

Wanneer ben je echt anders?

Youngme Moon

**Different, Escaping The Competitive Herd
(succeeding in a world where conformity
reigns but exceptions rule)**

Crown Business, New York, 2010.

269 p., ISBN-13: 978-0-307-46085-1.

Organisaties hebben vaak veel moeite om zich echt onderscheidend te profileren. Youngme Moon, marketing professor aan de Harvard Business School, komt met een interessante verklaring hiervoor: hoe meer en feller organisaties met elkaar concurreren om een afwijkende propositie in de markt te zetten (een nieuwe service, een aangepast product), hoe meer ze op elkaar gaan lijken. En hoe langer dit competitieve gevecht duurt, hoe moeilijker het voor de consument wordt om überhaupt nog verschil te zien tussen het aanbod van de fabrikanten. Wie ooit in een Amerikaanse supermarkt is geweest, weet wat Moon bedoelt. Hoeveel merken cola heeft de mensheid eigenlijk nodig?

Moon beschrijft dat elke nieuwe productcategorie wordt gedomineerd door een paar producten, bijvoorbeeld Coke en Pepsi. Naarmate de productcategorie volwassen wordt, dat wil zeggen er meer concurrenten komen, groeit het aantal productalternatieven exponentieel. Deed Coca-Cola 96 jaar over de eerste nieuwe introductie Diet Coke (bij ons: Cola Light), de afgelopen drie decennia zijn inmiddels Cola Zero, Cherry Coke, Vanilla Coke, Diet Coke met limoen, Diet Coke met Splenda sweetner en Diet Coke Plus beschikbaar (de laatste drie overigens – nog – niet in Nederland). Moon waarschuwt dat deze productproliferatie niet mag worden verward met productdiversiteit. Sterker nog, volgens haar worden

de verschillen tussen het groeiende aantal producten steeds trivialeerder totdat het eigenlijk bijna lachwekkend wordt dat er sowieso nog producten zijn die zeggen afwijkend te zijn. De productcategorie heeft dan het punt bereikt dat productheterogeniteit door de consument als producthomogeniteit wordt ervaren. Dat is een gevaarlijk punt voor bedrijven want de kern van *business* is immers kracht om te kunnen concurreren en die kracht hangt af van de vaardigheid om te kunnen differentiëren. Zoals de Amerikanen zeggen: 'differentiate or die.' Bedoeld punt wordt door Moon de toestand van *heterogene homogeniteit* genoemd: de toestand waarin er wel degelijk verschillen te vinden zijn tussen producten, maar die echter voor de consument verdwenen zijn in een zee van gelijkheid.

Hiermee is feitelijk het concept van competitieve differentiatie achterhaald. Moon zoekt de oorzaak hiervoor in het grote belang dat bedrijven tegenwoordig stellen in het verzamelen van business intelligence, allerhande informatie over de concurrenten. Omdat dit verzamelen steeds gemakkelijker en sneller gaat door de ontwikkelingen in de informatietechnologie, kunnen bedrijven ook steeds sneller reageren op een nieuwe introductie van een concurrent. Dus als de ene vliegmaatschappij met een frequent flyer programma komt, dan hebben in *no time* de andere maatschappijen ook een dergelijke aanbieding. Hierdoor ontstaat er een grote drang naar conformiteit, wat een concurrent doet zal een andere concurrent immers onmiddellijk moeten evenaren om niet achterop te raken. Daardoor krijgt de consument over het algemeen wel steeds meer aangeboden maar kan hij

die aanbieding bij iedere concurrent krijgen en zal hij op een zeker moment de nieuwe aanbieding voor gewoon aan nemen en zelfs eisen. Dit zorgt er helemaal voor dat na verloop van tijd alle concurrenten de aanbieding standaard in hun assortiment hebben, waardoor ze weer op zoek moeten gaan naar iets nieuws: het hele proces begint opnieuw.

Gelukkig zijn er merken die erin slagen zich wel te onderscheiden, waardoor consumenten niet alleen enthousiast worden voor het merk maar zich zelfs als loyale fans ontpoppen die het merk te vuur en te zwaard verdedigen. Deze merken onderscheiden zich op verschillende manieren. Eén manier is juist niet aanbieden wat de concurrenten aanbieden en wat de consumenten verwachten, maar met een andere propositie komen. Een voorbeeld is Apple, dat haar MAC levert zonder tweeknoppenmuis en haar iPhone zonder uitneembare batterij. Maar dit 'gemis' wordt gecompenseerd door een uitstekend design en een geweldige interface, zodat Apple-fans tot de fanatiekste 'brand'-aanhangers ter wereld behoren. Een andere tactiek is zoveel mogelijk service weg te nemen. Een voorbeeld is IKEA, dat vooral niets doet: geen kant-en-klare meubels, geen standaardbezorging aan huis, weinig variatie in meubeluitvoeringen, geen verkopers om de klanten te helpen. Maar IKEA zorgt ervoor dat het kopen van meubelen, een van de minst favoriete bezigheden van consumenten, een happening wordt: de kinderen gaan in de ballenbak en de ouders kunnen niet alleen meubels maar gelijk ook alle accessoires die erbij uitgestald zijn kopen, waarna ze kunnen uitblazen in het restaurant. Een intrigerende tactiek is die van het niet be-

