

Generieke concurrentiestrategieën van Porter

In de concurrentiestrijd worden – afhankelijk van de specifieke situatie en mogelijkheden – diverse strategieën toegepast. Michael E. Porter heeft deze strategieën geanalyseerd en kwam tot de conclusie dat er globaal gesproken drie verschillende methoden (concurrentiestrategieën) zijn: kostenleiderschap, differentiatie en concentratie.

		strategische voordeel	
		positie van lage kosten	unieke eigenschappen erkend door klant
strategisch doel	totale markt	kostenleiderschap	differentiatie
	één segment	concentratie	

Kostenleiderschap

Kostenleiderschap is erop gericht tot een algemene kostenvoorsprong op de concurrentie te komen. Het doel daarbij is de producten of diensten tegen de laagst mogelijk kosten op de markt te brengen. Dit betekent overigens niet dat deze producten of diensten per definitie tegen de laagste prijs worden aangeboden. Het gaat bij de strategie van kostenleiderschap in eerste instantie om het vergroten van de marge.

Deze strategie vereist nogal wat inspanningen op het gebied van efficiency, het verkrijgen van schaalvoordelen, het streven naar kostenvermindering door het strak sturen op kosten van overhead, het vermijden van kleinschalige afnemers, kostenbeheersing op het vlak van R&D en reclame.

Differentiatie

De tweede generieke strategie bestaat uit het differentiëren van het product- of dienstenpakket. Het doel hiervan is een product of dienst op de markt te brengen waarmee men zich onderscheidt van de producten en diensten van de concurrenten. Differentiëren kan letterlijk op alle mogelijke terreinen zoals techniek, klantenservice, logistiek of prijs. Natuurlijk mag een bedrijf dat differentiatie nastreeft niet de kosten uit het oog verliezen, maar hier ligt niet de eerste prioriteit. Wanneer differentiatie wordt bereikt, is dit een uitstekende

de strategie om een meer dan gemiddelde winst te maken. Differentiatie resulteert in een grotere klantentrouw en daardoor een lagere prijsgevoeligheid. Daardoor worden de marges groter, zonder dat de kosten omlaag gebracht behoeven te worden.

Een differentiatiestrategie leidt ook tot toetredingsbarrières. Door de ontstane klantentrouw en de unieke eigenschappen van het product of de dienst, heeft een potentiële concurrent een extra hindernis te nemen.

Focus

Een focusstrategie bestaat uit de gerichtheid op een bepaalde groep kopers, een segment van de productlijn of een geografische markt. Terwijl kostenleiderschap en differentiatie gericht zijn op doelen in de gehele bedrijfstak, zijn alle activiteiten bij een focusstrategie gericht op slechts één enkel segment van de markt. Door een focusstrategie te hanteren kan een bedrijf bovengemiddelde resultaten boeken. Daarnaast kan focus worden gehanteerd om doelgroepen uit te zoeken die het minst kwetsbaar zijn voor substituten of waar de concurrentie het zwakst is.



Tussen de wal en het schip ('Stuck in the middle')

De drie geschetste generieke concurrentiestrategieën vormen verschillende benaderingen om de concurrentie het hoofd te bieden en om een meer dan gemiddelde winstgevendheid te behalen. Een bedrijf dat geen keuze kan of wil maken, valt volgens Porter tussen de wal en het schip. Zo'n bedrijf is welhaast verzekerd van een lage winstgevendheid. Grote klanten zullen lagere prijzen bedingen, met als resultaat dat óf het bedrijf inteert op de marge óf de klant wegloopt. Het zal klanten die een hoge marge opleveren, kwijtraken aan concurrenten die zich succesvol hebben gedifferentieerd. Een 'stuck-in-the-middle'bedrijf heeft waarschijnlijk een onduidelijk beleid en als gevolg daarvan motivatieproblemen bij de medewerkers.