hun eigen produkten door betere probleemoplossingen te commercialiseren; concurrenten moeten derhalve bekwaam zijn hun eigen produkten even snel en kost-efficiënt te verbeteren.
- (2) **Het snel commercialiseren van een cluster van verschillende modellen van hetzelfde produkt.** Op deze wijze bezetten ze de verschillende segmenten van de markt en kunnen ze snel inspelen op modellen die bijzonder succesvol zijn.
- (3) **Intensieve marktsegmentatie en "real-time" marktonderzoek.** Deze ondernemingen zijn in staat informatie over de verschillende segmenten snel te verwerken o.m. door het gebruik van "learning models" (eigenlijke produktmodellen die in kleine hoeveelheden geproduceerd worden, zie verder).

Bovenvermelde kenmerken impliceren dat deze ondernemingen hun middelen (vooral technologische) flexibel kunnen aanwenden. Een andere voorwaarde verwijst naar de flexibiliteit in de coördinatiecapaciteit van de onderneming; flexibele productieprocessen geven ruimte aan (noodzakende?) andere ondernemingsstructuren. Het belang van de technologische ontwikkelingen van industriële markten wordt in 4.1 behandeld.

2.3 SAMENVATTING EN AFSLUITENDE BEMERKINGEN

Wat houdt een succesvolle business-strategie in? Deze vraag vormde het uitgangspunt van de analyse in dit deel. De Porteriaanse benadering binnen de strategieliteratuur (Figuur 1) poneert dat het in stand houden of het creëren van concurrentievoordelen het doel is van de concurrentiestrategie. Centraal in deze redenering is de opvatting dat de onderneming (SBUs) d.m.v. strategie, zich dient aan te passen aan de omgeving. Het model gepresenteerd in Figuur 1 stelt dan ook dat concurrentiestrategieën vorm krijgen na een externe en interne analyse.

De **externe analyse** richt zich op de identificatie van kritische succesfactoren. Zoals boven vermeld dient de onderneming deze KSF te beheersen om succesvol te zijn. KSF zijn industrie specifiek. Zij dicteren de onderneming en de SBUs bepaalde spelregels waaraan deze zich dienen te houden. De **middelenanalyse** richt zich op de identificatie van onderscheidende competenties. De ontwikkeling van deze competenties is gebaseerd op de kerncompetenties van de onderneming. Deze onderliggende know-how (Hamel & Prahalad, 1994) die ondernemingsspecifiek is, is een indicator van de sterkten (of de zwakten) van de onderneming (Day, 1994). De technieken en modellen die voorgesteld werden (vijfkrachtenmodel en waardeketenanalyse) zijn de concrete hulpmiddelen die het management van de onderneming in staat moet stellen om zowel de KSF als de “distinctive competencies” van de SBU te bepalen. De laatste paragraaf van dit deel bracht beide elementen te samen. De KSF en de onderscheidende competenties zijn de basisinputs die de concurrentiestrategie van de onderneming vorm geven. De concurrentietypes van Porter (kostenleiderschap, differentiatie, kostfocus en specialisatie) vormen de basisstrategieën die door een SBU gebruikt kunnen worden om concurrentievoordelen en dus gunstige financiële en marktresultaten te behalen.

Recentelijk wordt echter gesteld dat het succes van de onderneming op lange termijn niet het gevolg is van het verdedigen van bestaande concurrentievoordelen maar van de bekwaamheid van de onderneming om steeds nieuwe voordelen te creëren; er wordt dan verwezen naar de veranderingen in de stabiliteit van de omgeving waarbinnen ondernemingen actief zijn. Op basis van dit uitgangspunt werden in 2.2.3.2 een aantal concurrentiestrategieën toegelicht.

In het volgende deel trachten we meer inzicht te krijgen in die factoren (bekwaamheden) die het succes van de onderneming bepalen. Of, met andere woorden, over welke bekwaamheden dienen ondernemingen te beschikken ten einde de “rules of competition” te veranderen? De zoektocht naar de causale verbanden binnen het concurrentieproces die doelvariabelen (concurrentievoordelen) onderscheidt van instrumentvariabelen (variabelen die het management van de SBUs rechtstreeks kan beïnvloeden) wordt verder gezet vanuit een meer marktgerichte benadering. We behandelen achtereenvolgens de kritische bekwaamheden van marktgerichte ondernemingen (paragraaf 3) en de dynamische aspecten van concurrentiestrategieën (paragraaf 4).

3. MARKTGEDREVENHEID IN INDUSTRIËLE MARKTEN

Marketing houdt zich bezig met de interacties tussen de markt en de onderneming. Algemeen aanvaarde definities omschrijven marketing als

“a social and managerial process by which individuals and groups obtain what they need and want through creating and exchanging products and value with others” (Kotler en Armstrong, 1991, blz. 4).

Marketing is een gedragswetenschap die een verklaring tracht te geven voor ruiltransacties die tot stand worden gebracht om de ondernemingsdoelstellingen te realiseren.

Centraal in deze definitie van marketing is dat de onderneming inspeelt op de behoeften en noden van de klant; de waarde die de onderneming creëert voor de klant neemt bijgevolg een belangrijke plaats in binnen de strategie van de onderneming. We leggen, in navolging van o.m. Day (1990, 1994), Kotler (1995) en Robertson (1994) niet zozeer de nadruk op het functioneel deelgebied van de marketing, d.i. de marketing als functie binnen de organisatie, maar wel op de marketingcultuur. Deze stelt dat de onderneming (en haar diverse SBUs) **marktgericht** moet zijn en handelen. Deze marktgedrevenheid is de inspiratiebron bij de uitvoering van het extern en intern onderzoek en bij de totstandkoming van de strategie (zie I, II en III op Figuur 1).

Wat betekent dit nu concreet voor de concurrentiestrategie? De marktgedrevenheid van de onderneming en haar SBUs krijgt een concrete vorm aan de hand van een marktgerichte strategie. We gaan er vanuit (zie paragraaf 2.1.2) dat de strategie (1) richting dient te geven aan de acties van de SBU (bijv. door het kiezen van produkt/markt-combinaties) en (2) kan voorgesteld worden als het bindmiddel tussen de afzonderlijke functionele activiteiten en programma's (onderzoek & ontwikkeling, productie, distributie,...). In deze hoedanigheid zorgt de strategie ervoor dat de onderneming en de markt (of breder de omgeving) op elkaar afgestemd worden. Een succesvolle strategie reageert op de behoeften en eisen van de markt en poogt voortdurend de klanten tevreden te stellen. Een succesvol waardecreatieproces (d.i. de waarde waargenomen door de klanten van het totaal produkt of diensten) heeft belangrijke implicaties op het ondernemings- en concurrentiegebeuren: het verwijst naar cruciale bekwaamheden en/of competenties waarover de onderneming dient te beschikken.

3.1 BEKWAAMHEDEN VAN MARKTGEDREVEN SBUS

De recente marketingliteratuur heeft het belang van marktgedreven strategieën erkent en reeds uitvoerig beschreven. Day (1994) vat de belangrijkste principes van de marktgerichte strategie als volgt samen:

- de overtuiging dat het belang van de klant op de eerste plaats komt,
- de bekwaamheid van de onderneming om cruciale informatie over de klant en concurrenten te genereren en te gebruiken, en
- het gebruiken van interfunctionele middelen om superieure waarde voor de klant te creëren.

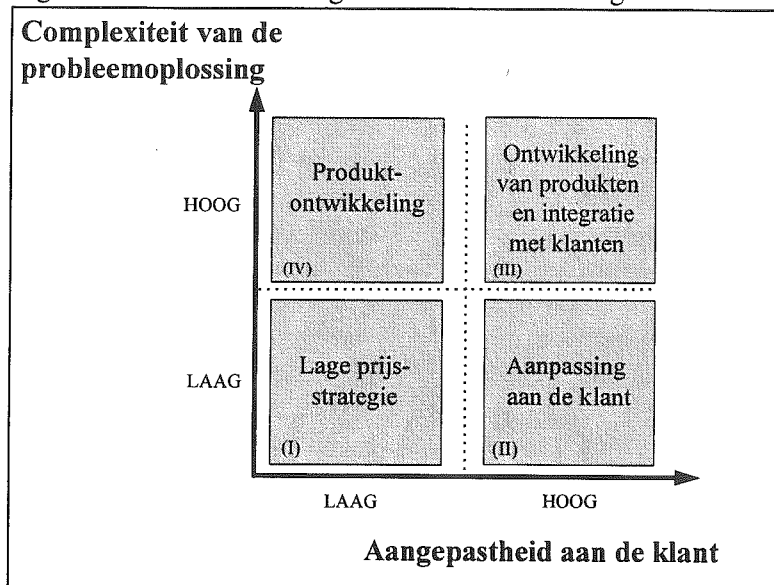
Meer specifiek stelt zich hier de vraag naar de bekwaamheden waarover de onderneming en haar verschillende SBUs dienen te beschikken om marktgedreven te handelen. Deze bekwaamheden of kundes zijn onder te brengen in vier categorieën (Day, 1994; Matthyssens, 1995): “market sensing”, “customer linking”, de bekwaamheid om strategisch te handelen en denken en om superieure waarde te creëren.

