

Industrie en competitive strategy

INDUSTRIE EN COMPETITIVE STRATEGY - TENTAMENNIVEAU

Module 2 op tentamenniveau

Dit niveau is geschreven voor open vragen: wat moet je kunnen definiëren, uitleggen, toepassen, adviseren en beoordelen. Gebruik de Engelse vaktermen precies zoals ze hier staan. Op het voorbeeldtentamen werd bij Five Forces uitdrukkelijk gelet op consistente terminologie.

Five Forces

Doel. Het model verklaart en begrijpt hoe winstgevend een **industry** gemiddeld is. Het gaat dus over de industrie en niet per se over één bedrijf daarin. Een **industry** is een groep bedrijven die in essentie hetzelfde product of dezelfde dienst levert. Alle bedrijven daarin zijn *competitors*, maar niet alle competitors zijn *rivals*.

De vijf krachten en hun aandrijvers.

- **Threat of entry.** Hoge **barriers to entry** houden toetreders weg. Bronnen: economies of scale en experience, switching costs van klanten, capital requirements, toegang tot supply- en distributiekkanalen en andere incumbency advantages van gevestigde spelers (patenten, merk). Perspectief: hoge barrières maken de industrie aantrekkelijker voor de bedrijven die er al in zitten ("het perspectief van de wachter").
- **Threat of substitutes.** Het substituuat komt van *buiten* de industrie. Sterker bij een gunstige **price/performance ratio** en lage switching costs voor de klant.
- **Buyer power.** Sterk bij geconcentreerde afnemers of grote inkoopvolumes, lage switching costs en een geloofwaardige dreiging van **backward integration**. Toevoeging van de docent: ook prijsgevoeligheid van de afnemer.
- **Supplier power.** Sterk bij weinig leveranciers, hoge switching costs, gedifferentieerde inputs en dreiging van **forward integration**. Beslis welke leveranciers ertoe doen: ook arbeid en financiers kunnen leveranciers zijn.
- **Rivalry.** Sterker bij weinig concentratie of gelijke grootte, weinig differentiatie, lage groei, hoge vaste kosten en hoge **exit barriers**.

Veelgemaakte denkfout. De vijf krachten zijn onderling onafhankelijk. Het pijlenfiguur in het boek suggereert dat ze op rivaliteit drukken, maar elke kracht werkt rechtstreeks op de winst. Gebruik als synoniem voor *rivalry* nooit "concurrentie": dat is verwarrend, want ook de andere vier krachten zijn concurrentie in de ogen van Porter.

Zes stappen. (1) Definieer de industrie: verticaal, product/dienst, geografisch. (2) Identificeer de spelers per kracht. (3) Bepaal de onderliggende factoren en de sterkte per kracht. (4) Bepaal de totale aantrekkelijkheid. (5) Analyseer veranderingen (trends). (6) Bepaal je positie: benutten, neutraliseren of beïnvloeden. De docent zegt dat stappen 5 en 6 belangrijker zijn dan het totaaloordeel.

Toepassen in een casus. Wijs steeds de kracht aan, benoem de aandrijver, en zeg of het effect sterker of zwakker wordt. Voorbeeld uit het voorbeeldtentamen: supermarkten fuseren en kopen samen in, dus de **buyer power** van de afnemers stijgt (concentratie, groot volume). Noem daarna de andere vier krachten bij hun juiste naam.

Industry life cycle

Fases: **development, growth, shake-out, maturity, decline.**

- *Development:* weinig klanten, onzekerheid, hoge kosten.
- *Growth:* de vraag groeit; de docent noemt als belangrijkste dat de **rivalry** laag mag zijn omdat er ruimte voor iedereen is.
- *Shake-out:* de groei vlakt af en zwakke spelers verdwijnen.
- *Maturity:* de barriers to entry stijgen, standaardisatie en kostenconcurrentie nemen toe, de **buyer power** wordt groter en de **experience curve** speelt een grote rol.
- *Decline:* de vraag krimpt; bij hoge exit barriers wordt de rivalry extreem.

Gebruik het model om te beredeneren hoe de krachten veranderen (stap 5 van de industry analysis).

Strategic groups en market segments

Een **strategic group** bestaat uit organisaties met vergelijkbare strategische kenmerken (scope en resource commitment). Nut: begrijpen wie de directe concurrenten zijn, strategische ruimtes vinden en **mobility barriers** analyseren, de tegenhanger van entry barriers tussen groepen. Een **market segment** is een groep klanten met vergelijkbare behoeften; segmentatie kan op basis van klantbehoeften, koopgedrag of waarde. Strategic groups gaan over aanbieders, market segments over afnemers.

Generic strategies

Volgens Porter is een bedrijf of **cost leader** of **differentiator**, of richt het zich met een **focus** op een smal segment.

Cost leadership. Systematisch de laagste kosten én voldoende kwaliteit. Vier cost drivers: **input costs, economies of scale, experience curve** en **product/process design**. De docent benadrukt: een kostenleider is niet per se de goedkoopste in de markt en niet noodzakelijk een prijsvechter. Lagere kosten kunnen ook als hogere marge worden benut.

