

Het anticiperen van nieuwe concurrentie

door R. DE BONDT*

I. INLEIDING

In de moderne technologische en economische omgeving is de concurrentie dynamisch. Zulke dynamiek is vooral belangrijk bij het op de markt brengen van innovatieve produkten of diensten. De winstgevendheid van het nieuwe gamma zal immers niet alleen afhangen van de bestaande toestand, maar ook en misschien vooral, van de evolutie in b.v. de technologie, de kosten, de vraag, en de concurrentie.

In innovatieve markten zijn de reacties van de consumenten (klanten) en van de reeds bestaande of nieuwe rivalen van cruciaal belang. De consumenten kunnen b.v. vlug of traag, en gunstig of ongunstig reageren op de reclame, de prijzen, of de kwaliteit van het nieuwe goed. En een nieuw produkt zal veelal ook nieuwe concurrentie aantrekken. Indien het succesvol is zal het immers de weg tonen voor andere produkten, voor imitatie of voor nieuwe innovaties, en kan het ook reactie uitlokken bij eventueel reeds bestaande rivalen. Soms kunnen wettelijke (b.v. octrooien) en economische belemmeringen helpen garanderen dat de nieuwe concurrentie niet onmiddellijk, maar pas in een voldoende verre toekomst een zorg wordt. Maar in innovatieve markten zullen zulke hindernissen vaak een onvoldoende bescherming bieden. Bijgevolg kan het verantwoord zijn om bij de strategische keuzen voor het nieuwe produkt rekening te houden met de nieuwe con-

* Departement Toegepaste Economie, K.U. Leuven.

De steun van het Onderzoeksfonds van de K.U. Leuven (OT/89/5) en de bemerkingen van P. Van Cayseele, K. Kesteloot en R. Veugelers, worden met dank vermeld.

currentie, die misschien wel niet "morgen", maar dan zeker wel "overmorgen" zal opduiken.

Verscheidene prijs- en ook niet-prijsstrategieën kunnen in innovatieve markten inpakken op de geanticiperde nieuwe concurrentie. Prijszetting langs de leercurve en het verwerven van beschermende octrooien zijn b.v. twee van de meer bekende instrumenten in dit verband. Hierna zal gepoogd worden om enig inzicht te verschaffen in de omstandigheden waarin verschillende strategieën kunnen geacht worden enig succes te hebben.

Daartoe zullen eerst enkele relevante determinanten van de nieuwe concurrentie worden omschreven. Vervolgens wordt ingegaan op de prijsstrategieën die bij de marktintroductie rekening houden met de geanticiperde nieuwe concurrentie. Daarna wordt stil gestaan bij de resultaten van een enquête die de frequentie van verschillende strategieën belichten. Eén en ander zal toelaten om vervolgens uit te leggen waarom niet-prijs-elementen meer gepaste instrumenten kunnen zijn voor het management in een omgeving gekenmerkt door snelle veranderingen op het gebied van concurrentie en technologie. Dit alles wordt gekruid met een aantal voorbeelden, terwijl de hele discussie sterk gebaseerd is op moderne inzichten van de theorie van de ondernemingsstrategie. Deze theorie ontwikkelde zich zeer sterk in de laatste vijftien jaar en kan nu stilaan gaan dienen om de fundamentele tendenzen van marktstrategieën te verduidelijken (Van Cayseele en Schreuder (1988), Lambrecht (1989), Shapiro (1989)).

II. ELEMENTEN VAN NIEUWE CONCURRENTIE

Zowel de prijs- als de niet-prijsstrategieën voor nieuwe producten dienen rekening te houden met de dynamiek van de markt, weerspiegeld in de snelheid waarmee de concurrenten en de consumenten of klanten reageren. Deze wordt op haar beurt bepaald door de mobiliteit van de aanbieders en vragers.

A. *Mobiliteit aanbieders*

In innovatieve markten zullen bestaande of nieuwe rivalen niet onmiddellijk kunnen of willen reageren op de introductie van het nieuwe produkt. Dit is het duidelijkst wanneer de innovatie een tijdelijke, wettelijke bescherming geniet, b.v. tengevolge van een octrooi of lange termijn contracten met de grootste afnemers. Belangrijker is echter

dat een succesvolle innovatie reeds een belangrijk deel van de markt-toetredings- en aanpassingskosten achter de rug heeft. De potentiële concurrenten daarentegen, dienen de toetreding nog te realiseren. Naarmate hun toetredingskosten hoger zijn wordt een vlugge imitatie ook minder waarschijnlijk.

1. Aard van toetredingskosten

Het tot stand komen van nieuwe concurrentie zal b.v. vertraagd worden indien de potentiële rivalen moeilijkheden ondervinden om de nodige middelen te verkrijgen (b.v. kapitaalmarkt onvolkomenheden). Ook kunnen allerhande institutionele hindernissen (b.v. overheids-regulering) de mobiliteit van de concurrenten mee bepalen (b.v. telecommunicatie en luchtvaart). Maar de toetredingskosten resulteren *vooral* uit zeer specifieke en onomkeerbare uitgaven en investeringen die kunnen nodig zijn voor b.v. onderzoek en ontwikkeling, opleiding, productie, distributie of reclame (zie ook Daems en Douma (1989)).

Het eerder op de markt geïntroduceerde produkt kan b.v. over een voldoende klantentrouw beschikken, die alleen nog maar wat dient "onderhouden" te worden. De nieuwe toetreder, daarentegen, zal mogelijk maar een voldoende marktaandeel kunnen realiseren via een substantiële reclamecampagne. En in geval van falen van de campagne is het nieuwe merk, vanzelfsprekend, grotendeels waardeloos.

De toetreding in de markt van het internationaal postvervoer (express koerierdiensten) vraagt ook om substantiële uitgaven voor b.v. de transportmiddelen. Vliegtuigen en vrachtwagens hebben echter vele alternatieve toepassingen. Stel nu even dat de nieuwe toetreder deze goederen kan huren aan normale prijzen die vergelijkbaar zijn met wat het eerder op de markt gekomen bedrijf nu nog betaalt. De latere toetreder heeft dan wel substantiële huurkosten, maar *op zichzelf* plaatsen deze hem niet in een nadeel tegenover de reeds gevestigde onderneming, die ook nu nog deze kosten dient te dekken.

De huurkosten zijn dus geen eigenlijke toetredingskosten. In het voorbeeld waren de kosten van de reclamecampagne dit wel. Indien echter de nieuwe koerierdienst het personeel dient op te leiden in b.v. sorteertechnieken, een tamelijk specifieke knowhow, dan zijn deze kosten van opleiding wel (grotendeels) toetredingskosten.