1. De bekwaamheid om de markt aan te voelen (“**market sensing**”). Het betreft een permanente activiteit van de SBUs om klanten, concurrenten en markttrends te verstaan. Deze activiteit neemt de vorm aan van een organisatorisch proces dat op een systematische wijze marktinformatie gaat verzamelen, analyseren en gebruiken met als doel meer additionele waarde voor de klant te creëren dan concurrenten. Deze bekwaamheid vereist ook een ingesteldheid tot leren van de onderneming

(Senge, 1990). Het lerende aspect heeft niet enkel betrekking op het beter begrijpen van de klanten, markt en concurrenten, maar ook op het veranderen van de standaarden binnen de markt. Dit houdt verband met wat D'Aveni (1994) het veranderen van de concurrentiewetten noemt ("shifting the rules of competition"). Deze "rules of competition" verwijzen naar de ongeschreven gedragsregels van een bepaalde produkt/markt-combinatie die door de meeste ondernemingen gevolgd worden. Zo veranderde Canon deze regels door wegwerpbare inktcartridge te produceren; klanten konden nu zelf op een eenvoudige en snelle manier in staan voor het eerste onderhoud van hun kopieermachines en Canon bouwde haar uitgebreide onderhoudsdienst af. "Market sensing" bestaat dus uit een actief zoekproces naar markttrends, niet gedekte behoeften, aspecten waarop de onderneming kan verbeteren (marktonderzoek, benchmarking, klachten), en het doorzenden, interpreteren en gebruiken van deze informatie (Matthyssens, 1995). In industriële markten neemt de "technology assessment" een belangrijke plaats in (zie 4.1).

- De bekwaamheid om de afnemer(s) te binden ("**customer linking**"). Deze bekwaamheid belicht de positieve aspecten van de samenwerking tussen de onderneming en haar klanten (afnemers). "Customer linking" wordt tot stand gebracht door (1) open communicatie met de klanten die leidt tot een gezamenlijke probleemoplossing en (2) een coördinatie van de verschillende activiteiten (gezamenlijke produktieplanning, management informatie-uitwisseling) van de beide partijen. Overleg tussen marketing, verkoop, logistiek en produktiedivisies is dan ook noodzakelijk. Håkansson (1982) beschrijft de concrete vorm en intensiteit van de klantenbinding aan de hand van twee dimensies. De eerste dimensie heeft betrekking op de complexiteit van de oplossing van een bepaald probleem (waarmee de klant geconfronteerd wordt), de tweede op de aangepastheid van een bepaalde probleemoplossing aan de klant in kwestie²⁰. Naargelang het specifieke geval, dient de onderneming een andere strategie te voeren (zie Figuur 7)²¹.

Figuur 7: "customer linking" en concurrentiestrategieën



Bron: gewijzigd overgenomen uit Håkansson (1982)

²⁰ Empirisch en theoretisch onderzoek (zie bijv. Matthyssens, 1995) heeft aangetoond dat in industriële markten vele applicaties berusten op maatwerk. Het catalogeren van concurrentiestrategieën op basis van de aangepastheid aan de klant (maatwerk) en de technologische complexiteit is bijgevolg zinvol in industriële markten.

²¹ Håkansson (1982) stelt dat de relatie tussen de onderneming en haar klant niet enkel beschreven wordt in termen van probleemoplossing (zie Figuur 7), maar ook in termen van de overbrenging (vertaling) van de oplossing naar de klant. Tevens spreekt hij over marketingstrategieën, eerder dan markt- of concurrentiestrategieën. De concurrentiestrategieën van Håkansson impliceren een contingentie-perspectief. De geschiktheid van concurrentiestrategieën is afhankelijk van de specifieke produkt/markt/technologie-context (Kerin et al, 1990; Matthyssens, 1995).

De lage prijsstrategie is geschikt voor situatie I. In dit geval hebben de klanten geen specifieke vragen en verlangens m.b.t. de functionele kenmerken van het produkt. Ze vragen een standaardprodukt dat bovendien eenvoudig geproduceerd kan worden. De prijs is dan ook een belangrijk element in de aankoopbeslissing van de klant. Het beschikken over "operational excellence"-bekwaamheden is bijgevolg essentieel (zie Treacy & Wiersema, 1995). In situatie II eist de klant dat het produkt aangepast is aan zijn specifieke vragen en situatie. De onderneming tracht de beste totaaloplossing te bieden in deze prijs/kwaliteit-verhouding. De nadruk ligt op de flexibiliteit van de onderneming en het contact met de klant. Situatie III is de meest complexe zowel wat de produktkwaliteiten als de aanpassing aan een specifieke klant betreft. Nauwe samenwerking is vereist en de strategie is gericht op het 'ontwikkelen van de klant'. Deze strategie houdt een zeer hoge mate van "customer linking" in. Situatie IV wordt gekenmerkt door klanten die hoge eisen stellen m.b.t. de functionele kwaliteiten van het produkt (of dienst). Deze vragen en eisen zijn echter niet specifiek in de zin dat het produkt niet volledig aan de klant aangepast dient te worden. De onderneming zal dan ook proberen het produkt te perfectioneren en beter te zijn dan de concurrerende produkten. Deze strategie komt overeen met het produktleiderschap van Treacy & Wiersema (1995) en vereist "market sensing"-bekwaamheden (bijv. wat is de produktstandaard binnen vijf jaar?)²².

De vier cellen van Figuur 7 verwijzen naar verschillende bekwaamheden waarover de onderneming dient te beschikken. De eerste (probleemoplossende capaciteit) wordt grotendeels bepaald door de technische en menselijke middelen van de onderneming, de tweede door de wijze waarop de onderneming deze twee middelen in een klantenrelatie kan aanwenden.

3. De bekwaamheid om **strategisch te denken en te handelen**. Deze bekwaamheid geeft een extra dimensie aan de twee voorgaande: "market sensing" en "customer linking" gebeuren vanuit een lange termijn perspectief. Concreet betekent dit dat de acties van de onderneming vanuit een 'visie' ontwikkeld worden. Hamel & Prahalad (1994) spreken in dit verband over de "strategic intent" die de onderneming op de toekomst richt. "Strategic intent" omvat de ondernemingsambities die de huidige middelen en competenties overstijgen en aanleiding geven tot de ontwikkeling van een strategie die de kloof tussen ambities en de huidige situatie overbrugt en tot opmerkelijke groeiprestaties leidt. Strategie zorgt voor een "stretch" en "leverage" van de huidige middelen.
4. De bekwaamheid om **superieure waarde te creëren**. Het beschikken over "market sensing" en "customer linking" bekwaamheden is geen voldoende voorwaarde om succesvol te zijn. Deze bekwaamheden moeten effectief gebruikt worden om relatief (t.o.v. de concurrenten) superieure waarden te creëren voor de klanten. Zoals boven reeds gesteld, vormt dit waardecreatieproces de hoeksteen van de concurrentiestrategieën. Gale (1994) introduceert de benadering "customer value management". De essentie is dat integrale kwaliteitszorg en marktorientering gecombineerd worden; Concrete stappen die managers hier ondernemen zijn: (1) het verbeteren van de kwaliteit in de interne operaties (bijv. ISO 9000-kwaliteitsnormen); (2) het verbeteren van de klantentevredenheid door "customer-driven" te zijn; (3) beter presteren dan de concurrenten door "market-driven" te zijn en (4) ten slotte het integreren van de vorige drie punten in de ondernemingsprocessen.

Binnen de context van industriële markten krijgen deze bekwaamheden een specifieke invulling (zie Figuur 7). Door het koppelen van deze vier bekwaamheden aan de specifieke context van business-to-business markten krijgen we een inzicht in de uitdagingen van dit dynamisch onderzoeksveld (Matthyssens, 1995 voor een gedetailleerde bespreking). Vooral het binden van afnemers en tussenpersonen wordt traditioneel onderschat. Continue marktverschijvingen en een te sterke nadruk op produktontwikkeling lijken onverenigbaar met een lange termijn strategische visie. De vertaling van technologische vernieuwingen naar specifieke produktmarkten is een noodzakelijke voorwaarden om

²² Mintzberg (1991) onderscheidt drie soorten van "customization". In het geval van "pure customization" is het produkt volledig aangepast aan één klant (situatie III in Figuur 7). "Tailored customization" veronderstelt een aanpassing van een basismodel aan de noden van de klant. "Standardized customization" tenslotte verwijst naar de situatie waar de klant een produkt samenstelt door het combineren van standaardonderdelen. Deze problematiek wordt verder toegelicht in paragraaf 4.

waarde te kunnen creëren voor afnemers. Ondernemingen dienen bijgevolg in staat te zijn het spanningsveld tussen techniek en commercie te beheersen (zie verder 4.1).

