



Concurrentiestrategieën

In 1841 opende Izaak van Melle in Breskens een bakkerij. Sindsdien is Van Melle gegroeid van een klein familiebedrijf naar een vooraanstaande producent van suikerwerkspecialiteiten. In haar assortiment zijn merken als Mentos, Fruitella en Meller opgenomen. Deze producten worden geproduceerd en verkocht in meer dan 25 landen, waaronder het Midden-Oosten, Azië en Australië. De omzet ligt boven de € 500 miljoen.

Een belangrijk onderdeel van het ondernemersplan en het marketingplan is het bepalen van de strategie. Om de ondernemer in staat te stellen een doelstelling te realiseren, kan hij gebruikmaken van een aantal hulpmiddelen. Deze hulpmiddelen noemen we marketingstrategieën. Voorbeelden van deze hulpmiddelen zijn:

- groeimatrix van Ansoff;
- portfolio-analyse;
- segmentatie en segmentatiestrategieën;
- concurrentiestrategieën van Porter.

Tussen deze hulpmiddelen bestaat een zekere samenhang. Als er gekozen is voor een strategie, moet die ook worden uitgevoerd. De marketingmanager zal dan in zijn marketingplan aangeven op welke wijze hij zijn marketingmix zal invullen op basis van de gekozen strategie.

Concurrentie vindt op verschillende niveaus plaats. Op de vakantiemarkt concurreert ClubMed met Arke Reizen. Maar er zijn meer concurrenten dan alleen de aanbieders van reizen. De consument heeft immers een bepaald geldbedrag te besteden en kan dat op verschillende manieren uitgeven. De eerste beslissing die de consument moet nemen, is welke behoefte hij met het geld wil

bevredigen. Geeft hij de euro's uit aan vakantie of aan eten? Of toch liever aan vervoer? We noemen dit behoefteconcurrentie.

Behoefteconcurrentie is concurrentie tussen verschillende behoeften van een bepaalde afnemer. Heeft de consument gekozen voor de vervulling van een bepaalde behoefte, dan is de volgende keuze die hij moet maken welk product of welke dienst hij kiest om in die behoefte te voorzien. Is bijvoorbeeld de keuze gevallen op een vakantie, dan moet nog gekozen worden welke soort vakantie hij wil, bijvoorbeeld een kampeervakantie, vakantie in een bungalowpark of een vliegvakantie. Al deze mogelijkheden hebben met elkaar gemeen dat ze in dezelfde behoefte aan vakantie voorzien. We spreken in dit verband van generieke concurrentie.

Generieke concurrentie is concurrentie tussen aanbieders van verschillende soorten producten die in eenzelfde behoefte van een bepaalde afnemer kunnen voorzien. De volgende keuze van de consument is de keuze van een van de producten die in de behoefte voorzien, bijvoorbeeld de keuze voor een vliegvakantie. Is deze keuze gemaakt dan kan de consument zich afvragen wat voor soort vliegvakantie hij wil. Bijvoorbeeld een lowbudget vliegvakantie of een luxe vliegvakantie. We spreken in dit geval van productvormconcurrentie.

Productvormconcurrentie is concurrentie tussen de verschillende technische verschijningsvormen van eenzelfde product. Als de consument kiest voor een luxe vliegvakantie zijn er verschillende vliegmaatschappijen die deze vakanties aanbieden, bijvoorbeeld Martinair en KLM. We spreken in dit geval van merkenconcurrentie.

Merkconcurrentie is concurrentie tussen verschillende merken van een bepaald product of een bepaalde dienst die substituten zijn van elkaar.



Op elk van de hiervoor genoemde concurrentieniveaus kan het gedrag van concurrenten zich uiten in de volgende vier vormen:

- leider (marktleider)
- volger (marktvolger)
- uitdager (marktuitdager)
- nicher (marktnicher)

Deze vormen worden ook wel concurrentiestrategieën genoemd.

Leider (marktleider)

In iedere markt is wel een (markt)leider aan te wijzen. De marktleider is het bedrijf dat in de markt het grootste marktaandeel heeft, of het bedrijf dat in het algemeen anderen voorgaat bij het doorvoeren van een prijsverandering of productvernieuwing. De strategie van de marktleider is erop gericht om zijn dominante positie in de markt te behouden, onder meer door het verdedigen of het vergroten van het marktaandeel. In de markt van computersoftware is Microsoft de absolute marktleider.

Volger (marktvolger)

De (markt)volger is de organisatie die geen marktleider is en haar marktpositie wil verbeteren zonder de concurrentiestrijd met de marktleider aan te wakkeren. De strategie van de volger is erop gericht om de kosten laag te houden en de kwaliteit en de service hoog. Vaak ontbreekt het de volger aan financiële middelen; het volgen van de marktleider is dan een veilige strategie.

Uitdager (marktuitdager)

De uitdager is de tweede of derde organisatie in de markt en deze is erop uit om haar positie te verbeteren. Met prijsverlaging of overnames als strategie daagt men de marktleider uit. C1000 is in de supermarktoorlog een uitdager van Albert Heijn.



Nicher (marktnicher)

Kleine bedrijven die zich richten op één specifiek segment in de markt, en binnen dit segment zeer nauwkeurig inspelen op de afnemerswensen, noemt men een marktnicher. Hun strategie is om heel goed in te spelen op de specifieke wensen van de doelgroep om deze als klant te behouden. Rolls Royce levert als nicher maatwerk aan haar klanten.

Strategieën die de positie van een onderneming bepalen ten opzichte van de concurrentie, zijn de concurrentiestrategieën van Porter. Porter onderscheidt drie concurrentiestrategieën.

1. **Kostleiderschap:** Bij deze strategie wil de onderneming zich onderscheiden van de concurrentie door in de markt de aanbieder te zijn met de laagste productieprijs.
2. **Differentiatiestrategie:** Bij deze strategie kiest de onderneming voor een strategie om zich ten opzichte van de concurrentie als uniek te onderscheiden. Zo kan een bedrijf zich toeleggen op een betere kwaliteit, op een breed assortiment, op een uitgebreid distributienetwerk dat afgestemd is op de wensen van de klant.
3. **Focusstrategie (niche):** Bij deze strategie richt het bedrijf zich met een aangepast marktbeleid op een klein marktsegment. Dit marktbeleid kan geënt zijn op kostenleiderschap (de goedkoopste) of differentiatiestrategie (de beste).





Porter zegt dat je moet kiezen. Indien je als organisatie niet voor een specifieke concurrentiestrategie kiest, ben je een grijze muis: je bent vlees noch vis en onderscheidt je dan niet van de overige aanbieders. De gekozen strategie heeft gevolgen voor de inzet van de marketinginstrumenten. Zo zal de wijze van distributie bij gedifferentieerde marketing anders zijn dan bij ongedifferentieerde marketing. Hoe de onderneming haar prijs bepaalt, is bijvoorbeeld anders bij kostleiderschap dan bij een focusstrategie.



De portfolio-analyse kan op veel verschillende vlakken ingezet worden. Het bekendste model is de BCG Matrix. In deze matrix worden producten beoordeeld op twee kenmerken:

1. Het relatieve marktaandeel dat een bepaald product heeft ten opzichte van de grootste speler in de markt.
2. Het groeipotentieel van de markt voor dat product.

De waarden van de assen zijn afhankelijk van de branche of sector waar je bedrijf zich in bevindt, vandaar dat er vaak gebruikgemaakt wordt van de waarden hoog en laag.

BCG-Matrix		relatief marktaandeel	
		hoog	laag
groeipotentieel	hoog	 star	 question mark
	laag	 cash cow	 dog