De intuïtieve vuistregel is dat toetredingskosten een "*gezonken*" karakter hebben. De goodwill (via b.v. reclame) of know how (via b.v. opleiding) is, in geval van niet renderen in het bedrijf, grotendeels

waardeloos, gezien het gebrek aan alternatieve toepassingen. Het vliegtuig of de vrachtwagen om post te vervoeren, is in geval van niet renderen in het postbedrijf, nog van economisch nut elders (voor het einde van de technische levensduur). Het "gezonken" karakter van de investeringen of uitgaven verhoogt dus de drempel voor de nieuwe concurrent.

Tegenover de toetredingskosten staan de mogelijke competitieve voordelen van de nieuwe concurrent, omdat deze b.v. kan gebruik maken van de nieuwste (en meer doelmatige) technologie. Hij kan ook leren van de technologische- en marktervaringen van de eerder gevestigde producent en kan meeprofiteren van het openen van de nieuwe markt. En indien zulke voordelen belangrijk genoeg zijn is er een grotere kans dat de nieuwe rivalen haasje over spelen, en steunen op de rug van het innovatieve bedrijf om de markt in te palmen.

2. Mobiliteit van reeds bestaande bedrijven

Daarbij komt nog dat de imitatie of de eventueel verbeterde innovatie meestal komt van voorheen reeds bestaande ondernemingen, die b.v. in dezelfde of aangrenzende markten en/of bedrijfstak opereren. De nieuwe concurrentie komt niet zo vaak van echte buitenstaanders. Nu kunnen de markttoetredingskosten die nodig zijn om b.v. een imitatie te introduceren, voor de bestaande bedrijven lager liggen dan voor echte nieuwelingen.

Wanneer I.B.M. in de jaren zeventig het systeem 370 introduceerde kon ze rekenen op een relatief beschermde positie wat de centrale verwerkingseenheden ("cpu") betrof, maar wist ze dat de markt meer open lag voor de input-output apparatuur en de geheugendragers. Verschillende bedrijven waren reeds met compatibele periferische uitrusting op de markt gekomen voor het oudere systeem 360. Deze beschikten dus reeds over de know how en zouden meer dan waarschijnlijk ook vlug compatibele geheugens voor de 370 op de markt kunnen brengen.

De bestaande ondernemingen kunnen inderdaad dikwijls gebruik maken van b.v. onbenutte capaciteit of van een reeds gevestigde reputatie, distributie of know how. Daartegenover kunnen echter belangrijke omschakelingskosten staan, b.v. voor de reorganisatie van productie, of voor het aanvullen van de know how en technologie. Zulke aanpassingskosten kunnen wel een zeer vlugge reactie beletten, maar zullen slechts zelden de nieuwe concurrentie blokkeren.

Mogelijk is de nieuwe concurrent niets anders dan een bestaande rivaal die van eigenaar is veranderd. In een staal voor de V.S.A. en Canada vond Yip (1982) dat dit mechanisme in één op drie gevallen van toetreding werd gebruikt. Een voorbeeld is het verwerven door Philip Morris van de Miller Brewing Company. Op tien jaar tijd groeide de bierproducent uit van een kleine concurrent met 4% van de markt tot een bedrijf met meer dan 20%. De overname van een bestaand bedrijf kan nieuwe impulsen geven waardoor het vlugger een belangrijke concurrent kan worden.

B. *Mobiliteit vragers*

De vlugge of trage reactie van de klanten of consumenten zal ook afhangen van hun toetredings- en hun aanpassingskosten. Deze omvatten naast economische en technologische elementen eveneens psychologische en sociologische factoren. De introductie van nieuwe producten zal b.v. moeilijker verlopen voor b.v. centrale verwerkingseenheden van de computer dan voor elektronische rekenmachines. Een verkeerde prijs-kwaliteit verhouding kan de succesvolle adoptie beletten.

De innovatie dient de eventuele weerstand bij de klanten te overwinnen en de prijs- en niet-prijsstrategieën kunnen proberen hiermee rekening te houden. Een analyse van de strategieën voor nieuwe concurrentie dient in ieder geval aan te vatten met een opsommen en inschatten van de opgesomde hindernissen. Pas daarna kan min of meer systematisch worden nagedacht over de strategische alternatieven waarvan de belangrijkste hierna aan bod komen.

III. PRIJSSTRATEGIEEN

Prijzen zijn niet enkel een middel waarmee kosten gedekt worden. Ze zijn ook een instrument dat het management kan helpen de verhoopte doelstellingen te bereiken. Ondanks het belang van alle andere elementen van de marketing mix, blijft de prijs in het algemeen een potentieel belangrijke rol spelen o.a. omdat prijzen een relatief "beweeglijk" concurrentieel wapen zijn.

Nochtans vergt het uitwerken van een prijsstrategie heel wat informatie over de verwachte opbrengsten en kosten en over de verwachte reacties van de andere concurrenten. En deze informatie is niet altijd beschikbaar. Of mogelijk zijn de kosten om de informatie te verkrijgen en om de prijs juist af te stellen veel groter dan wat er mee kan

gewonnen worden. In zulke gevallen kan het zeer zinvol zijn om eenvoudige vuistregels te gebruiken in plaats van gesofisticeerde prijsbepalingen.

In het algemeen echter dient bij de prijszetting voor nieuwe producten of diensten tenminste rekening te worden gehouden met de volgende elementen :

- bereidheid tot betalen en de vlugge of trage reactie van consumenten en klanten ;
- alle relevante kosten ;
- de complementariteit met andere strategische instrumenten en opties (b.v. kwaliteit, distributie, produktgamma) ;
- de omgeving, met b.v. de bestaande en geanticiperde nieuwe concurrentie en overheidsregulering.

Het incalculeren van elk van de geschetste elementen in de prijsbeslissing is de taak van het prijsmanagement. Het is hier niet de bedoeling om dit proces te detailleren (zie echter b.v. Nagle (1987) en Wilson (1989)). In de praktijk hangt de geschiktheid van een bepaalde prijsstrategie natuurlijk af van de combinatie van alle concrete elementen. Teneinde enkele grote onderliggende lijnen summier te schetsen, worden twee groepen van prijsbepalingen bekeken. Bij een eerste groep zijn de prijzen eerder "laag", bij een tweede zijn ze "hoog".

A. "Lage" prijzen

Bij een "lage" prijsstrategie wordt er een prijs gezet die, gegeven de huidige vraag en kosten, niet het onderste uit de kan haalt. Ze ligt dus beneden het niveau dat de korte-termijn winst zou maximaliseren. In principe is er niets dat het bedrijf belet om nu reeds deze hoge winst-maximaliserende prijs te vragen, maar dit wordt niet gedaan om aldus de winstgevendheid in de toekomst te garanderen of te verbeteren, m.a.w. om de winst op lange termijn te vergroten (de waarde van de onderneming te maximaliseren).