3.2 MARKTGEDREVENHEID EN CONCURRENTIESTRATEGIEËN

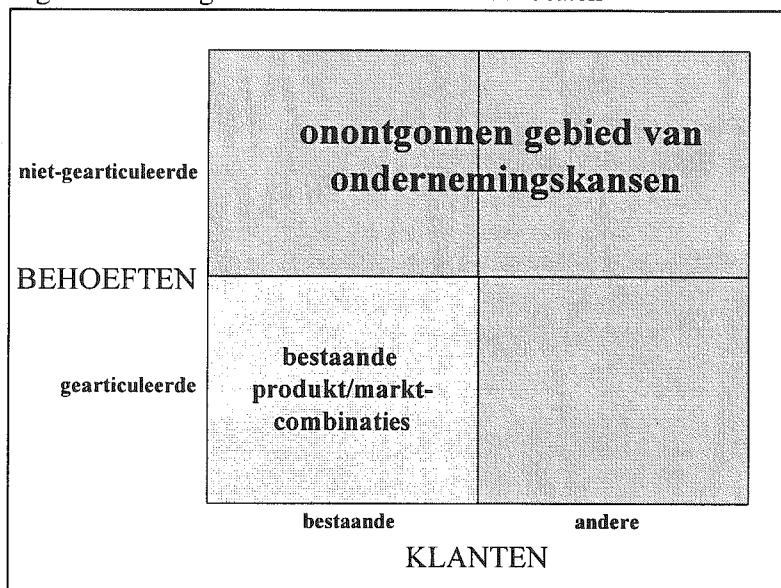
Deze vier bekwaamheden vormen de essentiële kenmerken van een marktgerichte onderneming. Wel dient de onderneming een genuanceerde kijk te hebben op wat marktgericht juist inhoudt. “Customer linking”, het belang van waardecreatie voor de klanten en de “alles begint met de klant”-filosofie kunnen de nadruk echter te veel op de bestaande klanten en markten leggen.

Bower & Christensen (1995) beargumenteren dat “key”-klanten de onderneming vaak ‘gijzelen’ binnen een bepaalde produkt/markt/technologie-combinatie. De onderneming kan dan voeling verliezen met ‘ontwrichtende’ (“disruptive”) technologische veranderingen die in de beginfase vaak enkel vorm krijgen in nieuwe produkt/markt-combinaties. Eens de technologie voldoende geïntroduceerd is, zullen applicaties in bestaande markten ook volgen. De “key”-klanten zullen pas in deze fase overschakelen op de nieuwe technologie en andere kwaliteitsattributen eisen van de onderneming die nog steeds ‘gespecialiseerd’ is in wat haar belangrijkste klanten oorspronkelijk eisten. Deze situatie onderstreept de complementariteit van de vier bekwaamheden.

Niet alleen de hoogtechnologische sectoren en/of produktmarkten worden gekenmerkt door substantiële veranderingen. Bijna alle industrieën worden door een hoge mate van veranderlijkheid en instabiliteit gekenmerkt (zie D’Aveni (1994), “hypercompetition”). Ondernemingen dienen bewust te zijn van het feit dat hun klanten in vele gevallen niet vooruitziend zijn m.b.t. het onderkennen van toekomstige behoeften. De klant speelt natuurlijk een belangrijke rol in de vorming van de concurrentiestrategie, maar een fundamentele hertekening van de “rules of competition” benodigt andere bekwaamheden.

Figuur 8 geeft een beeld van het domein waar de concurrentiestrategie van een marktgedreven onderneming op gericht is. De behoeften van de klant zijn onderverdeeld in twee categorieën: de behoeften die hij kan articuleren en de behoeften die hij moeilijk kan duiden. De tweede dimensie belicht één aspect van de inherente variabiliteit die de ondernemingsomgeving kenmerkt, met name de klanten van morgen zijn verschillend van de klanten van vandaag.

Figuur 8: marktgedrevenheid en klantenbehoeften



Bron: gewijzigd overgenomen van Hamel & Prahalad (1994)

Een succesvolle onderneming is niet enkel actief in bestaande markten en in het beschermen van huidige concurrentievoordelen. Deze ondernemingen expliciteren de behoeften die voor de huidige en

toekomstige klanten waarde zullen creëren (onder de vorm van nieuwe producten en/of nieuwe standaarden). “Market sensing” is derhalve een onontbeerlijke bekwaamheid van succesvolle ondernemingen. Wel dienen we op te merken dat de aandacht en de verdere ontwikkeling van bestaande produktmarkten essentieel is; de huidige marktpositie zal in vele gevallen aanleiding kunnen geven tot het ontwikkelen van nieuwe produktmarkten.

Deze analyse laat toe de traditionele concurrentiemodellen te nuanceren. Het doel van de concurrentiestrategieën is niet zozeer het beschermen van duurzame concurrentievoordelen in bestaande markten, maar het continu creëren van tijdelijke voordelen door het aanboren van nieuwe produkt/markt/technologie-combinaties. In deze hoedanigheid omvatten concurrentiestrategieën drie belangrijke pijlers:

1. een concurrentiestrategie wordt ontwikkeld vanuit een **visie** (“vision”)²³: Hamel & Prahalad (1994) spreken over “strategic intent”, D’Aveni over “vision for disruption” en Treacy & Wiersema (1995) over “value proposition”;
2. een concurrentiestrategie omvat een **“resource”-strategie**: een succesvolle strategie vindt zijn oorsprong in de middelen en de bekwaamheden van de SBUs. De relevantie van deze bekwaamheden wordt grotendeels bepaald door de externe omgeving²⁴.
3. een concurrentiestrategie is gericht op het creëren van **tijdelijke produkt/markt-voordelen** in de bestaande en nieuwe produktmarkten; hier wordt verwezen naar hoe de onderneming haar bekwaamheden in de verschillende produktmarkten aanwendt (of hoe de onderneming de industrieën waarin ze actief is beïnvloedt). Het creatief combineren van verschillende opties lijkt vaak een succesvolle strategie; de onderneming maakt dan geen keuze tussen “variety” en efficiëntie (cf. de generische strategieën) maar zoekt deze twee opties te combineren (de “ultimate value”-positie).

²³ Wij veronderstellen hier dat de visie gebaseerd is op het inzicht dat concurrentievoordelen van tijdelijke aard zijn. De visie stelt dan ook het continu creëren van nieuwe voordelen centraal. In andere gevallen kunnen visies aanleiding geven tot inertie (Aaker, 1995).

²⁴ We bedoelen hier niet dat de onderneming volledig overeenstemt met de externe omgeving (cf. “strategic fit”), maar wel dat de ontwikkeling van bekwaamheden of competenties dient te gebeuren vanuit een dynamische industriecontext en concurrentiesituatie. Inzicht in welke bekwaamheid waardevol is, vereist een diepgaande externe analyse.

4. DYNAMISCHE ASPECTEN

De vraag stelt zich hier naar trends en factoren die de vorming van de strategie en de concrete inhoud van concurrentiestrategieën beïnvloeden. De aard en het belang van deze trends kunnen onderzocht worden binnen het dynamische kader van de produktlevenscyclus (PLC) (Kotler, 1995; Matthyssens, 1995). Biggadike (1981) stelt dat de produktlevenscyclus het concept bij uitstek is waarmee de marketing als onderzoeksgebied een bijdrage doet aan de strategische managementliteratuur. De PLC stelt dat alle produktmarkt-combinaties een cyclus volgen gaande van introductie over groei, verzadiging (rijpheid, "maturity") en "commoditization" naar verval. De marktpenetratie verloopt traag in de beginfase; slechts enkele potentiële klanten proberen het produkt. Technologische onzekerheden worden o.m. aan de hand van klantentraining en bijstand opgevangen.

Wanneer het produkt ten volle vorm heeft gekregen (meeste technische onzekerheden zijn opgelost), wordt het meer en meer verspreid in de markt. De groei van de markt trekt dan ook nieuwe concurrenten en maakt klanten meer vertrouwd met het produkt. De neerwaartse druk op de prijzen wordt gevoed door het toegenomen aanbod en de toegenomen prijszitiviteit van de afnemers. Differentiatie gebeurt in deze fase hoofdzakelijk aan de hand van service-attributen. Maar het fysieke produkt wordt steeds meer waargenomen als een "commodity", waarvoor de afnemers niet meer bereid zijn een "premium" prijs te betalen (voor een gedetailleerde bespreking van de PLC, zie Kotler, 1995). De hamvraag voor ondernemingen is hoe ze de negatieve effecten van deze "commodity magnet" kunnen vermijden (Rangan, 1994; Rangan & Bowman, 1994).

