



# *Inaugural Address*

## *Competition: an inspirational marketing tool*

Prof. dr. E. Waarts

**Competition:  
an inspirational marketing tool**

**Bibliographical Data**

Library of Congress Classification (LCC)	5001-6182 : Business hf5410+ marketing hd 41 competition management
Journal of Economic Literature (JEL)	M: Business Administration and Business Economics M 31: Marketing M 39: Marketing and Advertising: Other
European Business Schools Library Group (EBSLG)	85 A: Business General 280 c marketing science 270 f competition analysis
Gemeenschappelijke Onderwerpsontsluiting (GOO) Classification GOO	85.00: Bedrijfskunde, Organisatiekunde: algemeen 85.40: Marketing 85.40: Marketing
Keywords GOO	Bedrijfskunde / Bedrijfseconomie Marketing / Bedrijfskunde Marketing, concurrentie, redes (vorm)
Free keywords	Marketing research, Marketing Strategy, Competition, Innovation, Competitive Interaction, Industry, Profitability, Drivers, Company Performance

**Erasmus Research Institute of Management (ERIM)**

Erasmus University Rotterdam

Internet: [www.irim.eur.nl](http://www.irim.eur.nl)

**Inaugural Addresses Research in Management Series**

Reference number ERIM: EIA-022-MKT

ISBN 90-5892-068-2

© 2004, E. Waarts

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means electronic or mechanical, including photocopying, recording, or by any information storage and retrieval system, without permission in writing from the author(s).

# **Competition: an inspirational marketing tool**

*Inaugural Address*

Address given in shortened form at the occasion of  
accepting the appointment as Professor at the Rotterdam School of Management  
with the teaching and research commitment 'Marketing & Competition'  
on March 12, 2004

**Prof. dr. E. Waarts**

Erasmus University Rotterdam  
Rotterdam School of Management  
P.O. Box 1738  
3000 DR Rotterdam  
e.waarts@fbk.eur.nl

## Abstract

---

Competition is the engine behind innovation and dynamics in the marketplace. Sectors like public transport, water, energy and telecom are liberalized and deregulated by national and international governments in order to increase competition among companies. The ultimate goals are to create transparent markets with ample opportunities for new firms to enter, fair prices and a varied, innovative range of consumer products and services. Competition may indeed stimulate firms to run faster, and to create better products and services by using effective marketing practices. This can, for example, readily be observed in the high technology sector. In that sense, competition can be an inspirational and stimulating marketing tool. At the same time, competition can have destructive effects as well, when firms' primary goals become to beat or harm their competitors. This was, for example, recently the case in a taxi war in Amsterdam. Constructive and destructive behaviours are partly determined by both the characteristics and rules of the market, the manager and his company. Research is required to fully understand the effects of the various factors on competitive behaviour and subsequently on the performance of the market. This is essential, both for theory development, and for governments, companies and consumers as well.

## Marketing, competition and innovation

---

Rector, distinguished auditors,

Two hunters are walking in a forest, when they suddenly come face to face with a savage, hungry-looking bear. One of the hunters quickly puts on a pair of sneakers, whereupon the other hunter asks, 'Why are you doing that? The bear can outrun us anyway, can't he?' To which the first hunter replies, 'But I don't have to run faster than the bear, I only have to run faster than you!'

Ladies and gentlemen,

Not every entrepreneur or marketing executive currently engaged in fiercely competitive battles will endorse the title of this speech wholeheartedly – especially when prices and profits are under tremendous pressure, as is currently the case, for example, with supermarkets and airline companies. Nevertheless, the title comes from a statement by a former senior KLM executive and supervisory director of the food giant, Wessanen, – Jan de Soet: 'Competition is an inspirational marketing tool.' Bill Smithburg, top man at Quaker Oats for the last 15 years, described this view as follows: 'If you don't have a tough competitor fighting against you, you should invent one. Competition is a way of living.'

In this lecture I would like to go through several aspects that are linked to the process of competition – constructive and less constructive aspects. The quotations from Soet and Smithburg emphasise the stimulating effects of competition. After all, as in the case of chess players, skaters and football players, it is also important for entrepreneurs and marketing executives to have opponents. It keeps them on their toes, ensures a dynamic in the marketplace and stimulates the search for better solutions to meet the needs of buyers. In recent years you have had an opportunity to discover this for yourselves on many fronts – most notably in the world of high technology, where there is a steady stream of new products with the latest gadgets.

We can get a taste of what's in store at the recently opened 'house of the future' in Amsterdam. There, for example, one can admire an interactive mirror, the TV mirror from Philips, with an Internet connection. While putting on your make-up you can log onto a website or read your e-mail. The mirror can also take your photo and, by means of a composite, show you how you would look with a different colour of hair.

In the kitchen are all kinds of 'intelligent' appliances. Since the packages of food contain special microchips, for example, the oven 'knows' how long it takes to warm up the food. The house of the future is called 'living tomorrow'. And, indeed, it will not take decades but only a few years before these new appliances are available to consumers. Various companies, such as Unilever and Philips, will use the building among other things to do consumer research into acceptance and use of new products.



*Living Tomorrow*  
[www.livingtomorrow.com](http://www.livingtomorrow.com)

Such progress in the marketplace is chiefly the result of the process of competition among – and, incidentally, within – companies. The economist Joseph Schumpeter called this the process of 'creative destruction' (Schumpeter, 1942) – i.e. the process of innovation in which competing entrepreneurs continually engage in an effort to find better products, services or production methods, leaving the old ones behind. In many sectors competition and market dynamics are currently very fierce, even in the world of higher education. The introduction of the Bachelor-Master structure in Europe, for example, is already resulting in the rapid creation of innovative, competitive study programmes, making existing ones obsolete. In the Netherlands, the potential number of Bachelor programmes is so large that a special committee, CRAB (Committee for Reducing Bachelor Programmes on Offer) had to be set up to create some order. The European market for Master's programmes is also brimming with new initiatives. The Netherlands is the

current leader in this area, but will have to do its utmost to maintain and further expand its position in the international market. We can only hope that in the Netherlands, following the CRAB committee, there will not be another committee (e.g. the CRIM committee – the Committee to Reduce Initiatives in the Master’s Phase). After all, it is the customers that determine what quality is and the type of study programme that offers the greatest added value.

Market dynamics, such as those in high technology and higher education, arise when competing organisations repeatedly create new supply. Major breeding grounds of innovation are new technologies, changing market conditions and new consumer groups with different consumer needs. The main task of marketing is to realise new, innovative supply based on these sources. The marketing process carefully studies client needs, continually translating them into optimum supply that dovetails with such needs. However, competitors try to do the same thing even better or sooner. It is precisely this competitive situation that drives and inspires marketing executives to come up with the most creative and suitable solutions – just like the hunter with the sneakers.

However, by definition, the process of creative destruction, which is essentially constructive competition, has another side – the fact that some companies and products can no longer compete in the marketplace. KLM, for example, had to face the fact that it was no longer a strong enough player to survive the liberalised global competition for passengers on its own. In highly competitive markets, with strong pressure on prices, companies find it difficult to keep afloat. In such circumstances, competition is perhaps not so inspirational; less favourable competitive aspects appear. It is well known that many methods are employed to reduce competition, to defend or improve one’s own position vis-à-vis the competition. An extreme example of this is that of the Chinese restaurant owner who burned down his nephew’s competing restaurant because his nephew drew more customers. This was apparently done under the motto, If you can’t beat them, kill them.



## Unilever in de aanval met nieuw wasmiddel

Door een onzer redacteuren  
**ROTTERDAM, 30 MAART.** In de strijd om de Europese wasmiddelenmarkt brengt Unilever volgende week een ingrijpend vernieuwd waspoeder op de markt: Omo Power. Unilever wil hiermee het Amerikaanse bedrijf Procter & Gamble (Ariel) van de eerste plaats op de wasmiddelenmarkt in Europa en Nederland verdrijven. Procter & Gamble kondigde vanmorgen aan met een nieuwe variatie van Ariel op de markt te komen.

Unilever heeft in de ontwikkeling van het middel 300 miljoen gulden gestoken en in de reclame 500 miljoen gulden. Unilever

neemt op de Europese en Nederlandse markt met haar wasmiddel Omo een tweede plaats in, voor Dreft (P&G) en het eigen Levermerk Robijn.

Volgens het Brits/Nederlandse voedings- en levensmiddelenconcern is sprake van een technologische doorbraak. De kern van de vernieuwing wordt gevormd door een nieuw molecuul dat werkt als een waskrachtversneller. Het molecuul (*Accelerator*) is een bleekactivator met een samenkelijk verbeterde werking tegen hardnekkige kleurstofvlekken bij lagere temperaturen. Unilever-dochter Lever heeft met een team van

schappers drie jaar aan de ontwikkeling gewerkt.

De vernieuwing leidt ook tot belangrijke milieuwinst: de productie van het wasmiddel verbruikt 80 procent minder energie en de consument kan volstaan met 15 procent minder poeder per wasbeurt. Ook is een nieuw verpakkingssysteem ontwikkeld dat minder schadelijk is voor het milieu.

Procter & Gamble liet gisteren in een reactie weten verheugd te zijn met de 'move' van Lever omdat het een bijdrage is aan verdere uitbreiding van navulverpakkingen met minder verpakingsafval en daardoor minder belastend voor het milieu zal zijn.

Het middel van Unilever is vanaf 5 april in Nederland te verkrijgen; daarna wordt het ook in andere Europese landen geïntroduceerd.

*Competitive Interaction:  
 Attack and en Retaliation*

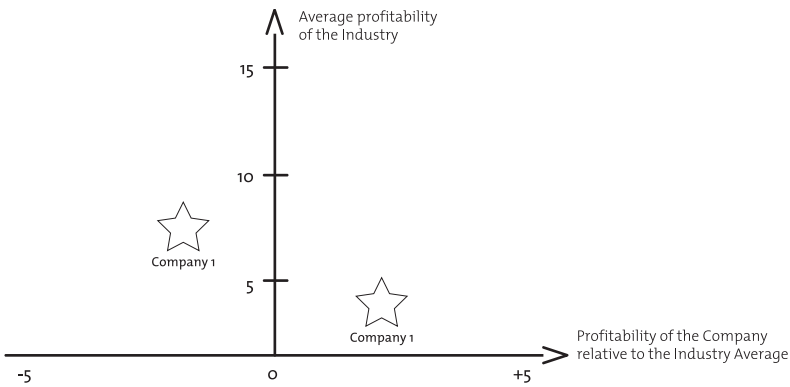


Also notorious is the way in which Procter and Gamble, precisely ten years ago, destroyed a new product of competitor Unilever, Omo Power. This was the result of widespread publicity that the new, revolutionary and powerful washing powder would enable Unilver to recapture its position as market leader in detergents. Procter & Gamble's response was quite fierce. Via photos in daily newspapers, consumers were shown the supposedly devastating effects of using Omo Power. Unable to recover sufficiently from this image, Unilever was forced to withdraw this new, basically good product, from the market – a clear example of creative and destructive competition, although the opposite of what Schumpeter meant.