Er zijn drie welbekende prijsstrategieën die in deze klasse kunnen worden ondergebracht, te weten penetratieprijszetting, prijszetting langs de leercurve en agressieve prijszetting.

1. Penetratieprijszetting

Vooreerst is er de *penetratieprijszetting* waarbij de prijs vooral in de beginfase van de introductie laag wordt gezet. Een courante vorm is deze met een doorheen de tijd constante prijs die aanvankelijk geen winst toelaat, maar later in de tijd wel winstgevend zal zijn wanneer een voldoende marktaandeel wordt gerealiseerd en de kosten gedaald zijn tengevolge van de verhoogde schaal van produktie en verkopen (mogelijk aangevuld met leereffecten). De lage prijs kan vooral gericht zijn op het verlagen van de weerstand van de consument, maar tegelijkertijd kunnen potentiële concurrenten mogelijk ontmoedigd worden om al te snel op te duiken.

Indien de lage prijs van het innovatieve produkt tot gevolg heeft dat de andere bedrijven in de (gerelateerde) markt hun prijzen voor de reeds bestaande substituten dienen te verlagen, verlaagt dit hun winstmarges. Bijgevolg verminderen ook hun mogelijkheden om via interne financiering de nodige know how en technologie te ontwikkelen, om een doeltreffende tegenzet te kunnen doen.

Maar toch is het belangrijk om in te zien dat een prijsbeperking, *enkel* bedoeld om nieuwe toetreders te ontmoedigen niet altijd in dit opzet zal slagen. Het zojuist geschetste scenario gaat maar op indien er onvolkomenheden zijn in de kapitaal- of financiële markten, waardoor de beschikbare middelen voor de nieuwe concurrenten ofwel beperkt, ofwel ongemeen duur zijn. Zulke onvolkomenheden kunnen niet worden uitgesloten in high-tech omgevingen, maar zullen in andere omstandigheden irrelevant zijn, b.v. wanneer de concurrenten deel uitmaken van financieel krachtige structuren.

Misschien wil men via de lage prijs suggereren dat de eigen kosten laag zijn, of het zullen worden, en/of dat men zich voorneemt om een harde (prijs)concurrent te zijn. Maar niet altijd zullen de potentiële concurrenten veel geloof hechten aan zulk een signaal. Mogelijk zijn ze goed op de hoogte van de interne keuken (b.v. kosten en bereidheid tot samenwerken) van de gevestigde onderneming, zodat het weinig zin heeft iets anders te willen suggereren. Ook is het goed mogelijk dat de potentiële concurrent correct anticipeert dat de markt groot genoeg is om meerdere rivalen toe te laten of dat er in de toekomst tendenzen tot prijsverhoging bestaan.

Soms kan het beter zijn om plaats te maken voor de nieuwe concurrent, b.v. wanneer deze helpt de markt te ontwikkelen of wanneer deze zich in een weinig interessante marktniche plaatst, die ook voor

de toekomst weinig gevaar inhoudt. Indien de potentiële concurrent deze gunstige toekomstige situatie juist inschat (beslist met "rationele verwachtingen") heeft het geen zin om vandaag andere signalen te geven, door b.v. de huidige prijzen laag te houden. De potentiële concurrent weet immers dat deze prijzen gemakkelijk in de toekomst kunnen aangepast worden. De flexibiliteit van de prijs ondermijnt zijn rol als een geloofwaardig signaal en beperkt dus ook zijn strategisch nut om de concurrentie te ontmoedigen. Indien dit zo is blijft een lage penetratieprijs, via b.v. een belangrijke korting, alleen interessant om de eventuele weerstand van de (innovatieve) klanten te overwinnen.

2. Prijszetting langs de leercurve

Het is welbekend dat voor vele nieuwe produkten de eenheidskosten zullen dalen tengevolge van leereffecten. Indien de prijs daalt naarmate dat het gecumuleerde volume van verkopen toeneemt heeft dit het mogelijke voordeel dat :

- de verkopen en dus de leereffecten verder gestimuleerd worden ;
- er een prijsdifferentiatie doorheen de tijd wordt gerealiseerd ;
- de nieuwe concurrentie wordt ontmoedigd ;
- het publieke imago van het bedrijf zeker geen schade ondervindt aangezien kostendalingen worden doorgegeven aan de klant !

Al deze voordelen zullen niet altijd en niet noodzakelijk automatisch tot stand komen, zodat ook deze strategie niet altijd en overal kan werken. In ieder geval wordt ze interessanter wanneer ze toelaat om verschillende marktsegmenten doorheen de tijd aan te boren. In dit geval kan strict gezien niet langer gesproken worden van een "lage" prijsstrategie, maar toch heeft het doorgeven van een kostendalingen in een prijsvermindering een kwasi-competitief karakter.

Er wordt een prijsdifferentiatie toegepast door b.v. de rekenmachine (Texas Instruments) aanvankelijk tegen een hoge prijs te verkopen aan de klanten met een hoge bereidheid tot betalen (b.v. instellingen en ondernemingen). Vervolgens zal men met een lagere prijs een segment aanboren met een lagere bereidheid tot betalen (b.v. consumenten met hogere inkomens). De lagere prijs dekt nog de eenheidskosten die tengevolge van leereffecten gedaald zijn. En later zet men een nog lagere prijs om te verkopen aan de klant met de laagste bereidheid tot betalen (b.v. studenten).

De ontmoediging van de concurrentie gebeurt bij deze strategie door een *prijszettingsregel* die een lagere prijs dicteert als de eenheids-

kosten dalen. De potentiële concurrenten kunnen misschien wel leren van de reeds gevestigde innovatie (b.v. door "reverse engineering"). Maar aan de andere kant blijft hun eigen ervaring beperkt terwijl de prijs op de markt maar blijft dalen. Dientengevolge wordt hun toetreding ontmoedigd.

3. Agressieve prijszetting

Bij agressieve prijszetting ("predatory pricing") wordt (strict gezien) de prijs zo laag gezet dat hij in de huidige omstandigheden zeker geen normaal rendement meer toelaat, met de bedoeling om de nieuwe, eventueel nog zwakke rivalen, uit de markt te concurreren. Indien normale prijzen de nieuwe toetreders in moeilijkheden brengen omdat ze b.v. minder doelmatig opereren, is het eerder een normale en geen agressieve concurrentie die speelt.