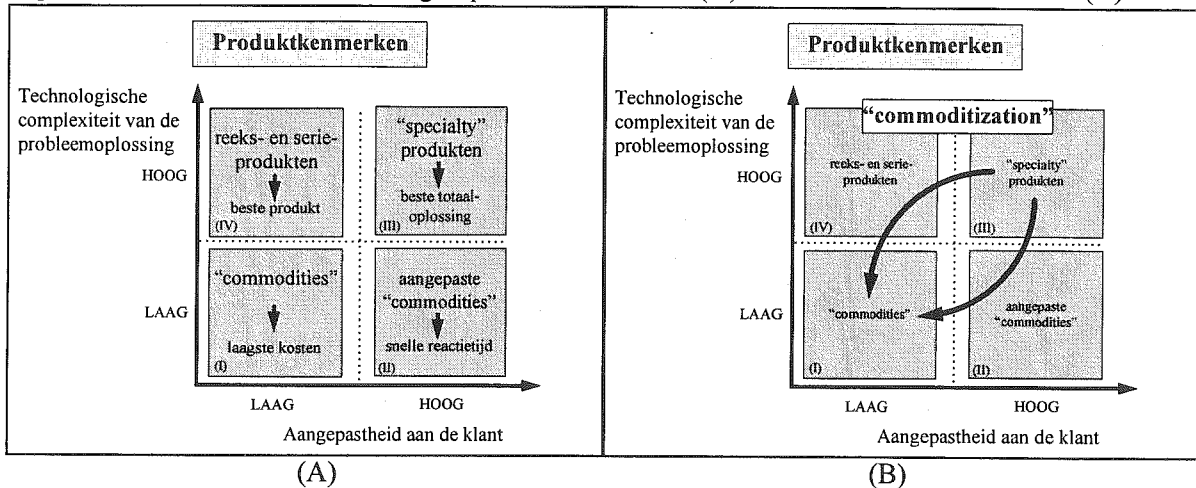
4.1 PRODUKTIETECHNOLOGIE, KLANTENRELATIE EN CONCURRENTIE-STRATEGIE

De dynamiek in de industriële markten kunnen we koppelen aan de concrete vorm van de concurrentiestrategieën waardoor de PLC op een alternatieve wijze voorgesteld wordt. In navolging van Håkansson (1982) beschrijven we de concurrentiestrategieën aan de hand van twee dimensies: (1) de (technologische) complexiteit van de probleemoplossing (het produkt) en (2) de mate waarin het produkt wordt aangepast aan een specifieke klant. De aangepastheid aan de klant mag dan ook niet gelijkgesteld worden met marktsegmentatie, maar richt zich tot de noden van één specifieke afnemer. Marktsegmentatie veronderstelt in deze redenering een afstemming op een segment, een verzameling van klanten, en dus een lage aangepastheid aan de klant. Onderstaande figuren (9, 10 en 11) geven niet enkel een alternatieve voorstelling van de dynamiek in produktmarkten (zie Figuur 9 en 4.2), ze geven ook aan dat de concurrentiestrategie aangepast dient te zijn aan de specifieke situationele concurrentiecontext (deze paragraaf).

Figuur 9/A tracht produkten onder te brengen in vier categorieën. Produktcategorie I groepeer **standaardprodukten**. Klanten hebben geen specifieke vragen met betrekking tot het produkt in kwestie, dat zelf technologisch eenvoudig vervaardigd wordt en waarvoor de integratie in het ITO ("input-throughput-output")-systeem van de klant eenvoudig geschied. Voorbeelden zijn vijzen en moeren, staal- en aluminiumprodukten en kogellagers. Produktcategorie II omvat de **aangepaste "commodities"**. Het gaat nog steeds over standaardprodukten die echter aan bepaalde specificaties van de klant dienen te voldoen. Deze produkten hoeven in hun fysieke aspecten niet van "commodities" te verschillen; het onderscheid ligt in het "augmented produkt". Klanten eisen een zekere service die aangepast is aan hun situatie. Produkten die onder categorie III vallen, de **"specialty"-produkten**, vereisen geavanceerde technologische toepassingen en worden vaak op maat gemaakt voor de klant. Het contact met de klant gaat echter verder dan het louter specificeren van de noden; de klant neemt in vele gevallen actief deel aan het produktontwikkelingsproces. Voorbeelden zijn produktierobotten, "one-customer"-machines en olieboorplatformen maar ook "speciality chemicals" en specifieke software. In deze categorie is de term "customer development" van toepassing. **Reeks- en serieprodukten**

kenmerken zich door de hoge technologische complexiteit van het productieproces. Tevens zijn ze afgestemd op segmenten eerder dan op specifieke klanten. Merkbekendheid (gekoppeld aan de technologische complexiteit) maakt dat de produkten op één of andere wijze gedifferentieerd zijn, zodat we hier niet meer kunnen spreken over “commodities”. Typische voorbeelden zijn computers, halfgeleiders en (vracht)wagens. Ook CASE-tools horen hier thuis²⁵. Figuur 9/B verwijst naar de dynamiek in produkt/markt-combinaties. De bespreking van de zogenaamde “commoditization”-trend gebeurt in 4.2.

Figuur 9: concurrentie en technologie: produktkenmerken (A) en “commoditization”-trend (B)



In elk van deze vier cellen is er een toenemende aandacht voor het ontwikkelen van “customer loyalty” (cf. relatiemarketing, zie verder). De marketing van een bedrijf is meer dan vroeger gericht op het “behouden van klanten” (“customer retention”) eerder dan op het tot stand brengen van eenmalige transacties (zoals in de oorspronkelijke marketingdefinities gesuggereerd werd).

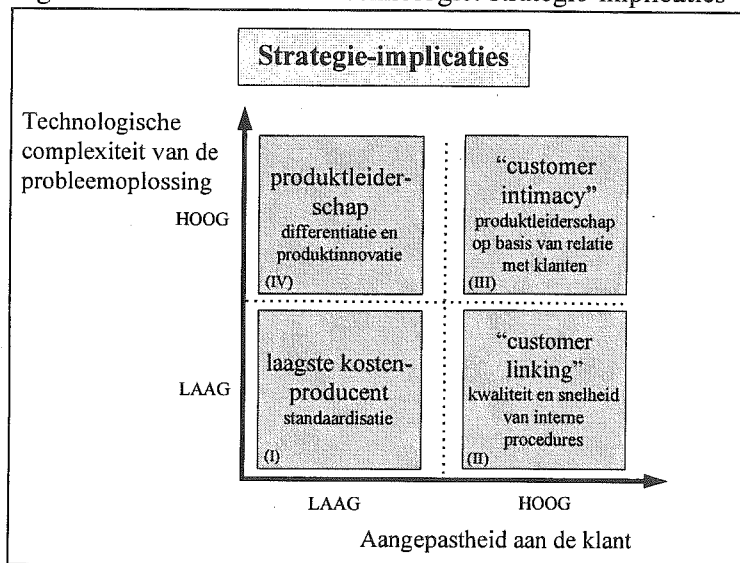
In Figuur 10 geven we de strategie-implicatie weer voor elk van de vier produktcategorieën²⁶. De strategie-implicaties van “commodities” zijn sterk gerelateerd aan de kostprijs van het produkt. De strategie van de onderneming is dan ook gericht op de standaardisatie van het productieproces en op de controle over de kosten in de logistiek en marketing (operationele uitmuntendheid, zie Treacy & Wiersema, 1995). De kostprijs van het produkt verwijst in dit geval dan ook naar de totale kost om het produkt aan de klant af te leveren. Een onderneming met produkten in **situatie II** dient vooral snel te reageren op klantenwensen. Aangezien het voortbrengen van de produkten geen specifieke complexe technologie vereist, dient de onderneming in staat te zijn om snel haar standaardprodukt aan te passen aan de wensen van een specifieke klant. De aanpassing is niet noodzakelijk van fysieke aard maar past binnen de “**order management cycle**” (OMC) (Shapiro et al, 1992). De OMC beschrijft de business-cyclus van orderplanning tot de na-verkoopservice binnen één onderneming. Klanten van deze categorie zijn vaak gesteld op snelheid in de OMC; daarom wordt in Figuur 10 de nadruk gelegd op “customer linking”-bekwaamheden van de onderneming. Een goed contact met de klant is noodzakelijk om snel te kunnen reageren. Het is essentieel dat een order de verschillende functionele deelgebieden snel

²⁵ CASE of “Computer-Aided Software Engineering” poogt oplossingen te bieden voor o.m. bedrijfsautomatisering. Een voorbeeld van “CASE-tools” is de ontwikkeling van een orderverwerkingssysteem. Binnen de “CASE-omgeving” worden de logische objecten (activiteiten, processen, entiteiten) gedefinieerd samen met de onderlinge relaties (communicatie en “dependencies”). De “CASE-tool” (het produkt) genereert vervolgens een oplossing.

²⁶ Rangan (1994) stelt dat de concurrentiestrategieën binnen een bepaalde produkt/markt/technologie-combinatie belangrijke organisatorische implicaties hebben. Dit is natuurlijk geen nieuw idee. De grondlegger in het onderzoek naar het verband tussen “strategy” and “structure” is Chandler. Reeds in 1962 stelde hij dat (diversificatie)strategie van de onderneming structureel onderbouwd moest worden. Rangan (1994) werkt dit uit op het niveau van de SBUs. Voor een overzicht van het onderzoek naar de relatie “strategie/structuur” verwijzen we naar Donaldson (1995).

doorloopt. Toch is merkgetrouwheid hier een relatief begrip; het betreft hier nog steeds “commodities” die na kleine aanpassingen onderling vervangbaar zijn.

Figuur 10: concurrentie en technologie: strategie-implicaties



De **situatie III** levert de onderneming de beste totaaloplossing voor de klant. Het probleem is klant-specifiek en technologisch complex. De onderneming dient zeer dicht bij de klant te staan en de term “customer intimacy” is hier van toepassing. De relatie tussen onderneming en klant is van een andere orde dan de relatie in situatie II. Een totaaloplossing voor het probleem van de klant komt enkel maar tot stand indien beide partijen permanent samenwerken. De gevonden probleemoplossing (het produkt) is dan ook niet zomaar inzetbaar bij een andere klant.