## Competition within the industry

---

Ladies and gentlemen, after these introductory words, it is time to delve deeper into this subject. In their struggle for profits and shareholder value, companies employ various competitive strategies and display different competitive behaviours. It is useful in this regard to distinguish between strategies and behaviours that increase the profitability of the total market, including one's own profitability, and strategies and behaviours that strengthen the relative competitive position of one's own company.

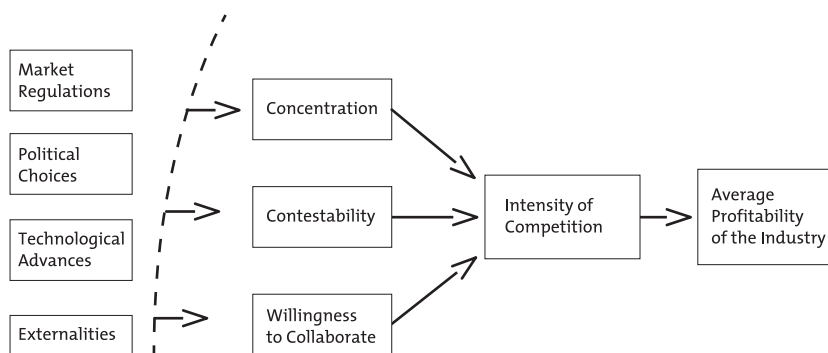


---

**Figure 1: Profitability of the Industry and the Company**

This is made clear in figure 1 (cf. Daems & Douma, 1990). The vertical axis shows the average profitability of all companies in the industry and the horizontal axis gives the relative profitability of each specific company compared to the average. In this figure, companies 1 and 2 are equally profitable but company 1 performs below average in the industry, while company 2 performs better. Although the relative competitive position is determined most directly by the company in mutual competition with its rival suppliers, in principle, companies can affect the average profitability of the industry.

First, I will touch on the operation of competition at the level of the industry. Then I will discuss several aspects of mutual competition among companies.



**Figure 2: Drivers of Industry Profitability**

Figure 2 shows the main determining factors of the profitability of an industry. In this model, profitability is determined by the level of competition within the industry. If competition is fierce, the average profitability of companies will be generally low, due to the possibility of buyers choosing the best offer for the lowest price. Structural and behavioural characteristics affect the level of competition in an industry. These in turn are under the influence of factors such as market regulations, political choices, technological advances and externalities. The most important structural characteristics are market concentration and contestability; i.e. the distribution of power in the market and the ease with which new entrants can enter the market. These are aspects that, in principle, individual companies in the industry could affect, for example, through mergers, acquisitions or partnerships. Another significant, explanatory behavioural characteristic for the level of competition is the companies' willingness to collaborate. If there is considerable willingness to collaborate, higher average profits can be booked – simply because customers have no real price choice. Bell-ringer Ad Bos made clear how that worked in the construction industry and how, apparently, it continues to work.

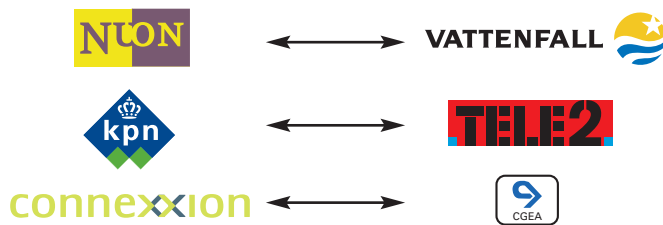
From the perspective of seeking profits, it is understandable that companies attempt to escape the yoke of fierce competition. One can indeed attempt this by entering mutual price-fixing agreements, by developing market power via takeovers, or by putting obstacles in the path of new competitors, for example, by introducing customer-relations systems. However, the establishment of competition rules by national and international authorities, compliance with which is supervised by independent agencies, is in the interest of a well functioning market with fair opportunities for new companies, fair prices and a varied, innovative range of consumer products and services. For example, the Netherlands Competition Authority, the NMa (also called the anti-trust police), general supervises compliance with the Netherlands Competition Act. The NMa guards against competition-restricting agreements and behaviours, as well as misuse of market positions by companies. Not only does that pertain to large companies, but also to relatively small, local organisations. For example, the NMa recently decided that the Leyenburg Hospital may merge with the Juliana Children's Hospital in The Hague.

However, no matter how desirable from marketing or synergistic considerations, merging of activities is not always permitted. The NMa also recently imposed a hefty fine on CR Delta VRV Holding, by far the largest supplier of breeding bull sperm for cattle breeders in the Netherlands. The company had misused its dominant position by binding breeders through its discount scheme in such a way as to prevent other suppliers from competing. The NMa imposed a fine of 2,600,000 euro on CR Delta. Discount schemes are standard marketing instruments. Although they are widely used, they are not always legally permissible.

Besides the general competition regulation, there are also sector-specific competition laws that interfere appreciably with the marketing freedom of companies. The 2000 Passenger Transport Act, for example, prohibits transport companies from performing work other than public transport. Extra services, such as related taxi and transport of the disabled – even providing coffee and a newspaper – must be provided by an independent party. For a large regional transport company, such as Connexion for example, it would be inconvenient to switch from a local bus company to an international supplier of mobility services, if there were strategic and marketing considerations for doing so.

Besides legislation and supervision in the Netherlands, there is also legislation and supervision at a European level from Brussels. A merger, for example, between KLM and Air France, must first receive approval from the European Commission. However, national and European rules are not always clear; some still require shaping. The recent, fairly

surprising pronouncements by the NMa about RyanAir's marketing strategy and that of the European Commission concerning the merger between KLM and Air France show that legislation is still in a state of flux. For companies, on the one hand, this provides restrictions and uncertainties and, on the other, an opportunity to influence legislation. For students and researchers of business schools, it is interesting to study how companies cope with this – former local monopolies such as Nuon, KPN and Connexxion versus new international competitors such as the Swedish Vattenfall, the also Swedish Tele2 and the French CGEA.



A special conference on this theme will take place this spring in the context of the Community of European Management Schools. Our faculty will also contribute to this conference.

## Competition Orientation and Company Performance

---

Now that we have touched on competition at the industry level, I would like to focus on the process of competition among separate companies. Although competitive companies operate in principle under the same industry regime, there are nevertheless major differences among the operating results of individual companies. Apparently some companies are able to perform better than others. There could be many reasons for this. Because a company operates in an inviting market niche, for example. Or because a company has clear product or brand advantages, compared to its competitors. Or because a company adapts more decisively to changing markets and rules.

I would like to draw special attention to the question of whether – and to what extent – it is prudent for companies to be explicitly occupied with their competitors or to focus primarily on what their customers want, without paying too much attention to what their rival companies are doing. The marketing literature of the last ten years provides several interesting studies of the relationship between the competition orientation of companies and their relative performance (see, for example, Deshpande, Farley & Webster, 1993; Armstrong & Collopy, 1996; Clark & Montgomery, 1996; Brodie, Bonfrer & Cutler, 1996; Leeftang & Wittink, 1996; Han, Kim & Srivastava, 1998; Lukas & Ferrell, 2000; Voss & Voss, 2000; Noble, Sinha & Kumar, 2002; Frambach, Prabhu & Verhallen, 2003). From this series, I will now take you through two studies, which deal with totally different viewpoints.

Several years ago, the *Journal of Marketing Research* published a remarkable marketing study. It is a study by Armstrong & Collopy (1996) in which systematically negative relationships were found between the competition orientation of companies and their profit performance. It seems that having information about one's competitors frequently leads to poor results. From game theory and social dilemma research we already know that some people in a competitive game situation do not necessarily have a tendency to select a strategy to maximise their own profits, but rather one that prevents their competitor from earning more points than they earn. In other words, relative performance – not necessarily absolute performance – is seen as important (Messick & McClintock, 1968). Armstrong & Collopy investigated the extent to which such behaviour could also be found in marketing managers. The study consisted of several experiments. More than a thousand subjects (managers and students) were presented with situations in which they had to make choices. Among various types of competitive information, they

had to decide on the price of a new product, with the aim of maximising profits. Repeatedly, the subjects could choose between a low-price strategy with an expected profit result of \$40 million over a period of five years; or a high-price strategy with an expected profit result of \$80 million.

<b>Experiment Condition 1: No info about Competitor - Armstrong &amp; Collopy</b>	
<b>Expected profits over 5-year</b>	
<i>Low-price</i>	<i>High-price</i>
<i>\$ 40 mil.</i>	<i>\$ 80 mil.</i>
<i>14%</i>	

In the basic experiment, there was no mention of the presence or absence of competitors. Though it was expected that everyone in the situation presented would opt for the high-price strategy, in Armstrong & Collopy's study 14 percent of the subjects still chose the low-price strategy. The underlying reasons had to do with such things as the concerns of the subjects about the entry of potential competitors if profits were too high. However, in this experiment, there was no question of this. The threat of competition is apparently so firmly rooted in the psychologies of some decision-makers that they reflexively establish competitive barriers at the expense of their own profits.

In the second experiment, the subjects were told that a competitor with an equivalent product was going to enter the market. The competitor would also charge the same price. If one were to choose a low-price strategy, it would also force the competitor to lower its price to the point that the competitor would lose \$100 million. If one chose a high-price strategy, this would result in a profit of \$40 million for the competitor. The subjects therefore had an opportunity here to 'harm' the competitor. In both cases, the subjects' own company would beat its competitor. However, with the low-price strategy the victory would be much greater than with the high-price strategy.

**Experiment Condition 2: Harm Competitor - Armstrong & Collopy**

Expected profits over 5-year period		
	<i>Low-price</i>	<i>High-price</i>
	\$ 40 mil.	\$ 80 mil.
<i>Competitor</i>	- \$ 100 mil.	\$ 40 mil.
	34%	

This additional information about the competitor led an extra 20 percent (a total of 34%) of the subjects to opt for the low-price strategy. In other words, these decision-makers were prepared to spend 40 million dollars to defeat their opponent and win a decisive victory. Follow-up questions showed that the considerations behind this behaviour were more emotional than rational – such as, ‘my motto is, when you get the opportunity, destroy your competitor’ and ‘I would go out of my way to damage my competitor’. In this case, the explicit addition of competitive information caused several decision-makers to stray from their objective of maximising profits, resulting in a negative effect on their own profits.