Zulke agressieve strategie is zeker niet zinvol wanneer er relatief weinig mobiliteitsbelemmeringen zijn. Om de nieuwe concurrenten agressief uit de markt te stoten dient het eerder gevestigde produkt gedurende een zekere periode met verlies te worden verkocht. Maar met relatief lage mobiliteitsbeperkingen zal het niet mogelijk zijn om de verliezen te compenseren door in de toekomst abnormaal hoge prijzen te zetten. De hoge prijzen en hoge winstmarges zouden alleen maar vlug nieuwe concurrentie aantrekken. Of indien de kleine rivalen verzwakken door de agressieve prijzen, worden ze een gemakkelijke prooi voor overname door sterkere bedrijven, waardoor mogelijk meer in plaats van minder concurrentie kan tot stand kan komen.

Agressieve prijzen kunnen wel aangewezen zijn wanneer de reeds gevestigde onderneming een reputatie van een doelmatige en harde concurrent wil opbouwen. Ze volgt deze strategie niet zozeer om de huidige markt te monopoliseren, aangezien dit toch zeer moeilijk via prijzen alleen is te realiseren. De zeer lage prijs is er eerder op gericht om een signaal te geven aan alle potentiële concurrenten dat ze best niet toetreden b.v. in andere markten waar het bedrijf denkt te zullen gaan opereren of reeds aanwezig is. Het agressief prijsgedrag is in de eerste plaats gericht op het ontmoedigen van verdere toetreding in de toekomst.

General Foods b.v. controleerde in het begin van de jaren zeventig, via Maxwell House en ander merken nagenoeg 45% van de koffie-verkopen in de V.S.A.. Folger's was o.a. de marktleider in Chicago en begon toe te treden in het oosten van de V.S.A.

Daarop repliceerde Maxwell House met scherpe prijsdalingen (mogelijk beneden kosten) en verhoogde reclameuitgaven in enkele goed geselecteerde steden. Dit kon niet beletten dat Folger's bleef opereren in de steden waar ze was toetreden, terwijl het ook nog expandeerde. Folger's heeft wel de aanvankelijke plannen om toe te treden in de New York City en andere dichtbevolkte markten met verscheidene jaren uitgesteld (Scherer (1980)).

Het opbouwen van een reputatie via prijssignalen is alleen zinvol wanneer de nieuwe rivalen de relevante elementen (b.v. kosten, doelstellingen) van de gevestigde onderneming niet met zekerheid kennen. Er bestaat dus een asymmetrie in de informatie die de aanbieders bezitten en in dynamische innovatieve markten kan deze mogelijkheid niet worden uitgesloten. Noteer dat in zulke omgeving de agressieve prijsstrategieën (slechts) vrij zeldzaam (hoeven te) zijn, vermits slechts enkele acties nodig kunnen zijn om de reputatie op te bouwen!

Een variante op een agressieve prijsstrategie laat de prijzen sterk dalen, vlak voordat de nieuwe concurrent op de markt komt (Wilson (1989)). Zo anticeerde Gillette voor haar scheermesjes de toetreding van BIC die zelf bekend stond als een harde prijsconcurrent. Gillette introduceerde een scheermesje dat 31% goedkoper was dan haar eigen pionier-produkt, juist enkele maanden voordat BIC op deze markt toetrad. Hierdoor kon ze haar marktaandeel consolideren, ook na de nieuwe concurrentie van BIC. In andere gevechten om marktaandelen had Gillette haar prijzen na toetreding van BIC verlaagd en had ze haar marktdominantie verloren (b.v. op de markt van pennen en aanstekers).

In de praktijk kan zulk een anticiperende prijsverlaging vaak moeilijk te realiseren zijn. Managers kunnen immers weinig geneigd zijn om winsten op te geven alvorens de concurrentie losbreekt.

B. "Hoge" prijzen

En inderdaad, een hoge prijsstrategie kan zinvol zijn. Met hoge prijzen wordt hier bedoeld dat de prijzen eenvoudig de winst op korte termijn proberen te maximaliseren. Zulk een "price skimming" is vooral aangewezen wanneer de innovatie zeer goed beschermd wordt door toetredingshindernissen en indien de marktontwikkeling niet dient gestimuleerd te worden, b.v. omdat de mobiliteit van de vragers voldoende groot geacht wordt.

Indien het competitiviteitsvoordeel van het nieuwe produkt van een zekere, eventueel zeer korte, duur is, is het ook aangewezen om het onderste uit de kan te halen voor de concurrentie losbreekt en/of voordat de onderneming weer overschakelt naar andere innovatieve ventures ("het ijzer smeden terwijl het heet is" (De Bondt (1976)). Dit is het geval wanneer er een gekende vertraging zit in de reactie van de rivalen, die b.v. te wijten is aan hun interne aanpassingsproblematiek. Voor de rest kunnen er weinig of geen elementen zijn die hun imitatie zal beletten, zodat die zeker en vast zal tot stand komen na een zekere periode (in zoverre de markt ruimte biedt). Het is dan beter om zoveel mogelijk winst te maken, zolang het nog kan, d.w.z. voor de concurrentie losbreekt. Wanneer de concurrentie opduikt kan dan (indien nodig) worden overgeschakeld naar nieuwe produkten, waar dan weer een competitief voordeel voor een zekere tijd bestaat, enz.

Deze strategie gaat ook op indien de tijdelijke monopoliepositie te wijten is aan een doeltreffende wettelijke bescherming, via b.v. een octrooi. Wanneer deze is afgelopen kan de imitatie de vrije loop hebben en het is dus best om ondertussen de prijs hoog te houden, vooral indien de opportuniteitskost van het geld groot is of indien het onderzoek en ontwikkeling best intern wordt gefinancierd (b.v. prijszetting van innovatieve farmaceutische produkten).

C. Voorbeelden

1. Xerox

In 1959 hanteerde Xerox een vrij gesofisticeerde strategie bij het zetten van de huurprijzen voor de innovatieve fotocopieermachines (o.a. Xerox 914) (Scherer (1980)). In het segment met "klein gebruik" werden de tarieven dicht bij het korte-termijn winstmaximaliserende niveau gezet. Er was een dringende nood aan cash en Xerox wist dat de toetreding in dit segment toch onvermijdelijk was ("het ijzer smeden terwijl het heet is"). In de periode tussen 1961 en 1967 traden er inderdaad 29 bedrijven toe met het substituut Electrofax procédé.

Voor de machines voor "medium tot hoog verbruik" had Xerox wel een kostenvoordeel op de potentiële concurrenten. Er werd een zekere prijsbeperking toegepast om de nieuwe concurrentie te ontmoedigen om vlug toe te treden. En het ritme van toetreding was in dit segment ook veel lager.