Een onderneming die **serie- en reeksprodukten** voortbrengt, tracht zich te differentiëren van concurrerende produkten. Succes betekent vaak dat de onderneming in staat is het beste produkt te maken binnen de verschillende segmenten waarin ze actief is. Aangezien de produkten hier niet specifiek aangepast zijn aan één bepaalde klant, dienen ze zo goed mogelijk te passen binnen de verschillende segmenten; of, met andere woorden de onderneming probeert produktleider te zijn.

Een belangrijke evolutie is de trend van massaproductie naar “*mass customization*”: nieuwe produktietechnieken laten de onderneming toe efficiëntie (voordelen van massaproductie) en flexibiliteit na te streven (Pine II, 1993; Kotha, 1995; Sanchez, 1995). In een “mass custom”-onderneming kan de klant direct bij nieuwe produktontwikkelingsprocessen betrokken worden: hij kiest zijn produkt uit de verschillende produktcombinaties eerder dan uit reeds geproduceerde modellen. “Mass customization” verwijst naar de mogelijkheid om verschillende kwaliteitsprodukten voort te brengen die elk aangepast zijn aan een klantensegment op een kostefficiënte wijze (cf. “low cost producer” van standaardprodukten)²⁷. De druk om snel produkten te ontwikkelen noodzaakt tot het gebruik van nieuwere marktonderzoekstechnieken; bijvoorbeeld “learning models”, verschillende variëteiten van een nieuw produkt, doen hun opgang. Door deze techniek verkrijgt de onderneming op een kost-efficiënte wijze betrouwbare marktinformatie (consumenten kunnen het eigenlijk produkt uit testen). Womack (1993) stelt dat de klant (“consumer”) een “prosumer” wordt.

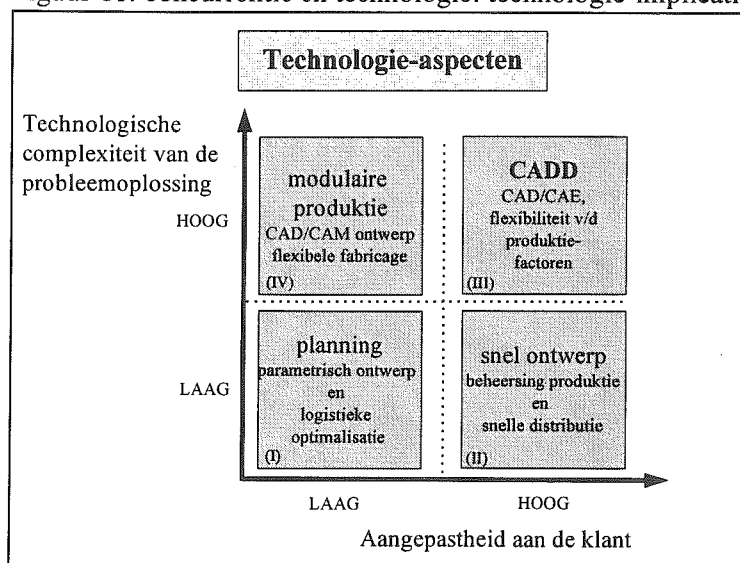
In situaties II en IV is er sprake van “**time-based competition**” (Stalk, 1988; Leonard-Barton et al, 1993). In deze visie is “timing” belangrijk in de concurrentiestrijd. De concrete inhoud verschilt

²⁷ “Mass Customization” vereist dat de structuur van de onderneming aangepast is; Pine II (1993) en Sanchez (1995) stellen dat technologische innovaties nieuwe coördinatiemogelijkheden mogelijk maken (d.i. aanpassing van de structuur). Onderzoek naar een nieuwe organisatievorm die de mogelijkheden van de technologische innovaties ten volle benut, gebeurt hoofdzakelijk op conceptueel niveau en vereist verder uitdieping. Zo spreekt Sanchez over een “modulaire ondernemingstructuur”: “a modular organisation structure is one in which each participating resource can function autonomously and concurrently, (...)” (blz 147).

echter van situatie tot situatie. Situatie II betreft in hoofdzaak de snelheid van de orderafhandeling (cf. OMC). In situatie IV wordt snelheid in produktontwikkelingsprocessen en in het commercialiseren van produkten sleutelementen.

Figuur 11 koppelt technologie-aspecten aan de voorgaande bespreking; de invulling van deze figuur is enkel een voorbeeld aangezien de gebruikte technologie zal verschillen van sector tot sector. Bij “**commodities**” is het drukken van de kosten essentieel. De aandacht van het management is daarom gericht op het technisch optimaliseren van het totale productieproces, gaande van de planning van de eigenlijke productie tot de beheersing van transport en distributie. Automatisering en optimalisatie van de logistiek (bijv. MRP, “material requirements planning”) is vereist. De relatieve eenvoud van de probleemoplossing laat CIM-toepassingen (“Computer-Integrated-Manufacturing”) toe.

Figuur 11: concurrentie en technologie: technologie-implicaties



In **situatie II** is de snelle aanpassing van het productieproces cruciaal; de doorlooptijd van het produkt (van order tot verzending) moet dan ook zeer kort zijn. Een volledig gestandaardiseerde automatisering van situatie I is minder aangewezen. Informatietechnologie (IT) speelt hier een belangrijke rol als concreet hulpmiddel bij de verwerking van orders; cross-functionele informatie-uitwisseling is hier een noodzaak²⁸. De moeilijkheid en de specificiteit van de probleemoplossing van **situatie III** vereisen uitgebreide computertoepassingen. De huidige generatie van CADD²⁹ worden hier gebruikt om tot een ontwerp oplossing te komen. CADD-systemen produceren outputs (electronische 3D-bestanden) die gebruikt worden voor simulatie en “testing”, het snel maken van prototypes en de uiteindelijk productie. Zo creëerde Boeing Corp. een virtueel, CADD-gebaseerd assembleersysteem dat toelaat de drie miljoen onderdelen van de nieuwe 777 samen te stellen.

Het productieproces in **situatie IV** kenmerkt zich door veelvuldige CAD/CAM-toepassingen (ook CADD). Vooral bij het ontwerp (het technische testen en modulair CAD-ontwerp) en de eigenlijke

²⁸ IT past technologie toe op ondernemingsprocessen. Het verzamelt data (ongestructureerde informatie) en transformeert deze tot informatie die waardevol is in het beslissingsproces van managers (Daniels, 1994). De vier bekwaamheden van een marktgedreven onderneming (zie 3.1) impliceren een bekwaamheid om informatie te gebruiken en in kennis om te zetten. Het is ook in deze hoedanigheid dat IT wordt gezien als een belangrijk instrument (“enabler”) van bedrijfsveranderingsprocessen (“Business-reengineering processes”). De noodzaak om informatie op een effectieve wijze te beheersen stelt eisen aan de ondernemingsarchitectuur (of hoe de onderneming gestructureerd is). De veranderende concurrentie-omgeving impliceert een noodzakelijke verandering van de structurele vorm van de onderneming (van functionele organisatie naar de proces- (en project-) organisatie) (Hammer & Champy, 1993).

²⁹ “Computer-Assisted Design and Development” werkt voort op en integreert de CAD en CAE (“Computer-Assisted-Engineering”) ontwikkelings technieken (zie bijv. Sanchez, 1995).

productie (CAM) zijn computertoepassingen onontbeerlijk. In vele gevallen is het productieproces modulair opgebouwd; een basismodel wordt gedifferentieerd door een aantal opties in te bouwen; of de verschillende onderdelen van een produkt (bv. een vrachtwagen) worden computergestuurd gemaakt en daarna geassembleerd. Klanten van deze ondernemingen vragen "just-in-time" leveringen, wat een afstemming tussen de productieprocessen van de onderneming en de klant vergt³⁰.

4.2 DE "COMMODITIZATION"-TREND

Bovenstaande bespreking van de verschillende aspecten van concurrentiestrategieën is statisch; het is een momentopname van één bepaalde situatie. Een werkelijkheidsgetrouwe interpretatie dient derhalve rekening te houden met de dynamiek in bovenvermeld schema. De dynamiek vindt haar oorsprong in technologische veranderingen die binnen het schema weergegeven kunnen worden door een druk naar onder toe; technologieën verouderen en nieuwe technologieën substitueren bestaande probleemoplossingen. Technologische veranderingen en de opkomst van nieuwe produktietechnieken (zoals CADD, CAD, CAM, FMS) zijn dan ook twee factoren die vaak aanzien worden als de "drivers" van de fundamentele veranderingen in de aard en de intensiteit van de concurrentie (cf. hyperconcurrentie en "commodity magnet"). Matthyssens (1995) en Rangan et al (1995) stellen dat produkten evolueren van een "speciality" status naar een "commodity" status (zie Figuur 9/B)

Dit dynamisch proces neemt de differentiatie weg van het **fysieke produkt** (de zogenaamde "commoditization") en laat de afnemers van het produkt toe gebruikservaring op te doen. De druk naar onder toe wordt gecompenseerd met een beweging naar links: de verspreiding van complexe probleemoplossingen en de steeds snellere introductie van nieuwe probleemoplossingen maken van bestaande produktmarkt-combinaties standaardprodukten.