reikbaar zijn. Het Japanse hippe kledingmerk A Bathing Ape (BAPE) maakt nooit reclame, zit alleen in achterafstraatjes in Tokyo, maakt meestal maar één versie van een kledingstuk dat tijdelijk te koop is (zodat als je iemand in een BAPE-shirt ziet lopen wat je ook wilt hebben, je weet dat je te laat bent), en is het meest gewilde kledingmerk onder jongeren. Moon geeft nog meer voorbeelden waarin *usual suspects* als Google, Harley-Davidson, Benetton en Red Bull schitteren. Toch zijn dit geen uitgekauwde verhaaltjes, omdat Moon deze merken met een frisse blik bekijkt en beschrijft.

Het aardige van Different is dat Moon haar onderzoeksresultaten in een eigen stijl heeft opgeschreven. Hierdoor gebruikt zij niet de standaardbusiness taal die gebezigd wordt in de managementboeken maar een meer persoonlijke taal waarin veel ruimte is voor anekdotes uit haar leven. Die schrijft zij vaak met humor op, getuige deze passage die gaat over haar ervaringen met de luxe bedden die tegenwoordig standaard in alle dure hotels kunnen worden aangetroffen nadat een van hen, het Westin hotel, deze bedden als nieuwigheid had geïntroduceerd (p. 68): *Ik verblijf veel in hotels en ik moet zeggen,*

de laatste keer dat ik in een hotel in D.C. verbleef, had ik een krukje nodig om over de berg te klimmen van matrasdekentjes, comforters, duvethoezen, kussens en ruggesteuntjes die op het monsterlijk grote bed dat mijn kamer domineerde lagen. Ik heb wel 's een moment dat ik me schaam om in de 21ste eeuw te leven en dit was er zo een.

Met deze stijl zorgt Moon er niet alleen voor dat Different lekker wegleest, zij slaagt erin haar boek te onderscheiden van de berg van andere managementboeken, voorwaar een hele prestatie.

De vraag is: heeft Moon behalve een zeer goede kritische analyse suggesties voor verbetering in huis? In het begin van het boek dekt zij zich hiervoor in door te stellen dat Different geen *How To* boek is en dat zij niet met pasklare antwoorden gaat komen. Dat doet Moon dan ook niet, maar net voordat ik toch ietwat teleurgesteld het boek dreigde dicht te slaan, komt zij in het laatste hoofdstuk met drie kenmerken waaraan volgens haar de merken van de toekomst moeten voldoen om op te vallen. Allereerst moet het merk iets bieden wat moeilijk te verkrijgen is, denk hierbij aan het voorbeeld van BAPE. Ten tweede moet het merk onderdeel zijn van een groter idee, aansluiten bij een nieuwe

manier van werken of leven. Door het merk aan te schaffen kan de consument laten zien dat hij anders is. Denk aan Harley-Davidson wat vroeger het merk van de motorbendes was maar nu de mannen (en vrouwen) van middelbare leeftijd de kans geeft zich weer een rebel te voelen. Als derde moet het merk humaan zijn. Dat wil zeggen dat het aansluit bij de psyche van de complexe mens en daardoor beter aan zijn behoefte kan voldoen. Een voorbeeld is het merk Dove dat tegenwoordig benadrukt dat vrouwen niet allemaal gaatmager hoeven te zijn om toch als mooi en aantrekkelijk ervaren te worden.

Moon benadrukt dat differentiëren vooral een andere manier van denken is, een andere mindset, een toewijding om met consumenten op een andere manier in contact te willen treden, waarbij deze met respect worden behandeld. Kernwoorden om dit te kunnen bereiken zijn verbeeldingskracht en creativiteit, zaken die steeds schaarser zijn geworden in het moderne bedrijfsleven. De organisatie die verbeeldingskracht en creativiteit terug kan brengen in haar kerncompetenties zal volgens Moon een glorieuze toekomst tegemoet gaan.

Na Slow Food nu ook Slow Groei

Edward D. Hess

Smart Growth. Building an Enduring Business by Managing the Risks of Growth
Colombia Business School Publishing, 2010.
230 p., ISBN-13: 978-0-231-15050-7.