In het segment van het "heel hoge verbruik" (meer dan 100.000 kopieën per maand) had de onderneming een beschermde positie, ten gevolge van het kostenvoordeel bij de produktie van haar machines en haar portfolio van octrooien. Nadat Xerox haar snelle machines introduceerde in dit segment in het begin van de zestiger jaren kon ze dan ook rustig de korte-termijn winst maximaliseren zonder nieuwe concurrentie aan te trekken.

2. IBM 370

De prijsstrategie bij de introductie van de IBM 370 biedt een voorbeeld van de moeilijkheid om een gepaste prijspolitiek op te zetten (Thompson (1985)). Alhoewel de centrale verwerkingseenheid beschermd was door hoge toetredingsbelemmeringen werd de prijs relatief laag gehouden om de gebruikers er toe aan te zetten een zo groot mogelijke eenheid te installeren. Zodoende kon dan een maximale vraag naar geheugen en input-output-uitrusting worden gecreëerd, waarop dan eveneens aanvaardbare winstmarges werden verdiend. De prijzen voor de magnetische gegevensdragers (op dat moment de standaardtechnologie) werden slechts aan een beperkte prijsverlaging onderworpen, alhoewel de toetreding daar vrij gemakkelijk tot stand kon komen. Voor het veel snellere semiconductor-geheugen verwachtte men niet vlug nieuwe concurrentie en het werd dan ook 60% hoger geprijsd dan de magnetische technologie.

De complementariteit van de produkten, en niet zozeer de dreiging van de nieuwe concurrentie, dicteerde dus een hoge prijs voor de centrale verwerkingseenheid en lage prijzen voor de geheugens. De hoge bescherming voor de mainframe en de lage toetredingshindernissen voor de geheugens, zouden om hoge prijzen voor de "cpu" en lage prijzen voor de geheugendragers vragen. Eén van de moeilijkheden was natuurlijk dat het niet zo eenvoudig is om de mobiliteit van de concurrenten juist in te schatten. De reeds bestaande bedrijven kwamen veel vlugger met compatibele geheugens op de markt dan geanticipeerd was.

IBM was dan ook verplicht om vrij snel de prijzen aan te passen aan de nieuwe concurrentie. De "cpu" prijzen werden verhoogd en die van het geheugen (voor de modellen 155 en 165) verlaagd. In 1972 introduceerde de onderneming de verbeterde 158 en 168 modellen met "cpu" prijzen die 36% hoger waren dan die van de 165 en 54% hoger dan voor het 155 model. De prijzen voor het geheugen werden met

57% verlaagd en er werd een groter minimum geheugen ingebouwd. Daarenboven werden contractuele overeenkomsten (met hoge boetes bij snelle opzegging) en andere niet-prijsstrategieën (periodieke design-wijzigingen) gebruikt om de klanten aan de produkten te binden.

De prijzen van de mainframes begonnen in het midden van de zeventiger jaren te dalen als antwoord op nieuwe concurrenten (bijvoorbeeld Amdahl). De introductie van het System 4300 in het begin van de tachtiger jaren ging gepaard met een penetratieprijszetting (42.000 bestellingen werden ontvangen binnen de 3 weken na de aankondiging).

IV. FREQUENTIE VAN STRATEGIEËN

De uiteenzetting hierboven verduidelijkte reeds dat lage-prijstrategieën slechts een beperkte rol spelen bij het ontmoedigen van geanticipeerde nieuwe concurrentie. Vaak zullen ook niet-prijs instrumenten dienen gehanteerd te worden. Vooraleer de redenen hiervoor te detailleren is het nuttig stil te staan bij de resultaten van een enquête.

A. *Mogelijkheden*

In 1988 werd aan produkt-en marketing-managers in de V.S.A. gevraagd hoe frequent ze (op een schaal van 1 tot 5) bij de introductie van nieuwe produkten of diensten, een bepaalde strategie gebruikten om de geanticipeerde concurrentie naar hun hand te zetten (Smiley (1988)). Ze konden de frequentie aangeven van zowel prijs- als niet-prijsstrategieën.

De prijsmogelijkheden omvatten :

- "*prijsverlaging*": beneden het korte-termijn winstmaximaliserend niveau om aan de potentiële concurrenten een signaal te geven dat ook toekomstige prijzen en winsten laag zullen zijn (er werd dus niet expliciet gespeeld naar de frequentie van lage (penetratie)prijzen om de weerstand van klanten te overwinnen);
- "*prijszetting langs de leercurve*": prijsdalingen doorheen de tijd samen met de daling van de eenheidskosten en de toename van het cumulatieve volume van de produktie (verkopen);
- "*opbouwen reputatie agressieve prijsconcurrent*": occasionele zeer lage ("agressieve") prijzen eventueel aangevuld met verduidelijkingen in de media.

Daarnaast werd ook de vraag gesteld naar de frequentie van een aantal

niet-prijsinstrumenten, te weten :

- "*vooruit bouwen capaciteit*": het vrij vlug bouwen van een voldoende grote capaciteit, zodat de groei in de vraag kan worden opgevangen en ook, indien nodig, het aanbod snel en met weinig kosten kan worden vergroot, om aldus de marktprijzen te laten dalen wanneer een nieuwe concurrent toch zou opduiken ;
- "*reclame en promotie*": via reclame en andere verkoopstechnieken wordt geprobeerd een voldoende loyaliteit aan de innovatieve producten of diensten tot stand te brengen. Indien succesvol, kan dit de toetredingskosten van de nieuwe concurrent verhogen, vooral indien de markt geen voldoende ruimte biedt en hij dus een deel van de markt van de reeds eerder gevestigde produkten dient af te snoepen ;
- "*beschermende octrooien*": er wordt niet alleen getracht om octrooien te verwerven voor alle technologieën die bij de innovatie goed worden geëxploiteerd. Eveneens worden octrooien verworven voor know how die een bedreiging zouden kunnen vormen voor de innovatie. Dit ontnemt mogelijkheden voor de potentiële rivalen en houdt ook een geloofwaardige dreiging in. Indien ze toch toetreden kan de kennis van deze octrooien door de eigenaar worden aangewend.

Daarnaast werden er enkele bijkomende mogelijkheden gegeven voor produkten die reeds een tijd tot het gamma behoren. Deze additionele instrumenten waren :

- "*opvullen van de markt*": er wordt een zo volledig mogelijk gamma van produkten gevoerd. De nieuwe concurrentie kan het dan moeilijk hebben om nog een winstgevende niche te vinden waar het rustig kan opereren buiten de invloed van het reeds gevestigde bedrijf ;
- "*storen van marktsignalen*": de bestaande ondernemingen geven slechts onvolledige of vervormde informatie (via gepubliceerde of medegedeelde gegevens of via b. v. eigenaardige prijsbewegingen), waardoor de potentiële concurrent moeilijker de winstgevendheid van zijn toetreding zou kunnen evalueren.