Deze dynamiek is van toepassing op alle produktmarkten; succesvolle ondernemingen trachten echter een invloed uit te oefenen op de positionering van hun produkten en op de marktontwikkelingen. Ondernemingen dienen derhalve niet de nefaste produktmarktrevolutie te volgen; hiervoor heeft ze twee basisopties voorhanden:

- de onderneming tracht binnen de bestaande produktmarkt-combinatie meer waarde voor afnemers te creëren (bijv. mass-customization en relationship marketing³¹; "Relationship" marketing biedt hier een mogelijk uitkomst. **Relatiemarketing** (zie bijv. Shapiro, 1988; Matthyssens & Van den Bulte, 1994; Payne, 1995) is gericht op het opbouwen, het ondersteunen en het uitbreiden van klantenrelaties. De differentiatie van het "**augmented**" produkt neemt toe (fysieke produkt + service). De nadruk ligt op de lange termijnrelatie met de afnemers en op de samenwerking die met de afnemers tot stand wordt gebracht. Relatiemarketing kan een concrete betekenis geven (1) aan de marktgedrevenheid van een onderneming en (2) aan het "customer value management" (Gale, 1994 zie boven).

³⁰ Ook hier speelt IT een belangrijke rol. Sanchez (1995) onderstreept dit op de volgende wijze: "through electronic data interchange (EDI) production scheduling of FMS can be linked 'downstream' to computer-based inventory and ordering systems driven by 'real-time' sales data generated by bar-code scanners, or other point-of-purchase (POP) devices, and 'upstream' to suppliers' production systems to assume timely deliveries of parts and components" (blz. 141).

³¹ Rangan & Bowman (1994) en Rangan (1994) onderzoeken deze problematiek vanuit de traditionele opdeling van concurrentievoordelen (kostvoordeel, differentiatie, focus). De strategieën om de "commoditization"-trend tegen te gaan, hebben dan ook betrekking tot het veranderen van de prijs/kosten-ratio: (1) de "value-added"-strategie (meer services aanbieden tegen een hogere prijs); (2) procesinnovatie-strategie (beter beheersing van de kosten waardoor de prijs kan dalen); (3) marktfocus-strategie (heroriëntering naar klanten die bereid zijn een "premium"-prijs te betalen); en (4) service-innovatiestrategie (niet economische verantwoorde services worden weggelaten). In deze visie dient de onderneming nog steeds een keuze ("trade-off") te maken tussen enerzijds efficiëntie en anderzijds kwaliteit. Boven argumenteerde we echter dat succesvolle ondernemingen het keuzeprobleem tussen kosten en kwaliteit oplossen en kwaliteitsprodukten tegen een lage prijs aanbieden ("ultimate value" op Figuur 6; zie ook Baden-Füller & Stopford, 1994 en D'Aveni, 1994).

- de onderneming creeërt op basis van de bestaande produktmarkt-combinaties nieuwe probleemoplossingen die nieuwe produktmarkten creëren.. Dit houdt verband met wat we hoger het veranderen van de “rules of competition” hebben genoemd. De onderneming is enkel gericht op het verdedigen van bestaande posities, maar tracht actief nieuwe produktmarkten te creëren. De kerncompetenties van de onderneming krijgen dan een andere toepassing. Cruciale bekwaamheden hiervoor werden reeds in 3.1 besproken

5. ALGEMEEN BESLUIT EN AANBEVELINGEN

In deze paper behandelen we de inhoud van concurrentiestrategieën in industriële markten. De centrale vraag kan als volgt geformuleerd worden: “over welke bekwaamheden dient een industriële onderneming te beschikken om succesvol te zijn, ook op lange termijn?”

De verandering van de concurrentiecontext heeft belangrijke gevolgen voor het onderzoek en de verdere evolutie van het strategisch marketing- en strategiedomein. Het uitgangspunt van deze working paper is dat de intensiteit van de concurrentie op industriële markten gestadig toeneemt. Ondernemingen en hun SBUs worden geconfronteerd met **hyperconcurrentie**. Bestaande concurrentievoordelen worden steeds sneller geïmiteerd of verliezen steeds sneller hun waarde; deze evoluties worden gevoed door o.m. het toegenomen ritme van technologische veranderingen. Succes staat niet meer gelijk met het creëren van een “verdedigbare positie”. Of, succesvol ondernemen impliceert niet zozeer een keuze tussen de verschillende strategische opties, een “either/or”-keuze, (kostleiderschap, differentiatie of focus) maar eerder een **creatief combineren** van concurrentiestrategieën met het oog op het grijpen van kansen.

Het aanvoelen van de markt is hier essentieel. “**Market sensing**” is de ultieme toets bij de uitwerking van een externe en interne analyse. Het doel van de externe analyse is inzicht te krijgen in de kritische succesfactoren van een bepaalde produkt/markt-combinatie. De interne analyse of het middelenonderzoek stelt de identificatie van kerncompetenties centraal. Beide analyses geven de manager een noodzakelijk inzicht in de competitieve situatie van zijn onderneming en zijn de basisinputs voor de vorming van de concurrentiestrategie. “Market sensing” impliceert een onbevooroordeeld zoekproces naar trends (scanning, experimenten en benchmarking) en een openheid tot het aanleren van nieuwe ideeën en denkkaders;

Om nieuwe concurrentievoordelen te realiseren moet de onderneming over specifieke, marktgedreven bekwaamheden beschikken. **Marktgedrevenheid** houdt in dat de onderneming niet enkel in staat is betere en nieuwe oplossingen voor bestaande behoeften te ontwikkelen, maar vooral dat ze een oplossing vindt voor nog niet gearticuleerde behoeften. In het extreme geval impliceert dat ze een “evoluerende” oplossing vindt voor nog “onzekere, toekomstige” behoeften. “Evoluerend” verwijst naar het feit dat zowel de probleemoplossing als de behoeften nog geen concrete vorm hebben aangenomen. Zo werd de technologie van de huidige RISC-architectuur in de jaren zeventig reeds bij IBM gebruikt om een connectie te leggen tussen computer en telefoon. Figuur 12 koppelt deze vier mogelijke oplossingen aan de inhoud van de concurrentiestrategie: de eerste twee oplossingen impliceren een (betere of nieuwe) **afstemming op reeds bestaande markten**. Bij de laatste twee oplossingen creëert de onderneming **nieuwe produkt/markt-combinaties**. Succesvol ondernemen op lange termijn impliceert dat een onderneming in staat is verder te zien dan de huidige marktbehoeften en is verbonden met meer risico en onzekerheid. In dit geval is ook het overbrengen van het produktconcept cruciaal maar ook moeilijker.

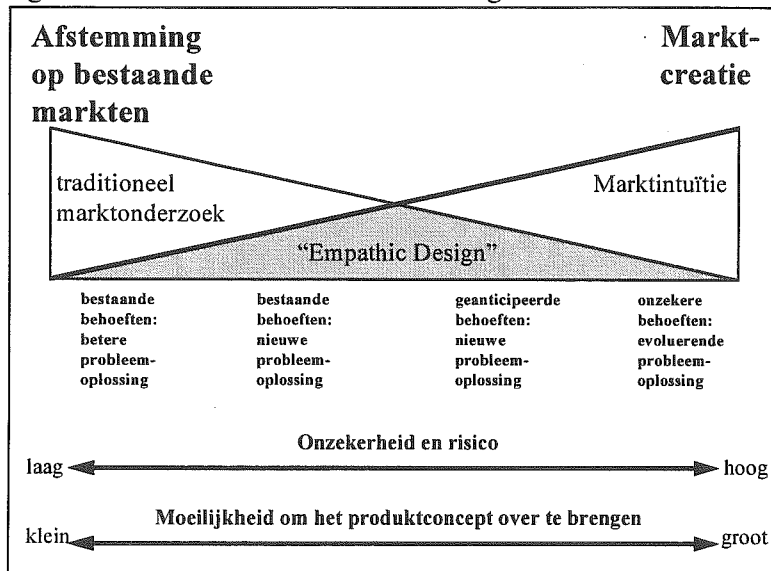
Succesvol ondernemen houdt in dat de onderneming continu waarde creëert voor haar afnemers; d.i. een andere en betere oplossing aanbieden voor een bepaald probleem. “Customer value management” (Gale, 1994) benadrukt dat kwaliteit en marktgedrevenheid gecombineerd moeten worden. Kwaliteit is niet enkel een interne aangelegenheid (cf. ISO-9000 normering) maar dient ook geïntegreerd te zijn in de klantenrelatie (de zogenaamde “customer linking”) en in de ondernemingsprocessen;

Waardecreërende concurrentiestrategieën zijn niet enkel gericht op concrete acties in produkt/markt-combinaties (de tactiek, bijv. prijsdalingen); ze dienen als basis voor het **ontwikkelen van kerncompetenties**. Kerncompetenties worden ontwikkeld vanuit een visie (welke competenties hebben we nodig binnen 2, 3 of 5 jaar) en de vorming ervan vereist specifieke bekwaamheden weergegeven in Figuur 12: (1) traditioneel marktonderzoek, (2) “empathic design” en (3) marktintuïtie (Leonard-Barton et al 1993). “Empathic design” verwijst naar het begrijpen van de klantennoden door empathie met de wereld van de afnemers eerder dan door de articulatie van de kanten van hun behoeften. Traditionele marktonderzoeksmethoden (“surveys”, interviews, onderzoek van de “lead-users”, enz.) zijn dan ook

minder van toepassing in de creatie van nieuwe toepassingen en markten; Onderzoek naar de specifieke inhoud van dit “empathic design” en hoe marktintuïtie geïntegreerd kan worden in de bestaande ondernemingsprocessen en structuren dringt zich dan ook op.