Differentiation. Uniek zijn op wat klanten waarderen, zodat je een **price premium** kunt vragen. Bronnen: productkenmerken, klantrelaties, complements. De logica loopt via switching costs: de klant blijft omdat overstappen iets kost of waarde verliest.

Parity en proximity (cost leadership). Bij **parity** biedt de kostenleider evenveel van wat klanten waarderen als de gemiddelde concurrent: hij vraagt dezelfde prijs en stopt het kostenvoordeel volledig in extra winst (CSN, Braziliaanse staalproducent). Bij **proximity** zit hij dicht bij de concurrent op features; een kleine prijsverlaging compenseert de iets lagere kwaliteit en hij houdt toch een betere winst dan gemiddeld.

Focus. Beperk je tot een segment met afwijkende behoeften. *Cost focus* (Ryanair, Iceland) of *differentiation focus* (Ecover, ARM). Drie voorwaarden: afwijkende behoeften, afwijkende value chains en een rendabel segment.

Relatie met Five Forces. Een goed uitgevoerde generic strategy beschermt tegen de vijf krachten *ten opzichte van de gemiddelde concurrent*. De kostenleider is beschermd tegen rivalry en buyer power doordat hij nog winst maakt als anderen dat niet doen; de gedifferentieerde speler heeft geen rivalry met de gemiddelde speler, omdat hij iets anders of beters biedt. De docent merkt op dat de paraplu van de kostenleider alle spelers in de industrie beschermt. Hij zet bovendien vraagtekens bij hoe "generiek" deze strategieën zijn. Uit de formatieve toets: hoge barriers to entry verlagen de winstgevendheid niet.

Rekenen met kosten. Bij een bereken-vraag gaat het meestal om de experience curve of om schaalvoordeel. Bij de experience curve dalen de kosten per eenheid met een vast percentage bij elke verdubbeling van het cumulatieve volume. Bij economies of scale worden de vaste kosten over meer eenheden verdeeld. Schrijf altijd de tussenstappen op: de deelpunten zitten in de berekening, niet alleen in het antwoord.

Valkuil: kosten zijn niet prijs. De kostenleider hoeft zijn lagere kosten niet door te geven. Hij kan dezelfde prijs vragen als de rest en meer marge maken, of de prijs verlagen om rivalen te dwingen. Beoordeel in een casus altijd welke van de twee gebeurt.

Business ecosystems en complementors

Porter ziet vooral concurrentie. Een **business ecosystem** laat zien dat bedrijven ook samen waarde maken. Een **complementor** vergroot de waarde van jouw product (apps voor een telefoon). Samenwerking tussen concurrenten heet **coopetition**. Belangrijk zijn *non-generic unique complementarities*: aanvullingen die specifiek bij elkaar horen en niet gemakkelijk te vervangen zijn. Een **ecosystem leader** (Nespresso, Apple App Store) coördineert de partners. **Network effects** versterken dit: hoe meer gebruikers, hoe meer waarde, wat de **switching costs** van klanten verhoogt.

Comparative industry structure analysis (Figure 3.4). Bij een ecosystem analyseer je naast suppliers, distributors en substitutes ook **complementors**: klanten waarderen jouw product meer als ze ook het product van de complementor hebben (Krupps bij Nespresso). Zo breid je de industry structure uit.

Business models

Een **business model** beschrijft hoe een organisatie waarde **creëert** (value creation), **levert** (configuration) en een deel **vasthoudt** (value capture) (Teece). Het is geen synoniem voor strategy: strategy gaat over keuzes en positie ten opzichte van concurrenten, het business model over de logica van de waardecreatie.

Business Model Canvas (negen blokken): customer segments, value proposition, channels, customer relationships, revenue streams, key resources, key activities, key partners, cost structure. Eisen: de elementen moeten **logisch bij elkaar passen**. De docent: gebruik het canvas als diagnostisch hulpmiddel.

Patronen. *Razor and blade* (goedkoop apparaat, dure navulling); *freemium* (gratis basis, betaald extra); *peer-to-peer* (platform verbindt gebruikers); *multi-sided platform* (meerdere groepen, zoals makers, kijkers en adverteerders bij YouTube).

Hoe je modellen in een casus gebruikt

1. Lees de vraag: welk model wordt gevraagd, en welke vorm (definieer, uitleg, toepassen, advies, beoordeel)?
2. Noem de term in het Engels en geef één zin definitie.
3. Koppel aan een feit uit de casus; schrijf nooit alleen theorie.
4. Sluit af met de conclusie (sterker of zwakker, advies, oordeel).

Veelgemaakte fouten

- "Concurrentie" schrijven waar *rivalry* bedoeld wordt.
- Aannemen dat een kostenleider altijd de laagste prijs hanteert.
- De krachten uit het perspectief van de verkeerde partij beoordelen.
- Industry (bedrijfstak) verwarren met één bedrijf of met een market segment.
- Een business model aanzien voor een strategy.