The third and final experiment entailed a group of subjects that were explicitly placed in a win-lose situation. With a low-price strategy they would beat their competitor. Their own profits would equal \$40 million; the opponent would only earn \$20 million. With a high-price strategy, they would lose out to the competitor: although their own profits would equal \$ 80 million, the competitor would earn \$ 160 million, twice as much. In this competition situation no less than 60 percent of the subjects chose the low-price strategy. A majority of decision-makers were willing to give away \$ 40 million in order to beat their competitor.

We repeated these experiments among our own business administration students, with similar results. It was remarkable, however, that our students primarily went for the ‘harm’ option more often than the world average.



<b>Experiment Condition 3: Beat Competitor - Armstrong &amp; Collopy</b>		
	<b>Expected profits over 5-year period</b>	
	<i>Low-price</i>	<i>High-price</i>
	<i>\$ 40 mil.</i>	<i>\$ 80 mil.</i>
<i>Competitor</i>	<i>\$ 20 mil.</i>	<i>\$ 160 mil.</i>
	<i>60%</i>	

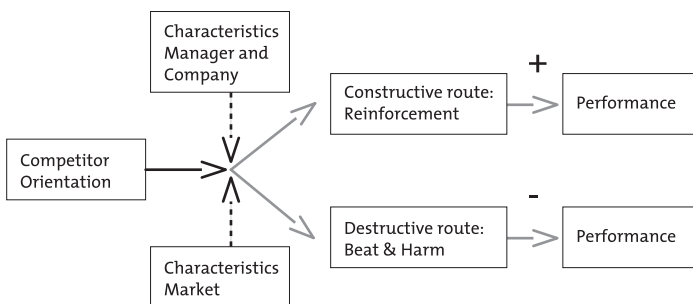
These experiments show that providing information about competitors could place managers in a competitive context that could result in inferior choices with respect to profit performance. In this connection, Armstrong & Collopy point to the danger of market-share thinking, which is fairly common in marketing. Companies that mainly focus on achieving high market share – in that sense, competition-orientated companies – run the risk of using price as a weapon and falling into the trap of ‘winning at the expense of profit’, as emerged from the experiments. In more extreme forms, this could even lead to destructive competition strategies and price wars, which are undesirable for a well-functioning market. Interesting is the question whether such competitive choices are explainable, predictable and perhaps avoidable. Socio-psychological research shows that competitive choices of managers are partly relative to personality characteristics and partly dependent on the situation in which the managers find themselves (Axelrod, 1984; Lange et al., 1997; Beggan, Messick & Allison, 1988). An extension of this is that within the marketing field research takes place into the relationship between the competition situation in which companies find themselves and the competition behaviour of the managers concerned. In this connection, Heil & Helsen (2001) studied the conditions under which destructive price behaviour and price wars are probable. Loss of market share and high exit barriers of one of the major players seem to be significant warning indicators. These phenomena can indeed be seen in the current price war among Dutch supermarkets. Ahold initiated the price war when the group got into difficulties and Albert Hein’s market share began declining steeply. Getting out of the market was not an option for Ahold. However, it is still too soon to make general pronouncements about the factors that determine destructive competition. I think that further research in this area would be very interesting and very useful.

While we have just seen that strong competition orientation could have a negative effect on market and operating performance, we noted earlier in this lecture that the purpose of competition is to stimulate companies positively, particularly resulting in a distinctive company image and in modernising the products and services on offer. This other side of competition was made visible in a study by Clark & Montgomery (1996). As with Armstrong & Collopy, they also studied the effect of competition orientation on company profit performance. However, they reached the opposite conclusion – namely that companies can indeed benefit from worrying about the competition. Briefly put, their study found the following. In the well-known marketing simulation, 'Markstrat', five teams act as competitors in a market. In every round, each team must take decisions about product introductions, repositioning, prices and promotional activities. At the end of each round the teams view competitors' results, including market share, profits and marketing decisions. The players can therefore follow the movements and effects in the market in great detail. Clark & Montgomery organised several of these Markstrat games. They asked the teams to indicate with each round (i) whether their decisions should be seen as a response to developments by their competitors and (ii) whether they felt that the competitors had responded to their own decisions in the past. By relating the information about the teams, the researchers could determine how accurately the teams recognised responses by the competition.

The results showed that a large majority of the actual responses by competitors were not observed. Also, many responses were observed that were not even intended as responses by the competitors! Apparently, the accuracy of recognising responses was fairly limited. But, does that really matter? The study shows that it does not affect company performance negatively when responses are imagined that are really not present. At the same time, it could have a negative impact if one overlooks the actual responses. That is the background of the so-called paranoia hypothesis, which states that the more a company worries about the competition, justifiably or not, the better it performs. Based on their study, Clark & Montgomery concluded that this hypothesis appeared to be correct. Andrew Grove, former head of Intel corp., dealt with this theme in a book entitled 'Only the Paranoid Survive!'. In that book, Grove states that paranoia and nervousness about competition are healthy concerns because they motivate and drive one to perform better. On the one hand, they prevent you from being taken by surprise by objectionable responses from the competition and, at the same time, they stimulate and motivate you to introduce innovations. It is as though you can feel your competitors breathing down your neck.

Incidentally, innovation itself should come about primarily from customer-orientated thinking, from creating better solutions for your customers. This is also the conclusion from a recent study by my colleagues Frambach, Prabhu & Verhallen (2003). It seems that competition orientation only has a positive effect on innovation when accompanied by strong customer orientation.

Ladies and gentlemen, it was not my intention to confuse you by presenting different points of view. Or perhaps it was. After all, it is food for thought. In any case, the results and conclusions of these studies show us two different routes that lead from competition orientation to performance. Figure 3 presents a summary of these two routes. First, there is the constructive route that leads from competition orientation, via extra inspiration and reinforcement, to innovation and better performance. Opposing this is the destructive route, which Armstrong & Collopy in particular showed us – competition orientation that – via a fear of losing and the compulsion to impede one’s competitor – leads to destruction and poor performance. The choice of routes will be partly determined by both the characteristics of the manager, his company and the market situation.



**Figure 3: Competitor Orientation en Firm Performance**

During my introductory remarks, in the joke about the two hunters and the bear, there was an illustration of the stimulating side of competition. By way of illustrating the destructive route, here is a variation of the same joke:

Two other hunters are walking in a forest, when they suddenly encounter the same savage, now somewhat less hungry bear. One of the hunters pulls out a rope and starts tying the other hunter to a tree. The unhappy man cries out, 'Why are you doing this? Wouldn't it be better to run away?' As the bear pounces on both of them, the other hunter gasps, 'you may be right but I can't run the risk that you could outrun me'.

With that, I've reached the end of my speech. I have tried to show you several sides of the process of marketing and competition – first, at the level of the market, where market developments and competition rules affect the marketing activities of companies and vice versa. Secondly, at the level of the individual company, where personality characteristics and market conditions affect the competition behaviour of decision-makers and, with it, the competitive position and results of the companies. Research on both fronts is in full swing. I hope that I can help contribute to it.

## Word of Thanks

---

Ladies and gentlemen, it is accepted practice that an inaugural speech should end with a word of public thanks.

I would like to thank the Executive Board of Erasmus University, the Council of Deans, former dean Paul Verhaegen and current dean Han van Dissel for placing their confidence in me. I would also like to thank the Trust Fund Association of Erasmus University for their support of this special chair. I solemnly promise to take the constructive route, which leads to innovation and performance in education and research.

Professor Wierenga, my friend Berend,

More than 20 years ago we started at about the same time in the then Marketing Section of the Inter-faculty of Business Administration at Delft – you as a professor and I as a student assistant. With Jan Vollering and Bronis Verhage, we formed the then already popular marketing group. Your style of academic endeavour can be characterised as rolling up your sleeves and knowledge is verification. I clearly recall that we picked up those thick, now quite antique computer tapes with scanner data and stacks of folders in Pumerend in order to study the competitive behaviour of supermarkets. That ultimately resulted in a joint article in the authoritative Journal of Marketing Research. Subsequently, over the years, there were also other diverse, interesting projects. Thank you for your unremitting dedication, inspiration and support.

Dear colleagues of the Marketing Management and other RSM departments,

In years passed I have worked with many of you in research or in teaching. I look back with pleasure, for example, on projects with Ad, Ale, Berend, Gerrit, Jan, Jos, Mark and Yvonne. In the last four years you have not seen me as often in the F/G corridor than in previous years. My second job as programme chairman prompted this. I'm pleased that, despite limited time, we can still teach joint courses, do projects and write papers. I thank Anja Lakwijk very much for the incredible amount of work necessary to enable me to give this speech and, especially, for the events to follow.

Dear colleagues from N-building,

When former dean Paul Verhaegen asked me several years ago whether I would like to fill the post of programme chairman – “a bit of management and a bit of substance” – I said yes because teaching is very close to my heart and because I found the period of transition to the Bachelor-Master’s structure inherently fascinating. Paul Verhaegen’s reference to ‘a bit’ was quite an understatement, but it was and still is certainly fascinating. With what we call the education department, we endeavour to continue expanding our competitive position in the market, in marketing, counselling and recruitment, as well as in the implementation of the programme and related service. Thank you for your dedication, enthusiasm and perseverance in these turbulent times.

Lady and gentlemen students,

The Rotterdam School of Management is the market leader in the field of business administration education. We have by far the largest market share in the Netherlands. Thank you for having made the right study choice. However, we must bear in mind that we cannot automatically remain the market leader. We must constantly look for new opportunities to increase the added value we provide to our students and postgraduates. And when we feel a bit prodded by the onrushing competition, it is merely a push from behind to help us run faster. I shall continue to pursue this aim.

Dear family and friends,

Thank you for again being present at Erasmus. The university is and remains a totally distinct world. Where else would the head of a company – in our case, the Rector – invite the family and friends of a newly appointed staff member to visit the company and take part in a reception? Moreover, many of you were also here a few years ago, during my promotion ceremony. I do not know what the future will bring, but if the opportunity should present itself again, I would not hesitate to entice you once again to attend a company party.

Dear Jordi, Maarten and Vera,

Besides being wonderful children, you also sometimes form an interesting object of study for me. Every day I can behold how you alternate and test your competitive and co-operative strategies. Fortunately, you are increasingly aware of the fact that it is better to encourage than to thwart each other. It is also a surprising experience to see how creative you are in influencing the rules and the family competition authority. As the twig is bent, so is the tree inclined.

Dear Anneke,

A professor at the Rotterdam School of Management is supposed to be concerned with management problems and to write respectable articles about them. It is indispensable that he has the support of someone who really understands and who comes up with the necessary practical management solutions. At this point, I would not know where to begin to thank you for everything you do and mean to me. Instead, I suggest we retire to drink a toast.

I have spoken.