Door kerncompetenties op te bouwen die toekomstige klanten noden anticiperen, creëert de onderneming de **kritische succesfactoren** van morgen. De onderneming in kwestie is dan marktleider in de ware zin van het woord. Op deze wijze ontsnapt de onderneming aan de nadelige gevolgen van de evolutie van bestaande producten (zie de levenscyclus: introductie - groei - rijpheid - verval);

Figuur 12: inhoud van concurrentiestrategieën



Bron: gewijzigd overgenomen van Leonard-Barton et al, 1993

Uit de conclusies van deze working paper kunnen we een aantal “speerpunten” voor verder onderzoek binnen het strategische marketing- en strategiedomein distilleren:

- m.b.t. de concurrentiedynamiek:
 - hoe kan deze dynamiek in kaart gebracht worden? Recente benaderingen (D’Aveni, 1994) geven mogelijke richtingen aan, maar een verdere verfijning dringt zich op.
 - wat is de invloed van deze dynamiek op KSF en concurrentievoordelen?
- m.b.t. de strategieën van ondernemingen/SBU:
 - wat zijn technieken die ondernemingen kunnen gebruiken om toekomstige KSF te identificeren?
 - over welke bekwaamheden dienen ondernemingen te beschikken om succes op korte termijn te bestendigen? Figuur 12 suggereert een aantal mogelijkheden. Gegeven de toenemende intensiteit van de concurrentiedruk, zullen “empathic design” en marktintuïtie steeds belangrijker worden. Concepten die deze twee bekwaamheden beschrijven, zijn nog niet duidelijk ontwikkeld en blijven in de sfeer van de “tacit knowledge”.
- m.b.t. organisatorische aspecten:
 - wat is een aangepaste ondernemingsvorm? Dit is niet enkel een vraag naar welke structuur het best aansluit bij de toegenomen concurrentiedruk, maar ook welke onderzoeksbenadering gevolgd dient te worden. Barlett & Ghoshal (1993) benadrukken dat op de volgende wijze

“To capture the energy, commitment and creativity of their people, managers are replacing the hard-edged strategy-structure-systems paradigm of the M-form (multi-divisional form) with a softer, more organic model built around purpose, process and people” (1993, blz. 40).

6. EXECUTIVE SUMMARY

In this paper, we deal with the different aspects of competitive strategies in industrial markets. The paper is organised as follows. **Chapter 2** (competitive strategies) discusses the academic field of competitive strategies. A model is advanced that highlights the formation of the strategy of business units. The composing parts of the model are described in detail, i.e. (1) the external analysis tries to identify the competitive nature and the key success factors of a specific product/market combination; (2) the internal or resource analysis gives insight in the "distinctive competencies" of the organisation (the articulation of core-competencies proves to be critical); and (3) the specific content of competitive strategies is based on the result of the external and internal analysis. As such, we argue that SBUs should align their core competencies with the specific context of the target market. Generic solutions to competitive behaviour are discussed and criticised (i.e., the generic strategies type of Porter). The main critiques uttered are based on the empirical evidence that competitive advantages are not sustainable. Consequently, the aim of competitive strategies should not be to defend and strengthen existing advantages. Instead, new approaches argue that successful companies try to disrupt the market, seize the initiative and change the rules of competition. These are prerequisites in hypercompetitive environments.

Chapter 3 (market-driven capabilities in industrial markets) stresses the capabilities companies need to succeed in their target markets. In order to dominate the market, companies need to be market-driven. Market-driven capabilities point to (1) market sensing, (2) customer linking, (3) customer value creation and (4) strategic vision. Based on the previous discussion, we conclude that the formation of competitive strategies is based on three pillars: (1) they are developed from a vision, (2) they entail a resource strategy (the core-competencies to be developed) and (3) they continuously aim to create temporary competitive advantages.

In **chapter 4** (Dynamic Aspects) we focus on tendencies within industrial markets which influence substantially the competitive behaviour of SBUs. These trends are discussed in the framework of the product life cycle: i.e. the commoditization drive that makes existing product/market/technology-combinations obsolete and calls for creative solutions. Detailed attention is devoted to the influence of (1) changes in information and production technology and (2) changes in customer relations on the specific content of competitive strategies.

The authors conclude with clear recommendations for successful management in industrial markets and advances suggestions for further research.

7. GEBRUIKTE LITERATUUR

- AAKER, D.A., Strategic Market Management, New York, John Wiley & Sons, 1995
- ABELL, D.F. & J.S. HAMMOND, Strategic Market Planning, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1979
- AMIT, R. & P. SCHOEMAKER, Strategic Assets and Organizational Rent, Strategic Management Journal, Vol. 14 (1), 1993, blz. 33-46
- ANDREWS, K., The Concept of Corporate Strategy, Homewood, Richard D.-Irwin, 1971 en 1980 (herziene editie)
- ANGEL, D.P., Restructuring for Innovation : The Remaking of the U.S. Semiconductor Industry (Perspectives on Economic Change) New York/London, The Guilford Press, 1994
- ANSOFF, I., Corporate Strategy. An analytical approach to business planning for growth and expansion New York, McGraw-Hill, 1965
- BADEN-FULLER, C. & STOPFORD, J.M., Rejuvenating the Mature Business, Boston Ma., Harvard Business School Press, 1994
- BARLETT C. & S. GOSHAL, Transnational Management. Text and Cases in cross-border Management, Homewood Boston, Irwin, 1992; (1995, 2de editie)
- BARNEY, J. , Firms Resources and Sustained Competitive Advantages, Journal of Management, Vol. 17 (1), 1991, blz 99-120
- BIGGADIKE, E.R., The Contribution of Marketing to Strategic Management, Academy of Management Review, Vol. 6 (4), 1981, blz. 621-632
- BOWER, J. & C. CHRISTENSEN, Disruptive Technology: Catching the Wave, Harvard Business Review, januari-februari 1995, blz. 43-53
- BUZZEL, R.D., B.T. GALE & R. SULTAN, Market Share - A key to profitability, Harvard Business Review, 53 (1), 1975, blz. 97-106
- BUZZEL, R.D. & B.T. GALE, The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance, New York, The Free Press, 1987
- CAVES, R.E. & P. GHEMAWAT, Identifying Mobility Barriers, Strategic Management Journal, Vol. 13, No. 1, januari 1992, blz. 1-12
- COLLINS, D.J. & C.A. MONTGOMERY, Competing on Resources: Strategy in the 1990s, Harvard Business Review, juli-augustus 1995, blz. 118-128
- DAEMS, H. & S. DOUMA, Concurrentiestrategie: analyse en strategie, Deventer, Kluwer, 1984
- DANIELS, N.C., Information Technology. The Management Challenge, Reading Ma, Addison-Wesley Publishing Company, 1994
- D'AVENI, R., Hypercompetition, New York, The Free Press, 1994

- DAY, G.S., Market Driven Strategy. Processes for creating value. New York, The Free Press, 1990
- DAY, G.S., Capabilities of Market-Driven Organizations, Journal of Marketing, Vol. 58, oktober 1994, blz. 37-52
- DAY, G.S. & P. NEDUNGADI, Managerial Representations of Competitive Advantages, Journal of Marketing, Vol. 58, april 1994, blz. 31-44
- DAY, G.S. & R. WENSLEY, Marketing Theory with a Strategic Orientation, Journal of Marketing, Vol 47, herst 1983, blz. 79-89
- DAY, G.S. & R. WENSLEY, Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority, Journal of Marketing, Vol 52, april 1988, blz. 1-20
- DIERICKX, I. & K. COOL, Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage, Management Science, Vol. 35, No. 12, december 1989, blz. 1504-1514
- DONALDSON, L., American Anti-Management Theories of Organizations. A critique of paradigm proliferation. New York, Cambridge University Press, 1995
- EASTON, G., et al, Managers and Competition, Oxford, Blackwell Publishers, 1993
- GALE, B.T., Managing Customer Value. Creating Quality & Service that Customers can see New York, The Free Press, 1994
- GILBERT, X. & P. STREBEL, Developing Competitive Advantages, In H. MINTZBERG & J.B.QUINN (eds.), The Strategy Process. Concepts, Contexts and Case. Englewood Cliffs NJ, Prentice Hall, 2de edite, 1991, blz. 82-93
- GRANT, R., The Resource-based theory of competitive advantage: implication for strategy formulation, California Management Review, Vol. 33 (3), 1991, blz. 114-135
- GREEN, D.H., D.W. BARCLAY & A.B. RYANS, Entry Strategy and Long-Term Performance: Conceptualization and Empirical Examination, Journal of Marketing, Vol. 59, oktober 1995, blz. 1-16
- HÅKANSSON, H., International Marketing and Purchasing of Industrial Goods. An Interaction Approach, New York, John Wiley & Sons, 1982
- HALL, R., The Contribution of intangible resources to business success, Journal of General Management, Vol. 16 (4), 1991, blz. 41-52
- HALL, R., The Strategic Analysis of Intangible Resources, Strategic Management Journal, Vol. 13 (2), 1992, blz.135-144
- HALL, W.K., SBUs: Hot New Topic in the Management of Diversification, Business Horizons, februari 1978, blz. 17-25
- HAMEL, G. & A. HEENE (eds.), Competence-based Competition, New York, John Wiley & Sons, 1994