B. Bevindingen

De belangrijkste bevindingen van het onderzoek werden samengebracht in Tabel 1. Het is opvallend dat een prijsverlaging (zonder daling van de kosten) het minst frequent gebruikt worden om de geanticipeerde concurrentie te vertragen. Beschermende octrooien en reclame en promotie, daarentegen, worden zeer dikwijls gebruikt om de marktpositie te beschermen. Het strategisch gebruik van de leer-

curve en het opbouwen van een "harde" reputatie zijn tussengevallen en worden beide meer gebruikt dan het extensief vooruit bouwen van de capaciteit.

TABEL 1

Frequentie (%) van marktbeschermende strategieën in de V.S.A., 1988.

	prijs verlaging	leercurve	reputatie opbouw	vooruit bouw capaciteit	reclame	octrooien	opvullen markt	signaal storing
<i>nieuwe produkten</i>								
dikwijls	8%	26	27	22	62	56		
soms	19	29	27	20	16	15		
nooit	73	45	46	58	22	29		
<i>bestaande produkten</i>								
dikwijls	21		26	21	53	30	58	58
soms	21		22	17	26	16	22	20
nooit	58		52	62	21	54	20	22

Bron: Smiley (1988).

De bevinding aangaande de octrooien sluit aan bij de bekende indruk dat mogelijkheden om te innoveren rond het patent, de doeltreffendheid van deze bescherming ondermijnen. Ook kan het zeer moeilijk zijn om te bewijzen dat de concurrentie inbreuk pleegt op het octrooi. Het innoverend bedrijf probeert dit te compenseren door zoveel mogelijk octrooien te verwerven. Wanneer de onderzoekers van du Pont nylon ontwikkelden, stelden ze zich niet tevreden met die ene uitvinding. Ze onderzochten het gehele gamma van moleculaire variaties die de eigenschappen van nylon sterk benaderden en verwierven honderden octrooien die beletten dat eventuele substituten voor nylon op de markt zouden komen.

Een recent interview in 1988 bij 358 ondernemingen in 127 verschillende bedrijfstakken in Zwitserland, wees eveneens uit dat voor nieuwe processen, vooral een tijdsvoorsprong, en voor nieuwe produkten, vooral superieure promotie en geleverde service de meest doeltreffende middelen zijn om de innovatieve marktpositie te beschermen. Voor sommige sectoren (waaronder chemie en metaalverwerking) werden octrooien nochtans wel gezien als onmisbaar en doeltreffend (Harabi (1989)).

De enquête peilde ook naar eventuele andere gebruikte technieken bij het anticiperen van nieuwe concurrentie. Het was te verwachten

dat er een grote diversiteit aan mogelijkheden bestaat. Enkele van de frequent gerapporteerde waren :

- lange-termijn contracten met klanten, tussenpersonen en groot-handelaars ;
- nieuwe produktspecificaties (b.v. om de compatibiliteit te verlagen) ;
- het vooraf aankopen van beschikbare basismaterialen of andere aanbiedingen ;
- d.m.v. vroege afkondigingen en verkopen aan invloedrijke kopers proberen de markt af te sluiten voor de concurrentie.

Het is eveneens interessant om vast te stellen dat voor nieuwe produkten 54%, en voor bestaande produkten 58% van de ondervraagde managers melden dat ze dikwijls gebruik maken van ten minste één strategie, en dat 29% van de ondervraagden dachten dat mogelijke toetreding een zeer belangrijke tot uiterst belangrijke beschouwing was in de algemene produktstrategie.

IV. NIET-PRIJSSTRATEGIEËN

De enquête doet tenminste twee vragen rijzen. Waarom worden niet-prijs-elementen meer frequent gehanteerd dan de prijs om de concurrentiële omgeving te beïnvloeden? En waarom worden ook deze instrumenten vrij vaak niet gehanteerd? Enkele elementen van antwoord worden hierna gegeven, waarna nog een paar meer uitgebreide voorbeelden aan bod komen.

A. *Rationaliteit*

Er zijn een drietal fundamentele redenen die kunnen bijdragen tot de rationaliteit van niet-prijstrategieën in markten met geanticiperde nieuwe concurrentie.

De eerste en wellicht ook de belangrijkste reden is dat het gemakkelijker is om de meeste van zulke strategieën geloofwaardig te voeren. Indien de potentiële concurrenten het marktgebeuren en de innoverende onderneming goed begrijpen, heeft het geen zin om de concurrentie te ontmoedigen of te bedreigen met bluf. Het heeft b.v. geen zin om aan te kondigen dat een harde concurrentie zal gevoerd worden, indien het algemeen geweten is dat het toch interessanter zal zijn voor iedereen om dit niet te doen. Het heeft wel zin om dit aan te kondigen indien de gevestigde onderneming, een voor de rivalen goed zichtbare actie onderneemt, die duidelijk maakt dat het in zijn belang

is om de dreiging uit te voeren, indien nodig. Zulk een actie neemt de "verleiding" weg om de dreiging niet uit te voeren.

Investerings en uitgaven in b.v. capaciteit, in reclame, in een breed produktengamma en in beschermende octrooien, zijn geloofwaardige signalen dat de gevestigde concurrent in geval van toetreding niet bij de pakken zal blijven zitten. Bij een grote capaciteit b.v. is het gemakkelijk om de prijzen te laten dalen. En het innoverende bedrijf kan er ook belang bij hebben om de beschermende octrooien commercieel te gaan aanwenden, indien er toch een concurrent zou opduiken. Merkentrouw en reeds opgevulde marktniches kunnen ook de geloofwaardigheid van een harde concurrentie na toetreding ondersteunen. Elk van de genoemde strategieën vertonen een grote onomkeerbaarheid, in vergelijking met b.v. een prijspolitiek, wat hun geloofwaardigheid ondersteunt.

De genoemde niet-prijsinstrumenten laten toe om een strategische zet te plaatsen. Mogelijk "verplichten" ze de potentiële concurrent tot een dure tegenzet en dit kan hun toetreding ontmoedigen. De nieuwe concurrentie kan b.v. verplicht worden om zelf ook meer in een onomkeerbare strategische tegenzet te investeren (in b.v. reclame of verwerven van know how), waardoor hun "gezonken" kosten van toetreding hoger zullen zijn.