# **Concurrentie: een inspirerend marketing tool**

*Inaugurale rede*

Rede, in verkorte vorm uitgesproken op 12 maart 2004,  
bij de openbare aanvaarding van het ambt van bijzonder hoogleraar  
aan de Faculteit der Bedrijfskunde van de Erasmus Universiteit Rotterdam,  
met als leeropdracht Bedrijfskunde, in het bijzonder Marketing & Competition

**Prof. dr. E. Waarts**

Erasmus Universiteit Rotterdam  
Rotterdam School of Management  
Postbus 1738  
3000 DR Rotterdam  
e.waarts@fbk.eur.nl



## Samenvatting

---

Concurrentie is de motor achter innovatie en dynamiek in markten. Sectoren zoals het openbaar vervoer, water, energie, en telecom worden niet voor niets door nationale en internationale overheden geliberaliseerd en gedereguleerd. Het doel is markten te creëren met eerlijke kansen voor nieuwe ondernemingen, en een gevarieerd en innovatief aanbod met redelijke prijzen voor consumenten. Concurrentie kan er inderdaad voor zorgen dat bedrijven zich extra aangespoord voelen om via effectieve marketing en steeds betere producten en diensten aan te bieden, zoals bijvoorbeeld te zien is in de hightech sector. In die zin is concurrentie een inspirerend en stimulerend instrument voor de marketing. Tegelijkertijd moet men echter constateren dat concurrentie ook destructieve gevolgen kan hebben, wanneer het verslaan en/of beschadigen van concurrenten een doel op zich wordt. Denk bijvoorbeeld aan de recente taxiorlog in Amsterdam. Constructief en destructief concurrentiegedrag komen dus beide voor, waarbij aansturende factoren worden gevormd door enerzijds de marktsituatie en marktregels, en anderzijds door de kenmerken van de onderneming en de manager. Onderzoek is nodig om precies te begrijpen hoe de verschillende factoren uitwerken op het concurrentiegedrag en het functioneren van de markt. Dat is van wezenlijk belang, voor theorievorming, maar ook voor de overheid, de onderneming en de consument.

## Marketing, concurrentie en innovatie

---

Mijnheer de Rector Magnificus, Waarde Toehoorders,

Twee jagers lopen in het bos en worden opeens geconfronteerd met een woest en hongerig uitzierende beer. Een van de jagers trekt snel een paar gymschoenen aan, waarop de ander vraagt: Waarom doe je dat, die beer haalt ons toch zo in? Waarop de gympenman antwoordt: dat is waar, maar ik hoef niet sneller te lopen dan de beer, ik hoef alleen maar sneller te lopen dan jij!"

Dames en heren,

Niet iedere ondernemer of marketeer die zich momenteel in een moordende concurrentieslag begeeft zal de titel van deze oratie van harte onderschrijven. Vooral niet wanneer prijzen en winsten zwaar onder druk staan, zoals momenteel bijvoorbeeld het geval is bij de supermarkten en de luchtvaartmaatschappijen. Niettemin is de titel van deze rede ontleend aan een uitspraak van voormalig KLM-topman en voedingsconcern Wessanen-commissaris Jan de Soet: "Concurrentie is een inspirerend marketing tool". Bill Smithburg, gedurende de laatste 15 jaar hoogste baas van Quaker Oats, heeft dezelfde opvatting als volgt verwoord: "If you don't have a tough competitor fighting against you, you should invent one... Competition is a way of living".

In deze voordracht wil ik met u een aantal aspecten doornemen die aan het proces van concurreren verbonden zijn, constructieve en minder constructieve aspecten. De zojuist aangehaalde citaten van de Soet en Smithburg benadrukken de stimulerende werking van concurrentie. Net zoals de schaker, de schaatser, en de voetballer, heeft immers ook de ondernemer en marketeer belang bij tegenspel door concurrenten. Dat houdt hem scherp, zorgt voor dynamiek in de markt, en stimuleert het bedenken van betere oplossingen voor behoeften van afnemers. Dat heeft u allen de afgelopen jaren op heel veel fronten kunnen ondervinden, het meest opvallend in de wereld van de hightech, waar zich continu nieuwe producten met geavanceerde snufjes aandienen.

Voorproefjes daarvan zijn te vinden In het pas geopende 'huis van de toekomst' in Amsterdam. Daar is bijvoorbeeld een interactieve spiegel te bewonderen, de mirror TV van Philips, met een aansluiting op het internet. Tijdens het opmaken kun je een website bekijken of de e-mail lezen. Ook kan de spiegel een foto van je maken en via een compositie laten zien hoe een ander kleur haar je zou staan.

In de keuken staan allerlei 'zelfdenkende' apparaten. Doordat er speciale microchips in verpakkingen van voedsel zitten, 'weet' de oven bijvoorbeeld hoe lang producten verwarmd moet worden. Dit huis van de toekomst wordt 'living tomorrow' genoemd. En inderdaad zijn deze nieuwe apparaten niet van de lange termijn, maar ze zullen binnen enkele jaren beschikbaar komen voor de consument. Diverse bedrijven zoals Unilever en Philips zullen het gebouw ondermeer gebruiken voor consumentenonderzoek naar acceptatie en gebruik van nieuwe producten.



*Living Tomorrow*  
[www.livingtomorrow.com](http://www.livingtomorrow.com)

Dergelijke vooruitgang in de markt is vooral het resultaat van het proces van concurrentie tussen, en overigens ook binnen bedrijven. De econoom Joseph Schumpeter noemde dit ooit het proces van 'creative destruction' (Schumpeter, 1942). Dat wil zeggen het proces van vernieuwing waarbij door concurrerende ondernemers continue wordt geworsteld om bestaande producten, diensten of productieprocessen te overtroeven door betere, daarbij de oude achterlatend. In veel branches is de concurrentie en dynamiek momenteel groot, zelfs in de wereld van het hoger onderwijs. De introductie van de Bachelor-Master structuur in Europa, bijvoorbeeld, leidt momenteel al tot snelle opkomst van innovatieve, concurrerende opleidingen en tot veroudering van bestaande. In Nederland dreigt er zelfs zoveel aanbod van Bacheloropleidingen te ontstaan dat er een speciale commissie CRAB (Commissie Reductie Aanbod Bacheloropleidingen) aan te pas moet komen om het enigszins overzichtelijk te houden. Ook in de markt van de Master-

opleidingen bruist het in Europa van nieuwe initiatieven. Nederland loopt daarin momenteel voorop, maar zal haar uiterste best moeten doen om in de internationale markt haar positie te handhaven en verder uit te bouwen. We mogen dan ook hopen dat er in Nederland na de CRAB commissie niet nog een Commissie wordt opgericht, bijvoorbeeld de commissie CRIM, ter Reductie van Initiatieven in de Masterfase. Uiteindelijk zal immers de klant bepalen wat kwaliteit is en welke opleiding de meeste waarde toevoegt.

Dynamiek in markten, zoals in de hightech en in het hoger onderwijs, ontstaat wanneer concurrerende organisaties telkens nieuw aanbod creëren. Belangrijke voedingsbronnen voor vernieuwing zijn nieuwe technologieën, veranderende marktomstandigheden, en nieuwe consumenten met andere consumentenbehoeften. Het is de primaire taak van de marketing om op basis van deze bronnen aanbodvernieuwingen te realiseren. In het marketingproces worden klantbehoeften nauwkeurig onderzocht en continue vertaald naar een optimaal aansluitend aanbod. Concurrenten trachten echter hetzelfde nog beter of nog sneller te bereiken. Het is precies die situatie van wedijver die de marketeer aanspoort en inspireert tot het bedenken van de meest creatieve en passende oplossingen. Net zoals de jager met de gymschoenen.

Het proces van creative destruction, dat in wezen constructieve concurrentie is, heeft echter per definitie ook een keerzijde, namelijk het feit dat sommige bedrijven en producten het niet meer redden in de markt. Zo heeft ook de KLM moeten ondervinden dat zij een te zwakke speler is geworden om zelfstandig te kunnen overleven in de geliberaliseerde mondiale wedstrijd om de vliegreiziger. In zeer competitieve markten, met veel druk op de prijzen, hebben bedrijven moeite het hoofd boven water te houden. In zulke omstandigheden is concurreren wellicht niet zo inspirerend, en worden ook wel minder positieve concurrentieaspecten zichtbaar. Het is bekend dat veel middelen worden ingezet om de concurrentiedruk te verminderen of om de eigen positie ten opzichte van de concurrent te verdedigen of te verbeteren. Extreem in dit verband is het voorbeeld van de Chinees-restauranthouder die het restaurant van zijn neef en concurrent platbrandde omdat zijn neef meer klanten trok dan hijzelf, kennelijk onder het motto: *If you can't beat them, kill them.*

## Unilever in de aanval met nieuw wasmiddel

Door een onzer redacteuren  
**ROTTERDAM, 30 MAART.** In de strijd om de Europese wasmiddelenmarkt brengt Unilever volgende week een ingrijpend vernieuwd waspoeder op de markt: Omo Power. Unilever wil hiermee het Amerikaanse bedrijf Procter & Gamble (Ariel) van de eerste plaats op de wasmiddelenmarkt in Europa en Nederland verdrijven. Procter & Gamble kondigde vanmorgen aan met een nieuwe variatie van Ariel op de markt te komen.

Unilever heeft in de ontwikkeling van het middel 300 miljoen gulden gestoken en in de reclame 500 miljoen gulden. Unilever

neemt op de Europese en Nederlandse markt met haar wasmiddel Omo een tweede plaats in, voor Dreft (P&G) en het eigen Levermerk Robijn.

Volgens het Brits/Nederlandse voedings- en levensmiddelenconcern is sprake van een technologische doorbraak. De kern van de vernieuwing wordt gevormd door een nieuw molecuul dat werkt als een waskrachtversneller. Het molecuul (*Accelerator*) is een bleekactivator met een samenkelijk verbeterde werking tegen hardnekkige kleurstofvlekken bij lagere temperaturen. Unilever-dochter Lever heeft met een team van

schappers drie jaar aan de ontwikkeling gewerkt.

De vernieuwing leidt ook tot belangrijke milieuwinst: de productie van het wasmiddel verbruikt 80 procent minder energie en de consument kan volstaan met 15 procent minder poeder per wasbeurt. Ook is een nieuw verpakkingssysteem ontwikkeld dat minder schadelijk is voor het milieu.

Procter & Gamble liet gisteren in een reactie weten verheugd te zijn met de 'move' van Lever omdat het een bijdrage is aan verdere uitbreiding van navulverpakkingen met minder verpakingsafval en daardoor minder belastend voor het milieu zal zijn.

Het middel van Unilever is vanaf 5 april in Nederland te verkrijgen; daarna wordt het ook in andere Europese landen geïntroduceerd.