- HAMEL, G. & C.K. PRAHALAD, Competing for the future. Breakthrough Strategies for seizing Control of your Industry and creating the Markets of Tomorrow Boston Ma., Harvard Business School Press, 1994
- HAMMER, M. & J. CHAMPY, Reengineering the Corporation. A manifesto for business revolution London, Nicholas Brealey Publishing, 1993
- HASPESLAGH, P., Portfolio planning: uses and limits, Harvard Business Review, januari-februari, blz. 58-73, 1982
- HAX, A.C. & N. S. MAJLUF, The Strategy Concept & Process. A pragmatic approach. Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1991
- HENDRY, J., The Problem with Porter's Generic Strategies, European Management Review, Vol. 8 Nr. 4, december 1990, blz. 444-450
- HOFER, C.E. & D.E. SCHENDEL, Strategy Formulation. Analytical Concepts, St-Paul, West Publishing Co., 1978
- KERIN, R.A., V. MAHAJAN & R.R. VARADARAJAN, Contemporary Perspectives on Strategic Market Planning, Boston, Allyn and Bacon, 1990
- KOTHA, S., Mass Customization: implementing the emerging paradigm for competitive advantage, Strategic Management Journal, Vol. 16, Special Issue Summer 1995, blz. 21-42
- KOTLER, P, Marketing Management. Analysis, Planning, Implementation and Control, London, Prentice-Hall Int., 1995 (8ste editie)
- KOTLER, P & G. ARMSTRONG, Principles of Marketing, London, Prentice-Hall Int., 1991 (vijfde editie)
- LAWRENCE, P.R., Competition: a renewed focus for industrial policy, in: D.J. TEECE (ed.), The Competitive Challenge. Strategies for Industrial Innovation and Renewal Cambridge, Ballinger Publishing Company, 1987, blz. 101-116
- LEARNED, E.P., C.R. CHRISTENSEN, K.R. ANDREWS, K.R., & W.D. GUTH, The Business Policy. Text and Cases. Homewood, Il., Irwin, 1965
- LEONARD-BARTEN, D., E. WILSON & J. DOYLE, Commercializing Technology: Understanding User Needs, Harvard Business School Working Paper, nr. 93-053, 1993
- MATTHYSSENS, P. Industrial Marketing Strategies in Context: A Taxonomic Approach, proefschrift, Universiteit Antwerpen, 1986
- MATTHYSSENS, P., Dynamiek in de Industriële Marketing Kluwer bedrijfswetenschappen, 1995
- MATTHYSSENS, P. & C. VAN den BULTE, Getting Closer and Nicer: Partnerships in the Supply Chain, Long Range Planning, Vol. 27, No.1, 1994, blz 72-83
- MILLER, D., Relating Porter's Business Strategies to Environment and Structure: Analysis and Performance Implications, Academy of Management Journal, Vol. 31, No.2, 1988, blz. 280-308
-

- MINTZBERG, H., Strategy Formation: Schools of Thought, In J. FREDERICKSON (ed.), Perspectives on Strategic Management, Boston, Ballinger, 1987
- MINTZBERG, H., Five P's of Strategy. In H. MINTZBERG & J.B.QUINN (eds.), The Strategy Process. Concepts, Contexts and Case. Englewood Cliffs NJ, Prentice Hall, 2de editie, 1991, blz.12-19
- MINTZBERG, H., Generic Strategies. In H. MINTZBERG & J.B.QUINN (eds.), The Strategy Process. Concepts, Contexts and Case. Englewood Cliffs NJ, Prentice Hall, 2de editie, 1991, blz.70-83
- MINTZBERG, H., The Rise and Fall of Strategic Planning. Hertfordshire, Prentice Hall, 1994
- MAZUR, L. & A. HOGG, The Marketing Challenge, Wokingham, Addison-Wesley, 1993
- OHMAE, K., Triad Power. The Coming Shape of Global Competition, New York, The Free Press, 1985
- PAYNE, A.(ed.), Advances in Relationship Marketing, London, Kogan Page, 1995
- PENROSE, E.T., The Theory of the Growth of the Firm, Oxford, Basil Blackwell, 1959
- PINE II, B.J., Mass Customization: The new frontier in business competition, Boston, Ma., Harvard Business School Press, 1993
- PORTER, M.E., Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York, The Free Press, 1980
- PORTER, M.E., Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York, The Free Press, 1985
- PORTER, M.E., The Competitive Advantage of Nations, New York, The Free Press, 1990
- PORTER, M.E., Towards a Dynamic Theory of Strategy, Strategic Management Journal, Vol. 12, 1991, blz. 95-117
- PRAHALAD, C.K., Weak Signals Versus Strong Paradigms, Journal of Marketing Research, Vol. XXXII, augustus 1995, blz. iii-vi
- PRAHALAD, C.K. & Y. DOZ, The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision, New York, The Free Press, 1987
- PRAHALAD, C.K. & G. HAMEL, The Core-Competence of the Corporation, Harvard Business Review, Vol. 68, mei-juni 1990, blz. 79-91
- QUELCH, J.A. & E.J. HOFF, Customizing Global Marketing, In: R. BUZZEL, J.A. QUELCH & C.A. BARLETT (eds.), Global Marketing Management. Cases and Readings, New York, Addison-Wesley Publishing Company, 1992 (2de editie), blz. 331-349
- RANGAN, K., Managing Market Complexity: A Three-Ring Circus, Harvard Business Notes, Nr. 594-119, 1994
- RANGAN, K. & G.T. BOWMAN, Beating the Commodity Magnet, Harvard Business Notes, Nr. 594-122, 1994

ROBERTSON, T., New Developments in Marketing: A European Perspective, European Management Journal, Vol. 12, No. 4, 1994, blz. 362-365

SANCHEZ, R., Strategic Flexibility in Product Competition, Strategic Management Journal, Vol. 16, Special Issue, zomer 1995, blz. 135-159

SELZNICK, P., Leadership in Administration: A Sociological Interpretation, New York, Harper&Row, 1957

SENGE, P., The Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organization, New York, Doubleday, 1990

SHAPIRO, B.P., Variety versus Value: Two generic approaches to product policy, Harvard Business Note 587-119, 1987

SHAPIRO, B.P., Close Encounters of the Four Kinds: Managing Customers in a Rapidly Changing Environment, Harvard Business Notes, Nr. 589-015, 1988

SHAPIRO, B.P, V.K. RANGAN & J. SVIOKLA, Staple Yourself to an Order, Harvard Business Review, juli-augustus 1992, blz. 113-122

STALK jr., G., Time- The Next Source of Competitive Advantage, Harvard Business Review, juli-augustus, 1988, blz. 41-51

SZYMANSKI, D.M., S.G. BHARADWAJ & P.R. VARADARAJAN, An Analysis of the Market Share-Profitability Relationship, Journal of Marketing, Vol. 57, juli 1993, blz. 1-18

TREACY, M. & F. WIERSEMA, The Discipline of Market Leaders, Reading Ma, Addison-Wesley Publishing Comapny, 1995

VAN CAUWENBERGH, A. & N. VAN ROBAEYS, Strategisch Gedrag. Structuren en Ideeën in beweging, Deventer, Kluwer, 1986 (2de editie)

VARADARAJAN, P.R., Two-factor Classification of Competitive Strategy Variables, Strategic Management Journal, Vol. 6, 1985, blz. 357-375

WERNERFELT, B., A Resource-based View of the Firm, Strategic Management Journal, Vol. 5, 1984, blz. 171-180

WHITE & HAMERMESH, Toward a Model of Business Unit Performance: an integrative approach, Academic of Management Review, Vol. 6, No.2, 1981, blz. 213-233

WIND, Y. & T.S. ROBERTSON, Marketing Strategies: New directions for Theory and Research, Journal of Marketing, Vol. 47, lente 1983, blz. 12-25

WOMACK, J.P., A book review of Mass Customization, Sloan Management Review, nr. 34, blz. 121-122

WRIGHT P., C.D. PRINGLE & M.J. KROLL, Strategic Management. Text and Cases. Boston, Allyn and Bacon, 1992