Vele van de niet-prijsstrategieën houden dus een geloofwaardige dreiging in dat de opbrengsten voor de nieuwe concurrent laag zullen zijn. Tegelijkertijd verhogen ze mogelijk de kosten van toetreding voor de potentiële rivaal. Dientengevolge ontmoedigen ze de nieuwe concurrentie en ondersteunen ze de winstgevendheid op lange termijn voor de reeds gevestigde concurrent. Maar tegelijkertijd kunnen ze vrij vlug, zodus op kortere termijn, de winstgevendheid voor deze verhogen. Een agressief prijsgedrag doet pijn op korte termijn. Maar een strategische zet via b.v. meer reclame en een breder produktengamma, zal wel wat meer kosten, maar de bijkomende opbrengsten kunnen ook al op korte termijn veel groter zijn.

B. *Beperkingen*

Nieuwe concurrentie is niet overal en altijd een zorg. Zo is het goed mogelijk, b.v., dat nieuwe concurrentie pas verwacht wordt in een verre toekomst. Of men meent dat de nieuwe concurrentie onvermijdelijk is. Dit omdat b.v. bestaande bedrijven werden overgenomen door ondernemingen die de toetredingshindernissen of de strategische zetten

gemakkelijk kunnen omzeilen. Of men verwacht of weet dat de nieuwe concurrent zal vermijden om een directe concurrent te worden. De nieuwe concurrent past dan economische judo toe, door b.v. via zijn kleine omvang of de positionering in een afzonderlijke niche, de reactie van de eerder gevestigde innovator te vermijden. In al deze geschetste gevallen is de nieuwe concurrentie voor de gevestigde producent een te verwaarlozen element in het uittekenen van de strategie.

De geschetste strategieën zijn ook niet altijd geschikt. Zo zouden de tot hier besproken voorbeelden kunnen suggereren dat het altijd interessant is om meer te investeren (in b.v. reclame) om de geanticipeerde concurrentie te ontmoedigen. Maar dit is niet waar. Voor sommige markten kan het b.v. interessanter zijn om de concurrentie aan te moedigen (zie hierna JVC en VHS).

En ook de aangegeven ontmoedigingsstrategieën dienen met de nodige voorzichtigheid benaderd te worden. Zo is het b.v. goed mogelijk dat de reclame die de voordelen van een vooralsnog onbekende innovatie goed uitleggen aan de consumenten of klanten, tegelijkertijd ook de markt opent voor andere aanbieders. Indien het nieuwe goed werkelijk interessante karakteristieken heeft zullen de klanten dit zelf ook verspreiden en de latere toetreders kunnen hiervan profiteren. En wanneer er verschillende gevestigde bedrijven zijn die voor hun gelijkwaardige producten nieuwe concurrentie anticiperen, heeft elkeen minder de neiging om een ontmoedigingsstrategie te voeren, zeker indien deze voor hen alleen kostenverhogend is (b.v. capaciteit, octrooien). Een strategische samenwerking kan in deze en andere gevallen een oplossing bieden (zie De Bondt en Veugelers (1989) voor een systematische indeling en bijkomende referenties).

Het zich verbinden tot een bepaalde strategie via onomkeerbare investeringen, heeft wel het voordeel van de geloofwaardigheid. Maar het kan nu moeilijk worden voor de gevestigde onderneming om de strategie aan te passen. De onomkeerbare strategie geeft het bedrijf als het ware zware lemen voeten. De nieuwe concurrent kan bijgevolg trachten een toetredingsstrategie te vinden die deze logheid exploiteert, via b.v. radicaal nieuwe innovaties in een (aanvankelijk) volledig verschillende niche ("Apple"). Een Maginotlinie zal inderdaad ook wel verdedigd worden bij aanval, maar suggereert tegelijkertijd dat het beter is om er eenvoudigweg omheen te gaan. Zulke zijdelingse aanvallen kunnen gemakkelijk verkeerd worden ingeschat door de gevestigde onderneming, omdat ze aanvankelijk onschuldig zijn. Zo beschouwden de Amerikaanse en Britse fabricanten van motorfietsen de

markt voor de kleinere modellen als een verschillend marktsegment. Maar het werd een springplank voor de Japanse merken (Yip (1982)).

C. Voorbeelden

1. Kellogg e. a.

De markt van de ontbijtgranen wordt gekenmerkt door o.a. een vrij grote diversiteit van verschillende produkten, maar slechts een beperkt aantal producenten (met Kellogg als één van de marktleiders). Alhoewel het aantal produkten steeg van 25 in 1950 tot een 80 in 1972, waren er weinig of geen nieuwe bedrijven die zich op deze nochtans (zeer) winstgevende markt waagden. Er zijn geen bijzondere toetredingsbelemmeringen (zoals octrooien of know how) die de nieuwe concurrenten zouden blokkeren. Sommige economen menen dat de vele produkten van de gevestigde dominerende producenten, de markt reeds opvullen en nog weinig winstgevende niches voor nieuwkomers overlaten.

De gevestigde bedrijven kunnen de prijs niet aanwenden om de concurrentie te ontmoedigen, omdat er in deze markten vaak een tendens is om de prijzen op de reeds bestaande variëteiten te verhogen als er nieuwe bijkomen. Het heeft dan ook geen zin om "vandaag" een lage prijs te zetten om aan de potentiële concurrent de lage winstgevendheid in de toekomst te suggereren, aangezien deze ook weet dat er "morgen" met meerdere specifieke variëteiten tendenzen tot prijsverhoging zullen bestaan.

Het zoveel mogelijk "opvullen" en zwaar promoten van alle mogelijk winstgevende niches door de gevestigde marktleiders laat toe de markt te ontwikkelen en maakt het tegelijkertijd moeilijk voor de potentiële nieuwkomer om nog niches te vinden waar ze rustig kunnen beginnen hun marktpositie te ontwikkelen. De strategie is echter maar geloofwaardig indien het terugtrekken van de produkten door de gevestigde marktleider met niet verwaarloosbare kosten gepaard gaat. Andere economen zullen stellen dat het voor deze markt niet zo moeilijk is om een produkt terug te trekken en dat het bijgevolg niet de bedoeling kan geweest zijn van Kellogg om de markt af te schermen (Judd (1985)). In ieder geval is het opvullen van de markt niet noodzakelijk tegen het algemeen belang, aangezien de consumenten mee profiteren van de grote variëteit waarvoor ze trouwens bereid zijn te betalen (Scherer (1980)).

2. JVC en VHS

De markt van de video-apparatuur is een bijzondere markt. Het nut voor de gebruiker vergroot wanneer er één algemeen gebruikte technische standaard is. Dan immers kunnen de opgenomen videocassettes het gemakkelijkst worden uitgewisseld, en zullen ook de vooropgenomen cassettes (b.v. film) het vlugst een groot volume en lage prijzen bereiken en zal de markt van video-apparatuur zich bijgevolg vlugger en breder kunnen ontwikkelen. In deze groeiende markt is er ook plaats voor vele concurrenten.