*Competitieve interactie: aanval en verdediging*

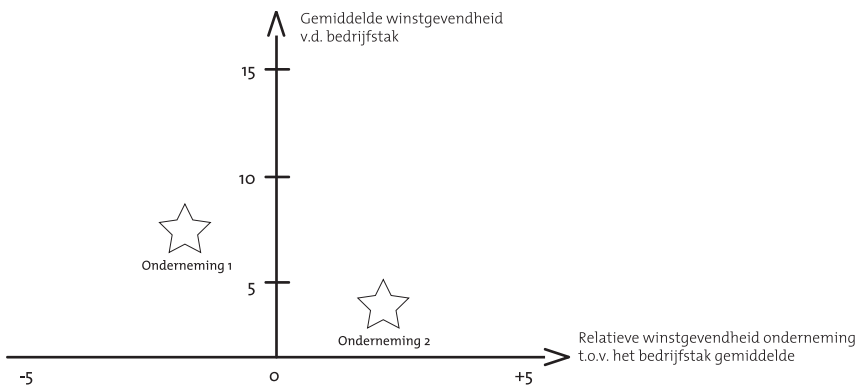


Ook is befaamd de wijze waarop Procter and Gamble, precies tien jaar geleden, het nieuwe product van concurrent Unilever, Omo Power, om zeep hielp. Aanleiding was de fors ingezette aankondiging door Unilever dat zij met het nieuwe, revolutionaire Power wasmiddel het leiderschap in de wasmiddelenmarkt zou gaan heroveren. Procter & Gamble reageerde zeer fel. Via foto's in dagbladen werd de consument getoond waar het gebruik van Omo Power toe zou leiden. Unilever kon dit beeld niet afdoende herstellen, en moest besluiten om het nieuwe, op zich zelf goede product van de markt te halen. Zichtbaar een voorbeeld van creatieve en destructieve concurrentie, hoewel tegengesteld aan hetgeen Schumpeter bedoelde.

## Concurrentie binnen de bedrijfstak

---

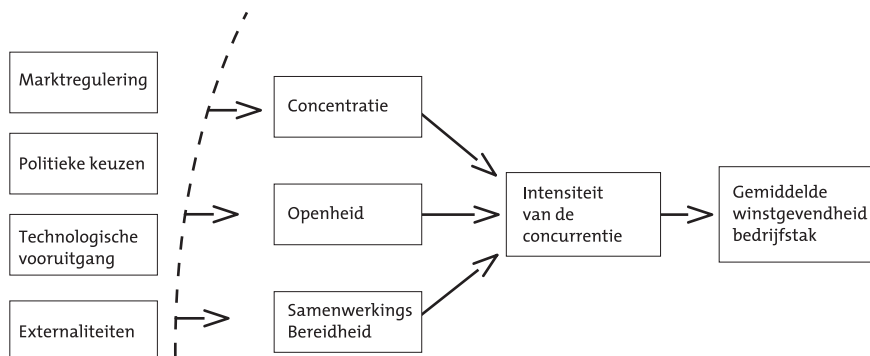
Dames en heren, na deze inleidende woorden is het tijd om dieper op de materie in te gaan. In het streven naar winst- en aandeelhouderswaarde kunnen ondernemingen verschillende concurrentiestrategieën hanteren en verschillend concurrentiegedrag vertonen. Het is daarbij nuttig om een onderscheid te maken tussen strategieën en gedragingen die de winstgevendheid van de totale markt, inclusief de eigen winstgevendheid verhogen, en strategieën en gedragingen die de relatieve concurrentiepositie van de eigen onderneming versterken



**Figuur 1: Winstgevendheid bedrijfstak en onderneming**

Dit wordt in figuur 1 duidelijk gemaakt (cf. Daems & Douma, 1990). Op de verticale as staat de gemiddelde winstgevendheid van alle ondernemingen in de bedrijfstak, op de horizontale as de relatieve winstgevendheid van een specifieke onderneming ten opzichte van het gemiddelde. In dit figuur maken ondernemingen 1 en 2 evenveel rendement, maar onderneming 1 doet het slechter dan gemiddeld in de bedrijfstak en onderneming 2 doet het beter. Hoewel de relatieve concurrentiepositie het meest direct door de onderneming in onderlinge concurrentie met collega-aanbieders wordt bepaald, is ook de gemiddelde winstgevendheid van de bedrijfstak in beginsel door ondernemingen beïnvloedbaar.

Ik zal nu eerst kort ingaan op de werking van concurrentie op het niveau van de bedrijfstak. Daarna zal ik enkele aspecten van het onderlinge concurrentiespel tussen ondernemingen bespreken.



**Figuur 2: Drivers van bedrijfstakwinstgevendheid**

In figuur 2 worden de meest belangrijke bepalende factoren van de winstgevendheid van een bedrijfstak getoond. In dit model wordt de winstgevendheid bepaald door het niveau van de concurrentie in de bedrijfstak. Als de concurrentie hevig is zal de gemiddelde winstgevendheid van ondernemingen in het algemeen laag zijn vanwege de mogelijkheid van afnemers om het beste aanbod te kiezen voor de laagste prijs. Het niveau van de concurrentie in een bedrijfstak wordt beïnvloed door structurele en gedragskenmerken die op zich weer onder invloed staan van factoren zoals mededingingsreguleringen, politieke keuzen, technologische ontwikkelingen en externaliteiten. De belangrijkste structuurkenmerken zijn de concentratie en de openheid van de markt, d.w.z. de marktmachtsverdeling in de markt en het gemak waarmee nieuwe toetreders in de markt kunnen gaan opereren. Dit zijn aspecten die individuele ondernemingen in de bedrijfstak in principe kunnen beïnvloeden door bijvoorbeeld fusies en overnames te plegen of door partnerships aan te gaan. Daarnaast is een belangrijk verklarend gedragskenmerk voor het niveau van concurrentie de samenwerkingsbereidheid tussen de ondernemingen. Is de samenwerkingsbereidheid groot dan kunnen hogere gemiddelde winsten worden geboekt, eenvoudig omdat de klant geen echte prijskeuze heeft. Klokkenluider Ad Bos heeft duidelijk gemaakt hoe dat er in de bouwsector aan toeging en hoe het kennelijk er nog steeds aan toe gaat.

Het is vanuit het perspectief van winststreven op zich begrijpelijk dat ondernemingen trachten ontsnappen aan het juk van heftige concurrentie. Men kan dat inderdaad proberen door prijsafspraken met elkaar te maken, door marktmacht te ontwikkelen via overnames, of door nieuwe concurrenten te belemmeren door bijvoorbeeld klantbindingssystemen in te voeren. Het is echter in het belang van een goed werkende markt met eerlijke kansen voor nieuwe ondernemingen, eerlijke prijzen en een gevarieerd en innovatief aanbod voor de consument dat door nationale en internationale overheden concurrentie spelregels worden opgesteld, waarvan de handhaving onder toezicht staat van onafhankelijke instanties. Zo houdt de Nederlandse Mededingingsautoriteit, de NMa, ook wel de kartelpolitie genoemd, algemeen toezicht op het naleven van de Nederlandse Mededingingswet. De NMa waakt tegen concurrentiebeperkende afspraken en gedragingen, en tegen misbruik van marktposities door ondernemingen. Dat betreft niet alleen grote ondernemingen, maar ook betrekkelijk kleine, lokale organisaties. De NMa heeft bijvoorbeeld onlangs besloten dat het Ziekenhuis Leyenburg mag fuseren met het Juliana Kinderziekenhuis in Den Haag.

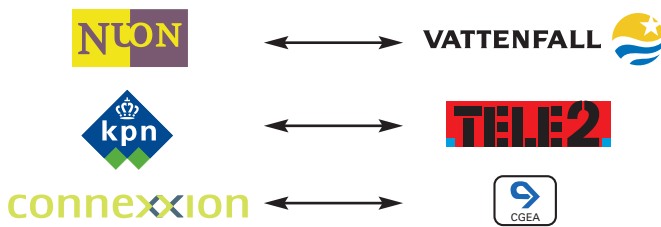
Samenvoeging van activiteiten, hoe gewenst wellicht ook vanuit marketing of synergie-overwegingen, is echter niet altijd toegestaan. Ook heeft de NMa onlangs een forse boete opgelegd aan CR Delta VRV Holding, veruit de grootste leverancier van fokstiersperma aan veehouders in Nederland. Het bedrijf had misbruik gemaakt van haar machtspositie door veehouders via kortingsregelingen zodanig te binden dat overige leveranciers geen kans kregen. De NMa heeft CR Delta een boete opgelegd van 2.600.000 euro. Kortingsregelingen zijn standaard marketinginstrumenten die overal worden toegepast, maar dus ook niet altijd zijn toegestaan.

Naast de algemene mededingingsregulering, zijn er ook sectorspecifieke mededingingswetten die vrij diep ingrijpen in de marketingvrijheid van ondernemingen. De Wet Personenvervoer 2000 verbiedt bijvoorbeeld vervoersbedrijven andere werkzaamheden te verrichten dan het uitvoeren van openbaar vervoer. Extra services, zoals aansluitend taxivervoer en gehandicaptenvervoer, maar ook een kopje koffie en een krant dienen door een onafhankelijke partij te worden aangeboden. Voor een grote streekvervoerder, zoals bijvoorbeeld Connexion, wordt het dan lastig om om te schakelen van een lokale busvervoerder naar een internationaal opererende mobility service aanbieder, mocht men vanuit strategische en marketingoverwegingen al in die richting denken.

Behalve regelgeving en toezicht in Nederland, is er ook op Europees niveau, vanuit Brussel, regelgeving en toezicht. Een fusie, bijvoorbeeld tussen de KLM en Air France, moet eerst goedkeuring krijgen van de Europese Commissie. De nationale en Europese



spelregels zijn echter nog niet altijd even helder, ze moeten deels nog worden gevormd. De recente, betrekkelijk verrassende uitspraken door de NMa over de marketingstrategie van RyanAir en door de Europese Commissie over de fusie tussen KLM en Air France laten zien dat de regelgeving nog volop in beweging is. Voor ondernemingen geeft dat enerzijds beperkingen en onzekerheid, maar anderzijds ook de mogelijkheid regelgeving te beïnvloeden. Voor studenten en onderzoekers van een business school is het interessant te bestuderen hoe ondernemingen daarmee omgaan. Voormalig lokale monopolisten zoals Nuon, KPN en Connexxion versus nieuwe internationale concurrenten zoals het Zweedse Vattenfall, het tevens Zweedse Tele2 en het Franse CGEA.



Dit voorjaar wordt over dit thema een speciale conferentie gehouden in het kader van de Community of European Management Schools. Ook onze Faculteit zal daaraan een bijdrage leveren.