A breath of fresh air, dat kun je dit boek wel noemen. Niet zozeer omdat het boek zo goed geschreven is (dat is het overigens wel) of omdat er veel casestudies in staan (die wel lekker lezen), maar omdat Hess' boodschap faliekant ingaat tegen de voornaamste reden voor de wereldwijde

crisis: de ongebreidelde zucht naar groei. Hess, professor Business Administration aan de Darden Graduate School of Business van de Universiteit van Virginia en auteur van acht boeken, loopt in *Smart Growth* te hoop tegen het zogenoemde *Growth Mental Model* (GMM) dat door veel mensen wordt aangehangen. Dit mentale model bestaat uit het geloof dat: 1) organisaties continu moeten groeien omdat ze anders sterven; 2) groei per definitie goed is; 3) groei van beursgenoteerde bedrijven niet alleen continu maar

ook gestaag en naadloos moet zijn; en 4) kwartaalresultaten de beste meeteenheid voor het succes van een beursgenoteerd bedrijf zijn. Volgens de auteur leidt dit model tot kortetermijngedrag dat in veel gevallen de langetermijnwaardecreatie vernietigt en de continuïteit van organisaties bedreigt. Het model leidt ook tot onethisch gedrag zoals het manipuleren van de kwartaalresultaten zodat deze niet de juiste informatie geven over de toestand van organisaties. Het GMM is volgens Hess verankerd in wat hij de *Wall*

Street Rules noemt: elke beursgenoteerde organisatie moet voldoen aan het model anders wordt zij genadeloos afgestraft op Wall Street door dalende beurskoersen, met alle gevolgen van dien voor de reputatie van de organisatie en de bonussen van het management. Daarom spelen veel partijen de *Earnings Game*: het dusdanig aanpassen van de financiële cijfers dat deze voldoen aan de verwachting van investeerders, analisten en banken, maar ondertussen de werkelijke problemen van een bedrijf toedekken totdat het te laat is. Hess voert hier een gemakkelijk te accepteren betoog, want in recente jaren hebben we helaas veel voorbeelden van de Earnings Game zien voorbij komen.

Hess gaat in de eerste hoofdstukken van zijn boek op zoek naar de oorsprong van het GMM en komt tot de verrassende bevinding dat die niet meer te traceren is. Het lijkt erop dat het model algemeen geaccepteerd is door het bedrijfsleven, businessschools, universiteiten, consultancybedrijven en investeerders, zonder dat het een solide wetenschappelijke basis heeft. Bovendien blijkt dat er nooit systematisch onderzocht is of de 'vier geloven' daadwerkelijk een goede leidraad vormen voor het managen van organisaties. Het mag duidelijk zijn dat in een periode waarin *evidence-based management* opgang doet een dergelijk model niet geaccepteerd mag blijven. Hess komt dan ook met een tegenmodel, het *Smart Growth model* (SGM). Het doel van dit model is om organisaties te creëren die blijvend goed presteren voor alle stakeholders. Centraal in het model staat niet 'groei boven alles' maar verbetering. Wanneer een organisatie erin slaagt zichzelf continu te verbeteren waardoor zij het steeds beter doet voor haar stakeholders, dan komt groei vanzelf. Het 'smart' deel van het model slaat op het feit dat een organisatie vervolgens bewust moet nadenken of zij inderdaad wil groeien of dat zij beter worden belangrijker vindt dan groter

worden. Groei zet immers een flinke druk op de capaciteiten en inzet van managers en medewerkers en de goede uitvoering van processen, en daardoor op *customer service* die hiervan te lijden heeft. In het Smart Grow model moet een organisatie de volgende vragen beantwoorden: Waarom moeten we groeien? Hoeveel moeten we groeien? Zijn we klaar voor de groei? Wat zijn de risico's van verdere groei? Hoe kunnen we die risico's managen? Door over deze vragen na te denken, kan een organisatie ervoor zorgen dat zij weloverwogen en in het juiste tempo uitbouwt. Hess levert een aantal hulpmiddelen waarmee organisaties bovenstaande vragen te lijf kunnen gaan, zoals een 'growth risk audit' en een 'growth risk management process'.

Hess benadrukt een aantal keren dat zijn boek niet anti-groei is maar gaat over de realiteit van groei. Groei is een complex proces dat niet lineair verloopt maar juist een samenspel is van complexe relaties tussen organisatie en buitenwereld en sterk afhangt van de capaciteiten van de mensen in de organisatie. De *one-size-fits-all* aanpak van het Growth model past niet op de praktijk van alledag, het SGM doet daar veel meer recht aan. Zoals eerder gezegd is de argumentatie van Hess goed en uitgebreid onderbouwd. Wellicht te goed want hij haalt er onderzoek bij uit bijna alle economische scholen (*neoclassical, new growth, industrial, behavioural en complexity*) en de biologie, waardoor de lezer al in hoofdstuk 4 verzucht: 'nu weet ik het wel.' En dan zijn er nog vier hoofdstukken argumentatie te gaan. Het boek leest vlot weg door de vele interessante casestudies die Hess beschrijft. Er doet zich alleen het vreemde feit voor dat veel van die casestudies eigenlijk weinig te maken hebben met hetgeen besproken is in het hoofdstuk waarin de case staat. De casestudies lezen meer als alleenstaande verhalen zonder een directe connectie met het onderdeel uit het SGM dat in

het hoofdstuk centraal staat. Hierdoor is het verband tussen argumentatie en voorbeelden soms zoek en raakt de lezer de weg kwijt. Maar ondanks deze tekortkomingen is Smart Growth een belangrijk boek omdat het het management aan het denken zet over het waarom en hoe van groei. Die bewustwording kan ervoor zorgen dat organisaties zich meer gaan richten op verbetering en daar kan elke consument alleen maar blij mee zijn.