De innovatie in de markt van de videocassette-recorders kwam in april 1975 van Sony met het Betamax systeem. De marktstrategie was gericht op (aanvankelijk) hoge prijzen, een hoge kwaliteit en een grote selectiviteit bij het verkopen van de Betamax technologie aan andere producenten. De opname tijd was echter beperkt tot één uur en de apparatuur was vrij omvangrijk. Sommige benaderde bedrijven gingen niet in op het aanbod van Sony. In Japan, b.v. ondersteunden alleen Sanyo en Toshiba de Betamax standaard.

De relatief kleine onderneming JVC ontwikkelde de VHS standaard, die aanvankelijk geen technologische perfectie zocht maar vooral gemakkelijke productie voor een massamarkt toeliet. Tegelijkertijd was hun strategie gericht op marktontwikkeling en niet op een marktdominantie voor de JVC producten. De VHS technologie werd aan lage prijzen en met minimale restricties verkocht aan verscheidene (grotere) Japanse rivalen (Matsushita, Hitachi, Sharp en Mitsubishi) en in de markt geïntroduceerd in september 1976.

Het heeft een tijd geduurd voor het gevecht (tussen VHS, Betamax en V2000 (Philips)) voor de standaard afgesloten werd in het voordeel van VHS. Philips ging VHS produceren in 1984, Sony pas in 1988 ("Sometimes face is more important than profit?").

JVC voerde een penetratieprijspolitiek gekoppeld aan het gemakkelijk verlenen van licenties aan de rivalen. Dit was succesvol omdat o.a.:

- een markt met een hoog volume en een alom aanvaarde standaard werd gestimuleerd ;
- de concurrenten gemakkelijk toegang kregen tot de innovatieve technologie, waardoor hun prikkels om te zoeken naar een andere (superieure) technologie verlaagden (strategische zet) ;
- de rivalen (Matsushita, Hitachi, Sharp en Mitsubishi) hadden er elk, door hun onderlinge concurrentie, belang bij om VHS met hoge

kwaliteit te leveren : de marktkrachten eerder dan de contractuele bepalingen en controles van een (exclusieve) licentieovereenkomst garandeerden de kwaliteit !;

- JVC en de andere concurrenten hielden alle handen vrij om hun eigen commerciële strategie te voeren en om via onderzoek en ontwikkeling de produkten te verbeteren (b.v. naar Super VHS).

De details van de videomarkt zijn fascinerend (Grindley (1989)). Uiteindelijk is het altijd een combinatie van elementen die een strategie doet slagen of niet. Het ontwikkelen van de markt via penetratieprijzen en een vrij genereus verkopen van de eigen innovatieve technologie aan concurrenten, consolideerde het succes van de kleinere rivaal met de commercieel superieure innovatie.

VII. BESLUIT

De introductie van nieuwe goederen en diensten kan soms gebruik maken van prijs- en niet-prijsstrategieën om de geanticipeerde nieuwe concurrentie op te vangen. De prijselementen hebben het voordeel van flexibiliteit maar kunnen vaak moeilijk gehanteerd worden om een lage winstgevendheid te suggereren. In sommige omstandigheden kunnen ze wel dienen om een reputatie op te bouwen indien er een asymmetrie bestaat in de informatie die de marktdeelnemers bezitten. De niet-prijsstrategieën zoals investeringen in know how, goodwill en produkten zijn veelal geloofwaardiger strategische zetten die de winstgevendheid ook op kortere termijn kunnen verhogen.

Het ontwikkelen van de markt zal soms toelaten om tegelijkertijd de nieuwe concurrentie te ontmoedigen, b.v. via penetratieprijzen, leercurve prijszetting, reclame en het opvullen van vele winstgevende niches. Soms kan het ook vragen om een stimuleren van de nieuwe concurrentie, zoals wanneer de ontwikkeling van de markt afhankelijk is van het algemeen aanvaarden van een standaard.

Het is niet altijd wenselijk of mogelijk om de nieuwe concurrentie strategisch te beïnvloeden. Soms is deze onvermijdelijk of niet belangrijk. De nieuwe concurrenten staan ook niet machteloos aangezien ze soms de opgeworpen hindernissen kunnen omzeilen, door b.v. haasje over te spelen, of door toe te treden via overname van bestaande bedrijven of via een zijdelingse aanval (b.v. niche als springplank).

Een inschatten van de mobiliteitskenmerken van de markt, van de informatie die de verschillende spelers bezitten, en van de mogelijke

strategische combinaties, is hoe dan ook de eerste noodzakelijke stap naar het uittekenen van succesvolle produktstrategieën voor markten waarin nieuwe concurrentie wordt geanticiepeerd.

REFERENTIES

- Daems, H. en Douma, S.W., 1989, Concurrentiestrategie en concernstrategie, (Kluwer, Deventer).
- De Bondt, R., 1976, Limit Pricing, Uncertain Entry, and the Entry Lag, *Econometrica* 44, 939-946.
- De Bondt R. en R. Veugelers, 1989, Strategic Investment with Spillovers, Onderzoeksrapport DTEW 8907, K.U.Leuven.
- Grindley, P., 1989, Product Standards and Market Development : The Case of Video Cassette Recorders, (London Business School).
- Harabi, N., 1989, Role of Patents in Theory and Practice, Evidence from Switzerland, (Univ. of Calif. at Berkeley).
- Judd, K.L., 1985, Credible Spatial Preemption, *The Rand Journal of Economics* 16, 153-166.
- Lambrecht, M., 1989, Toegepaste economie, in De Meester, P. e.a. (red.), Wetenschap nu en morgen, (Universitaire Pers Leuven, Leuven), 185-199.
- Nagle, Th.T., 1987, The Strategy and Tactics of Pricing, (Prentice-Hall, Englewood Cliffs).
- Scherer, F.M., 1980, Industrial Market Structure and Economic Performance, (Houghton Mifflin Company, Boston).
- Shapiro, C., 1989, The Theory of Business Strategy, *The Rand Journal of Economics* 20, 125-137.
- Simon, H., 1989, Price Management, (Elsevier Science Publishers, New York).
- Smiley, R., 1988, Empirical Evidence on Strategic Entry Deterrence, *International Journal of Industrial Organisation* 6, 167-180.
- Thompson, A.T., 1985, Economics of the Firm, (Prentice Hall, Englewood Cliffs).
- Van Cayseele, P. en H. Schreuder, 1988, Strategiebepalingen door de Ondernemingen : een Overzicht, *Economisch Statistische Berichten*, 1152-1159.
- Yip, G.S., 1982, Gateways to Entry, *Harvard Business Review*, 85-92.