## Concurrentieoriëntatie en ondernemingsprestaties

---

Nu marketing en concurrentie op bedrijfstakniveau is aangestipt zal ik vervolgens stilstaan bij het proces van concurreren tussen afzonderlijke ondernemingen. Hoewel concurrerende ondernemingen in principe onder hetzelfde bedrijfstakregime opereren, bestaan er toch grote verschillen tussen de bedrijfsresultaten van individuele ondernemingen. Kennelijk slagen sommige ondernemingen er in om beter te presteren dan andere. Daar kunnen vele redenen voor zijn. Bijvoorbeeld, omdat de onderneming in een aantrekkelijke niche van de markt opereert. Of, omdat de onderneming ten opzichte van haar concurrenten duidelijke product of merk voordelen heeft. Of, omdat de onderneming slagvaardiger opereert binnen de veranderende markten en spelregels.

Waar ik vandaag speciaal aandacht voor wil vragen is de vraag of en in hoeverre het voor ondernemingen verstandig is om zich expliciet bezig te houden met concurrenten, dan wel zich vooral te focussen op wat klanten willen en zich niet te veel aan te trekken van wat de collega's doen. In de marketingliteratuur is de afgelopen tien jaar een aantal interessante studies verricht naar de relatie tussen concurrentieoriëntatie van bedrijven en hun relatieve performance (zie onder andere Deshpande, Farley & Webster, 1993; Armstrong & Collopy, 1996; Clark & Montgomery, 1996; Brodie, Bonfrer & Cutler, 1996; Leeftang & Wittink, 1996; Han, Kim & Srivastava, 1998; Lukas & Ferrell, 2000; Voss & Voss, 2000; Noble, Sinha & Kumar, 2002; Frambach, Prabhu & Verhallen, 2003). Uit deze verzameling zal ik nu twee studies met u doornemen die beide een geheel verschillend gezichtspunt aan de orde stellen.

Een opmerkelijk onderzoek in de marketing is enkele jaren geleden gepubliceerd in het *Journal of Marketing Research*. Het betreft een studie door Armstrong & Collopy (1996), waarin systematisch negatieve relaties werden gevonden tussen de concurrentieoriëntatie van bedrijven en hun winstprestaties. Het hebben van informatie over concurrenten bleek niet zelden te leiden tot inferieure resultaten. Uit speltheorie en sociale dilemma onderzoek was reeds bekend dat sommige mensen in een competitieve spelsituatie niet zozeer geneigd zijn om een strategie te kiezen die hun eigen winst maximaliseert, maar een strategie die voorkomt dat de tegenstander meer punten verdient dan zij zelf. Met andere woorden, de relatieve prestatie wordt belangrijk gevonden en niet zozeer de absolute prestatie (Messick & McClintock, 1968). Armstrong & Collopy hebben onderzocht in hoeverre zulk gedrag ook terug te vinden is bij marketing managers. Het onderzoek bestond onder andere uit een aantal experimenten. Meer dan

duizend proefpersonen (managers en studenten) werden keuzesituaties voorgelegd waarin zij, onder verschillende soorten concurrentie-informatie, een prijsbeslissing voor een nieuw product moesten nemen, met winstmaximalisatie als doelstelling. Telkens konden proefpersonen kiezen tussen een lage-prijsstrategie, met een verwacht winstresultaat over een periode van vijf jaar van \$40 mln., of een hoge-prijsstrategie met een verwachte winst van \$80 mln. In de basisconditie werd geen melding gemaakt van de aan- of afwezigheid van concurrenten.

<b>Experiment Conditie 1: Geen info over concurrent - <i>Armstrong &amp; Collopy</i></b>	
<b>Verwachte winst over periode van 5 jaar</b>	
<i>Lage-prijs strategie</i>	<i>Hoge-prijs strategie</i>
\$ 40 mln.	\$ 80 mln.
14%	

Ofschoon men zou verwachten dat iedereen in de voorgelegde situatie zou kiezen voor de hoge-prijsstrategie, koos in de studie van Armstrong & Collopy toch 14% van de proefpersonen voor de lage-prijsstrategie. Achterliggende redenen hadden onder andere te maken met de bezorgdheid van de proefpersonen over eventuele toetreding van concurrenten wanneer er veel winst gemaakt zou worden. Dat was in deze experiment-situatie echter helemaal niet aan de orde. De toetredingsdreiging is kennelijk dusdanig diep geworteld in het mentale systeem van een aantal beslissers, dat zij als een reflex toetredingsbarrières aanleggen ten koste van de eigen winst.

In de tweede experimentconditie werd de proefpersonen verteld dat een concurrent met een gelijkwaardig product op de markt zou gaan komen. De concurrent zou ook dezelfde prijs gaan hanteren. De keuze voor een eigen lage-prijsstrategie zou de concurrent dwingen ook een lage prijs te vragen, hetgeen zou leiden tot \$100 mln. verlies bij de concurrent. De keuze voor een hoge-prijsstrategie zou leiden tot \$40 mln. winst bij de concurrent. Proefpersonen hadden hiermee dus de mogelijkheid om de concurrent te 'beschadigen'. Ongeacht de keuze wint het eigen bedrijf van de tegenstander. Maar bij een lage-prijsstrategie is de overwinning veel groter dan bij een hoge-prijsstrategie.

**Experiment Conditie 2: Beschadig concurrent - Armstrong & Collopy**

**Verwachte winst over periode van 5 jaar**

	<i>Lage-prijs strategie</i>	<i>Hoge-prijs strategie</i>
	\$ 40 mln.	\$ 80 mln.
<i>Concurrent</i>	- \$ 100 mln. 34%	\$ 40 mln.

Deze additionele informatie over de concurrent was aanleiding voor een extra 20% van de proefpersonen (totaal 34%) om te kiezen voor de lage-prijsstrategie. Met andere woorden, deze beslissers waren bereid 40 miljoen dollar uit te geven om de tegenstander een slag toe te brengen, en zelf een flinke overwinning te behalen. Follow-up vragen gaven niet zozeer rationele, maar eerder emotionele overwegingen voor dit gedrag. Zoals: 'mijn motto is: vernietig de concurrent als je de gelegenheid krijgt' en 'ik zou er heel wat voor over hebben om mijn concurrent te kunnen beschadigen'. De expliciete toevoeging van concurrentieinformatie heeft in dit geval dus een aantal beslissers afgeleid van het doel tot winstmaximalisatie, met een negatief effect op de eigen winst.

In de derde en laatste experimentconditie werd een groep proefpersonen expliciet in een win-verlies situatie geplaatst. Bij een lage-prijsstrategie wint men van de concurrent. De eigen winst bedraagt \$40 mln., de tegenstander verdient slechts \$20 miljoen. Bij een hoge-prijsstrategie verliest men van de concurrent: de eigen winst is met \$ 80 miljoen weliswaar hoog, maar de concurrent verdient met \$ 160 mln. nog twee keer zo veel. In deze concurrentiesituatie bleek maar liefst 60% van de proefpersonen te kiezen voor de lage-prijsstrategie. Het merendeel van de beslissers had er dus 40 miljoen dollar voor over om te winnen van de tegenstander. Wij hebben zelf deze experimenten herhaald onder onze eigen bedrijfskundestudenten en vonden soortgelijke resultaten. Opmerkelijk was echter dat vooral de 'beschadigingsoptie' door onze studenten veel vaker werd gekozen dan gemiddeld in de wereld.

**Experiment Conditie 3: Winnen of verliezen - Armstrong & Collopy**

**Verwachte winst over periode van 5 jaar**

	<i>Lage-prijs strategie</i>	<i>Hoge-prijs strategie</i>
	\$ 40 mln.	\$ 80 mln.
<i>Concurrent</i>	\$ 20 mln. 60%	\$ 160 mln.

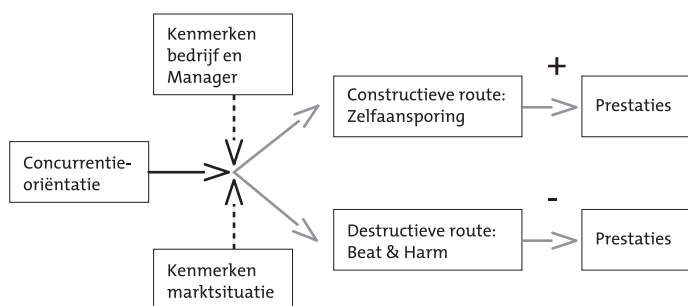
Deze experimenten tonen aan dat het verstrekken van informatie over concurrenten de manager kan plaatsten in een competitieve context die kan leiden tot inferieure keuzen vanuit het oogpunt van de winstprestaties. In dit verband wijzen Armstrong & Collopy op het gevaar van het marktaandeel denken, dat niet ongebruikelijk is binnen de marketing. Bedrijven die zich vooral toeleggen op het bereiken van een hoog marktaandeel, in die zin dus concurrentiegeoriënteerde bedrijven, lopen de kans om naar het prijswapen te grijpen en in de val te lopen van 'winnen ten koste van de winst' zoals dat ook in de experimenten naar voren komt. In meer extreme vorm kan dit zelfs leiden tot destructieve concurrentiestrategieën en prijsoorlogen die ongewenst zijn voor een goed werkende markt. Interessant is de vraag of dergelijke competitieve keuzen te verklaren, te voorspellen en eventueel te voorkomen zijn. Sociaal psychologisch onderzoek toont aan dat competitieve keuzen van managers deels gerelateerd zijn aan persoonlijkheidskenmerken, maar ook deels afhankelijk zijn van de situatie waar de manager zich in bevindt (Axelrod, 1984; van Lange et al., 1997; Beggan, Messick & Allison, 1988). In het verlengde hiervan vindt ook binnen de marketing onderzoek plaats naar de relatie tussen de concurrentiesituatie waarin ondernemingen zich bevinden en het concurrentiegedrag van de betreffende managers. Heil & Helsen (2001) onderzochten in dit verband de condities waaronder destructief prijsgedrag en prijsoorlogen waarschijnlijk zijn. Marktaandeelverlies en hoge exit barrières van één van de belangrijke spelers lijken belangrijke waarschuwingsindicatoren te zijn. Die verschijnselen zijn inderdaad waar te nemen bij de huidige prijsoorlog tussen de supermarkten. De prijzenslag werd geïnitieerd door Ahold op het moment dat het concern in moeilijkheden kwam en het marktaandeel van Albert Hein fors terugliep. Uit de markt stappen was voor Ahold geen optie. Het is echter nog te vroeg om generaliseerbare uitspraken te kunnen doen over de factoren die bepalend zijn voor het ontstaan van destructieve concurrentie. Verder onderzoek op dit vlak lijkt me heel interessant en ook zeer nuttig.

Terwijl zojuist gebleken is dat een sterke concurrentieoriëntatie een negatief effect kan hebben op de markt- en bedrijfsprestaties, is eerder in deze voordracht geconstateerd dat concurrentie nu juist bedoeld is om bedrijven positief te prikkelen, vooral leidend tot onderscheiding en vernieuwing van het aanbod. Deze andere kant van concurrentie wordt zichtbaar gemaakt in een studie door Clark & Montgomery (1996). Net als Armstrong & Collopy hebben ook zij het effect onderzocht van concurrentieoriëntatie op de winstprestaties van bedrijven. Zij komen echter tot de tegengestelde conclusie, namelijk dat het bedrijven juist kan helpen om zich druk te maken over de concurrenten. In het kort komt hun onderzoek op het volgende neer. In de bekende marketingsimulatie 'Markstrat' spelen vijf teams als concurrenten in een markt. Iedere ronde moet elk team beslissingen nemen over ondermeer productintroductions, herpositioneringen, prijzen, en promoties. Na afloop van elke ronde krijgen de teams de resultaten te zien, waaronder de marktaandelen, winsten en marketingbeslissingen van de concurrenten. De spelers kunnen de bewegingen en de effecten op de markt dus vrij gedetailleerd volgen. Clark & Montgomery organiseerden een aantal van deze Markstrat games en vroegen de teams om bij iedere ronde aan te geven (i) of hun beslissingen beschouwd moesten worden als een reactie op de ontwikkelingen bij de concurrenten en (ii) of in hun beleving de concurrenten gereageerd hadden op de eigen beslissingen in het verleden. Door de informatie over de teams te koppelen konden de onderzoekers kijken hoe accuraat de concurrentiereacties door de teams worden herkend.

De resultaten laten zien dat de overgrote meerderheid van de feitelijke reacties door concurrenten niet wordt waargenomen. Ook worden veel reacties waargenomen die door de concurrenten helemaal niet als reactie waren bedoeld! De accuratesse van het herkennen van reacties blijkt dus tamelijk beperkt te zijn. Hoe erg is dat nu? Uit het onderzoek blijkt dat het niet nadelig is voor de prestaties van bedrijven als er reacties worden gezien die eigenlijk niet waren. Tegelijkertijd blijkt dat het wel nadelig is als feitelijke reacties over het hoofd worden gezien. Dat is de achtergrond van de zogenoemde 'paranoia'-hypothese die stelt dat hoe meer een onderneming zich zorgen maakt over de concurrentie, terecht of onterecht, hoe beter de prestaties. Op basis van hun onderzoek komen Clark & Montgomery tot de conclusie dat dat inderdaad lijkt te kloppen. Andrew Grove, voormalig baas van Intel corp., heeft over dit thema een boek geschreven met de titel 'Only the paranoid survive!'. In het boek stelt Grove dat paranoia en nerveus zijn over de concurrenten een goede zaak is omdat dat bedrijven motiveert en opdrijft tot betere prestaties. Aan de ene kant voorkomt het dat je verrast wordt door onaangename reacties door concurrenten, maar tegelijkertijd is het stimulerend en motiverend voor eigen vernieuwing. Je voelt als het ware de hete adem van de concurrent in de nek.

De vernieuwing zelf dient overigens vooral te ontstaan uit afnemersgericht denken, het creëren van betere oplossingen voor de klant. Dit is ook de conclusie van een recente studie door collega's Frambach, Prabhu & Verhallen (2003). Het blijkt dat concurrentieoriëntatie alleen een positief effect heeft op vernieuwing wanneer dat samengaat met een sterke afnemersoriëntatie.

Dames en heren, het was niet mijn intentie om u met het tonen van verschillende gezichtspunten in de war te brengen. Of, misschien ook wel, dat geeft immers stof tot nadenken. De resultaten en conclusies van deze studies wijzen ons in elk geval op twee verschillende routes die leiden van concurrentieoriëntatie naar prestaties. In figuur 3 worden deze twee routes nog eens samengevat. Ten eerste is er de constructieve route die leidt van concurrentieoriëntatie, via extra inspiratie en zelfaansporing tot vernieuwing en betere prestaties. Daartegenover staat de destructieve route die met name Armstrong & Collopy hebben laten zien. Concurrentieoriëntatie die leidt via angst om te verliezen, via de drive om de tegenstander te hinderen, tot destructie en inferieure prestaties. De keuze van de route wordt mede bepaald door zowel kenmerken van de manager en zijn bedrijf als kenmerken van de marktsituatie.



**Figuur 3: Concurrentieoriëntatie en ondernemingsprestaties**

De stimulerende kant van concurrentie werd reeds in de inleiding geïllustreerd met het grapje over de twee jagers en de beer. Ter illustratie van de destructieve route een variant op het grapje:

“Twee andere jagers lopen in het bos en worden opeens geconfronteerd met dezelfde woeste, maar inmiddels iets minder hongerige beer. Een van de jagers haalt een touw te voorschijn en begint de ander daarmee aan een boom te binden. De ongelukkige vraagt: waarom doe je dat nou, we kunnen toch beter wegrennen? Terwijl de beer beiden bespringt, kan de jager nog net uitbrengen: dat kan wel zijn, maar ik neem niet het risico dat jij harder rent dan ik.”

Ik ben nu gekomen aan het eind van deze rede. Ik heb u een aantal kanten van het proces van marketing en concurrentie willen laten zien. Ten eerste op het niveau van de markt, waar de marktontwikkelingen en de concurrentiespelregels invloed hebben op de marketingactiviteiten van de ondernemingen en vice versa. Ten tweede op het niveau van individuele onderneming, waar persoonlijkheidskenmerken en marktomstandigheden het concurrentiegedrag van beslissers beïnvloeden en daarmee de concurrentiepositie en resultaten van de ondernemingen. Onderzoek op beide fronten is in volle gang, ik hoop er mijn steentje aan bij te kunnen dragen.



## Dankwoord

---

Dames en heren, het is een goed gebruik dat een oratie wordt afgesloten met enkele openbare woorden van dank.

Ik bedank het College van Bestuur van de Erasmus Universiteit, het College van Decanen, voormalig decaan Paul Verhaegen en huidig decaan Han van Dissel voor het in mij gestelde vertrouwen. Tevens bedank ik de Vereniging Trustfonds van de Erasmus Universiteit voor de ondersteuning van deze bijzondere leerstoel. Ik beloof u plechtig de constructieve route te nemen die leidt tot vernieuwing en prestaties in onderwijs en in onderzoek.

Hooggeleerde Wierenga, beste Berend,

Ruim twintig jaar geleden zijn wij ongeveer gelijktijdig bij de toenmalige sectie Marketing van de Interfaculteit Bedrijfskunde in Delft gestart, jij als hoogleraar en ik als student-assistent. Samen met Jan Vollering en Bronis Verhage vormden wij de toen al populaire marketing groep. Jouw stijl van wetenschapbedrijven is te typeren als handen uit de mouwen, en meten is weten. Het staat mij nog goed voor ogen dat we destijds dikke, nu zwaar antieke computertapes met scannerdata en stapels folders uit Purmerend hebben opgehaald om concurrentiegedrag van supermarkten te bestuderen. Dat resulteerde uiteindelijk in een gezamenlijk artikel in het toonaangevende Journal of Marketing Research. Ook daarna volgden door de jaren heen nog diverse interessante projecten. Ik dank je voor je niet aflatende inzet, inspiratie en support.

Beste collega's van de vakgroep Marketing Management en van de RSM,

Met vele van jullie heb ik in de afgelopen jaren samengewerkt in onderzoek of in onderwijs. Met veel plezier kijk ik bijvoorbeeld terug op de projecten met, Ad, Ale, Berend, Gerrit, Jan, Jos, Mark, en Yvonne. Jullie hebben mij de afgelopen bijna vier jaar een stuk minder op de F/G gang gezien dan de jaren ervoor. Mijn tweede baan als opleidings-directeur van bedrijfskunde noopt daartoe. Ik ben blij dat we ondanks de krappe tijd toch in staat zijn gezamenlijk cursussen te geven, projecten te doen en papers te schrijven. Anja Lakwijk dank ik zeer voor het onwaarschijnlijk veel regelwerk dat nodig is voor het houden een oratie en vooral voor het gebeuren erna.

Beste collega's van het N-gebouw,

Toen voormalig decaan Paul Verhaegen mij enkele jaren geleden vroeg of ik de post van opleidingsdirecteur wilde vervullen – ‘ach, een beetje management en een beetje inhoudelijk’ – heb ik daarop ja gezegd omdat het onderwijs mij na aan het hart ligt en omdat ik de periode van overschakeling naar de Bachelor-Masterstructuur inhoudelijk wel boeiend vond. Dat ‘beetje’ van Paul Verhaegen was natuurlijk een understatement van formaat, maar boeiend is het zeker. We proberen bij wat genoemd wordt bureau onderwijs onze concurrentiepositie in onze markt verder uit te bouwen, zowel in marketing, voorlichting en werving als in de uitvoering van het programma en de service daar omheen. Ik dank jullie voor jullie inzet, enthousiasme en doorzettingsvermogen in deze roerige tijden.

Dames en Heren studenten,

De Rotterdam School of Management is marktleider op het gebied van opleidingen in de Bedrijfskunde. We hebben verreweg het grootste marktaandeel in Nederland. Dank u voor het maken van de juiste studiekeuze. Ook voor ons geldt echter dat we niet zomaar marktleider blijven. We zullen constant moeten blijven zoeken naar mogelijkheden om nog hogere toegevoegde waarde voor onze studenten en afgestudeerden te leveren. En als we ons daarbij een beetje opgejaagd voelen door de aanstormende concurrentie is dat alleen maar een duwtje in de rug. Ik zal mij daar voor blijven inzetten.

Beste Familie en Vrienden,

Bedankt dat jullie wederom op Erasmus aanwezig zijn. Het universitaire is en blijft toch een heel aparte wereld. Waar elders zal de baas van een bedrijf, in ons geval de Rector Magnificus, familie en vrienden van een pas benoemde medewerker uitnodigen voor een bedrijfsbezoek compleet met receptie. Bovendien waren velen van jullie een paar jaar geleden ook al hier, destijds bij mijn promotieplechtigheid. Ik weet niet wat de toekomst brengen zal, maar mocht zich ooit opnieuw een gelegenheid voordoen, dan zal ik niet schromen jullie wederom naar een bedrijfsfeestje te lokken.

Lieve Jordi, Maarten en Vera,

Jullie vormen naast een geweldig stel kinderen voor mij soms ook een interessant studieobject. Dagelijks kan ik aanschouwen hoe jullie concurrentie- en samenwerkingsstrategieën afwisselen en uittesten. Jullie hebben gelukkig steeds beter in de gaten dat je uiteindelijk beter elkaar kunt aansporen dan elkaar dwarszitten. Het is ook verbazend te ervaren hoe creatief jullie zijn in het beïnvloeden van de spelregels en van de huiselijke mededingingsautoriteiten. Jong geleerd is oud gedaan.

Lieve Anneke,

Een hoogleraar aan de Rotterdam School of Management wordt geacht zich bezig te houden met managementvraagstukken en daar respectabele artikelen over te schrijven. Het is onmisbaar dat hij daarbij wordt bijgestaan door iemand die er echt verstand van heeft, en die zorgt voor de benodigde praktische management oplossingen. Er is natuurlijk geen beginnen aan om jou nu hier te bedanken voor alles wat je doet en betekent. Laten we in plaats daarvan nu snel het glas gaan heffen.

Ik heb gezegd.

## References

---

- Armstrong, J. S. & F. Collopy (1996). Competitor Orientation: Effects of Objectives and Information on Managerial Decisions and Profitability. *Journal of Marketing Research*, 33 (5), 188-199.
- Axelrod, R. (1984). *The evolution of cooperation*. New York, Basic books.
- Beggan, J. K., D.M. Messick & S.T. Allison (1988). Social Values and Egocentric Bias: Two Tests of the Might over Morality Hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 55 (4) 606-611.
- Brodie, R.J., A. Bonfrer & J. Cutler (1996). Do managers overreact to each others promotional activity? Further empirical evidence. *International Journal of Research in Marketing*, 13, 379-387.
- Clark, B. H. & D. B. Montgomery (1996). Perceiving competitive reactions: the value of accuracy (and paranoia). *Marketing Letters*, 7 (2) 115-129.
- Daems, H. & S. Douma (1990). *Concurrentiestrategie en Concernstrategie*. Kluwer, Deventer.
- Deshpande, R., J.U. Farley & F. E. Webster Jr. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *Journal of Marketing*, 57 (1) 23-27.
- Frambach, R.T., J. Prabhu & T.M.M. Verhallen (2003). The influence of business strategy on new product activity: The role of market orientation. *International Journal of Research in Marketing*, 20 (4) 377-397.
- Grove, A. S. (1999). *Only the paranoid survive: How to exploit the crisis points that challenge every company*. Intel, Doubleday.
- Han, J., K.N. Kim & R.K. Srivastava (1998). Market orientation and organizational performance: Is innovation a missing link? *Journal of Marketing*, 62 (4) 30-46.

- Heil, O. P. & K. Helsen, (2001). Toward an understanding of price wars: their nature and how they erupt. *International Journal of Research in Marketing*, 18 (1-2) 83-98.
- Lange, P. van, E. de Bruin, W. Otten & J.A.Joireman (1997). Development of Prosocial, individualistic, and competitive orientations: theory and preliminary evidence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73 (4) 733-746.
- Leeflang, P.S.H. & D.R. Wittink (1996). Competitive reaction versus consumer response: do managers overreact? *International Journal of Research in Marketing*, 13 (2) 103-121.
- Lukas B. A. & O. C. Ferrell (2000). The effect of market orientation on product innovation. *Academy of Marketing Science Journal*, 28 (2) 239-248.
- Messick, D. M. & C.G. McClintock (1968). Motivational bases of choice in experimental games. *Journal of Experimental Social Psychology*, 4 (1) 1-25.
- Noble, C. H., R. K. Sinha & A. Kumar (2002). Market orientation and alternative strategic orientations: A longitudinal assessment of performance implications, *Journal of Marketing*, 66 (4). 25-40.
- Schumpeter, J.A. (1975, orig. 1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper.
- Voss, G. B. & Z. G. Voss (2000). Strategic orientation and firm performance in an artistic environment. *Journal of Marketing*, 64 (1) 67-84.

## Erasmus Research Institute of Management (ERIM)

---

Inaugural Addresses Research in Management Series

ERIM Electronic Series Portal: <http://hdl.handle.net/1765/1>

Balk, B.M., *The residual: On monitoring and Benchmarking Firms, Industries and Economies with respect to Productivity*, 9 November 2001, EIA-07-MKT, ISBN 90-5892-018-6, <http://hdl.handle.net/1765/300>

Benink, H.A., *Financial Regulation; Emerging from the Shadows*, 15 June 2001, EIA-02-ORG, ISBN 90-5892-007-0, <http://hdl.handle.net/1765/339>

Bruggen, G.H. van, *Marketing Informatie en besluitvorming: een inter-organisatieel perspectief*, 12 October 2001, EIA-06-MKT, ISBN 90-5892-016-X, <http://hdl.handle.net/1765/341>

Commandeur, H.R., *De betekenis van marktstructuren voor de scope van de onderneming*. 05 June 2003, EIA-022-MKT, ISBN 90-5892-046-1, <http://hdl.handle.net/1765/427>

Dale, B.G., *Quality Management Research: Standing the Test of Time*; Richardson, R., *Performance Related Pay – Another Management Fad?*; Wright, D.M., *From Downsize to Enterprise: Management Buyouts and Restructuring Industry*. Triple inaugural address for the Rotating Chair for Research in Organisation and Management. March 28 2001, EIA-01-ORG, ISBN 90-5892-006-2, <http://hdl.handle.net/1765/338>

Dekimpe, M.G., *Veranderende datasets binnen de marketing: puur zegen of bron van frustratie?*, 7 March 2003, EIA-17-MKT, ISBN 90-5892-038-0, <http://hdl.handle.net/1765/342>

Dissel, H.G. van, *“Nut en nog eens nut” Over retoriek, mythes en rituelen in informatie-systeemonderzoek*, 15 February 2002, EIA-08-LIS, ISBN 90-5892-018-6, <http://hdl.handle.net/1765/301>

- Dul, J., "De mens is de maat van alle dingen" Over mensgericht ontwerpen van producten en processen., 23 May 2003, EIA-19-LIS, ISBN 90-5892-038-X, <http://hdl.handle.net/1765/348>
- Groenen, P.J.F., *Dynamische Meerdimensionele Schaling: Statistiek Op De Kaart*, 31 March 2003, EIA-15-MKT, ISBN 90-5892-035-6, <http://hdl.handle.net/1765/304>
- Hartog, D.N. den, *Leadership as a source of inspiration*, 5 October 2001, EIA-05-ORG, ISBN 90-5892-015-1, <http://hdl.handle.net/1765/285>
- Heck, E. van, *Waarde en Winnaar; over het ontwerpen van elektronische veilingen*, 28 June 2002, EIA-10-LIS, ISBN 90-5892-027-5, <http://hdl.handle.net/1765/346>
- Kaptein, M., *De Open Onderneming, Een bedrijfsethisch vraagstuk*, and Wempe, J., *Een maatschappelijk vraagstuk, Double inaugural address*, 31 March 2003, EIA-16-ORG, ISBN 90-5892-037-2, <http://hdl.handle.net/1765/305>
- Kroon, L.G., *Opsporen van sneller en beter. Modelling through*, 21 September 2001, EIA-03-LIS, ISBN 90-5892-010-0, <http://hdl.handle.net/1765/340>
- Magala, S.J., *East, West, Best: Cross cultural encounters and measures*, 28 September 2001, EIA-04-ORG, ISBN 90-5892-013-5, <http://hdl.handle.net/1765/284>
- Pau, L-F., *The Business Challenges in Communicating, Mobile or Otherwise*, 31 March 2003, EIA-14-LIS, ISBN 90-5892-034-8, <http://hdl.handle.net/1765/303>
- Peccei, R., *Human Resource Management And The Search For The Happy Workplace*. January 15, 2004, EIA-021-ORG, ISBN 90-5892-059-3, <http://hdl.handle.net/1765/1108>
- Pelsser, A.A.J., *Risico en rendement in balans voor verzekeraars*. May 2 2003, EIA-18-F&A, ISBN 90-5892-041-0, <http://hdl.handle.net/1765/872>

Smidts, A., *Kijken in het brein, Over de mogelijkheden van neuromarketing*, 25 October 2002, EIA-12-MKT, ISBN 90-5892-036-4, <http://hdl.handle.net/1765/308>

Smit, H.T.J., *The Economics of Private Equity*, 31 March 2003, EIA-13-LIS, ISBN 90-5892-033-X, <http://hdl.handle.net/1765/302>

Verbeek, M., *Onweerlegbaar bewijs? Over het belang en de waarde van empirisch onderzoek voor financierings- en beleggingsvraagstukken*, 21 June 2002, EIA-09-F&A, ISBN 90-5892-026-7, <http://hdl.handle.net/1765/343>

Wagelmans, A.P.M., *Moeilijk Doen Als Het Ook Makkelijk Kan, Over het nut van grondige wiskundige analyse van beslissingsproblemen*, 20 September 2002, EIA-11-LIS, ISBN 90-5892-032-1, <http://hdl.handle.net/1765/309>







Eric Waarts holds a special chair as a Professor of Marketing and Competition at the Rotterdam School of Management of the Erasmus University Rotterdam. His interests include strategic marketing management, competitive behavior, innovation, and international marketing. In his inaugural address he presents research insights with regard to the interface between marketing, competition and innovation. In particular, constructive and destructive aspects of competitive behavior are discussed. Eric Waarts publishes widely through books and journals such as *the Journal of Marketing Research*, *Marketing Letters*, *Journal of Product Innovation Management*, *European Journal of Management*, *Communications of the ACM*, and *Corporate Reputation Review*.

The Erasmus Research Institute of Management (ERIM) is the Research School (Onderzoekschool) in the field of management of the Erasmus University Rotterdam. The founding participants of ERIM are the Rotterdam School of Management and the Rotterdam School of Economics. ERIM was founded in 1999 and is officially accredited by the Royal Netherlands Academy of Arts and Sciences (KNAW). The research undertaken by ERIM is focussed on the management of *the firm* in its environment, its intra- and inter-firm relations, and its business processes in their interdependent connections.

The objective of ERIM is to carry out first rate research in management, and to offer an advanced graduate program in Research in Management. Within ERIM, over two hundred senior researchers and Ph.D. candidates are active in the different research programs. From a variety of academic backgrounds and expertises, the ERIM community is united in striving for excellence and working at the forefront of creating new business knowledge.

Inaugural Addresses Research in Management contain written texts of inaugural addresses by members of ERIM. The addresses are available in two ways, printed and electronical. For other inaugural addresses see the website of ERIM ([www.irim.eur.nl](http://www.irim.eur.nl))



Erasmus University Rotterdam  
Rotterdam School of Management  
Rotterdam School of Economics  
P.O. Box 1738, 3000 DR Rotterdam, The Netherlands

Tel. +31 10 408 1182  
Fax +31 10 408 9640  
E-mail [info@irim.eur.nl](mailto:info@irim.eur.nl)  
Internet [www.irim.eur.nl](http://www.irim.eur.nl)

ISBN 90-5892-068-2