

Hoe trek je waarde naar je toe?

Naarmate een bedrijfstak zich ontwikkelt, kan het zwaartepunt van de waardecreatie gaan verschuiven naar andere delen van de waardeketen. Ondernemingen kunnen echter in hoge mate zelf bepalen hoe – en zelfs of – dat gebeurt.

Het verhaal is bekend: door de komst van de PC, in 1981, ging de complete computerindustrie op de schop. In slechts enkele jaren verschoof de waarde in die industrie. Tot dan toe waren de grote merkfabrikanten de dominante partijen geweest, maar nu verschoof het zwaartepunt van de waardecreatie naar de leveranciers van twee cruciale componenten: het besturingssysteem (van Microsoft) en de microprocessor (van Intel). In korte tijd werden deze twee bedrijven meer waard dan IBM en de andere tot dan toe toonaangevende merkfabrikanten.

Dit verhaal van de PC is inmiddels gegrift in het collectieve geheugen van analisten en strategen in het bedrijfsleven. Het is het typerende voorbeeld geworden van de ontwikkeling die een bedrijfstak in de kenniseconomie bijna onvermijdelijk zou doormaken. Vroeg of laat worden er voor cruciale schakelpunten in de waardeketen (de bedrijfskolom) open technische normen ontwikkeld die iedereen gaat gebruiken. Daardoor raakt de bedrijfstak gefragmenteerd. Concurrenten krijgen de kans om her en der in de keten de kosten te reduceren. En het zwaartepunt van de waardecreatie verschuift naar de leveranciers van cruciale onderdelen of de eigenaren van platforms of andere technische normen.

Wij stellen deze voorstelling van zaken ter discussie. Volgens ons is die vermeende fragmentering van een bedrijfstak niet onvermijdelijk. En zelfs al gebeurt het wel, dan nog is het niet onvermijdelijk dat de waarde in de keten naar andere partijen verschuift. Veel sectoren waarin fel wordt geconcentreerd en geïnnoveerd – zelfs al zijn ze kwetsbaar voor ontwrichtende (*disruptive*) technologie – blijven waarschijnlijk zeer hecht geïntegreerd en gedo-

mineerd door de partijen die er altijd al de scepter zwaaiden.

De auto-industrie is een goed voorbeeld. Op het eerste gezicht lijkt die sterke overeenkomsten te vertonen met de computerindustrie van ruim dertig jaar geleden. In beide gevallen wordt de sector gedomineerd door enkele grote gevestigde namen. En in beide gevallen wordt er met een complexe waardeketen een product gefabriceerd en uitgebracht op de markt. Veel kenners van de automobiellindustrie meenden dat die overeenkomsten mettertijd alleen maar groter zouden worden. Zo voorspelde Bain & Company in een rapport in 1999 getiteld *The Dawn of the Mega-Supplier* ('De reusachtige toeleveranciers komen eraan') dat de toekomst in de automobiellindustrie was weggelegd voor nieuwe, kolossale aanbieders. Zij zouden die positie weten op te bouwen door 'voertuigsystemen te ontwikkelen die [zouden kunnen] worden "gestandaardiseerd" voor merkfabrikanten, ook onderling'. Het leeuwendeel van de winst in de bedrijfstak zou toevallen aan het handjevol ontwerpers en leveranciers van modulaire standaardproducten. Fabrikanten als Chrysler, GM, Daimler en zelfs Toyota zouden worden gedegradeerd tot de 'tweede viool' in de industrie. Zij zouden voor de auto's die zij maakten en verkochten voortaan afhankelijk zijn van die aangeleverde onderdelen. Met andere woorden, het zou de automobiellindustrie precies zo vergaan als de computerindustrie. Inmiddels weten we dat het anders is gelopen. De traditionele autofabrikanten hebben zowel in goede als slechte tijden een vrij constant deel van de totale marktwaarde van hun bedrijfstak vastgehouden – ook ondanks alle uitbesteding die er heeft plaatsgevonden en de felle onderlinge concurrentie

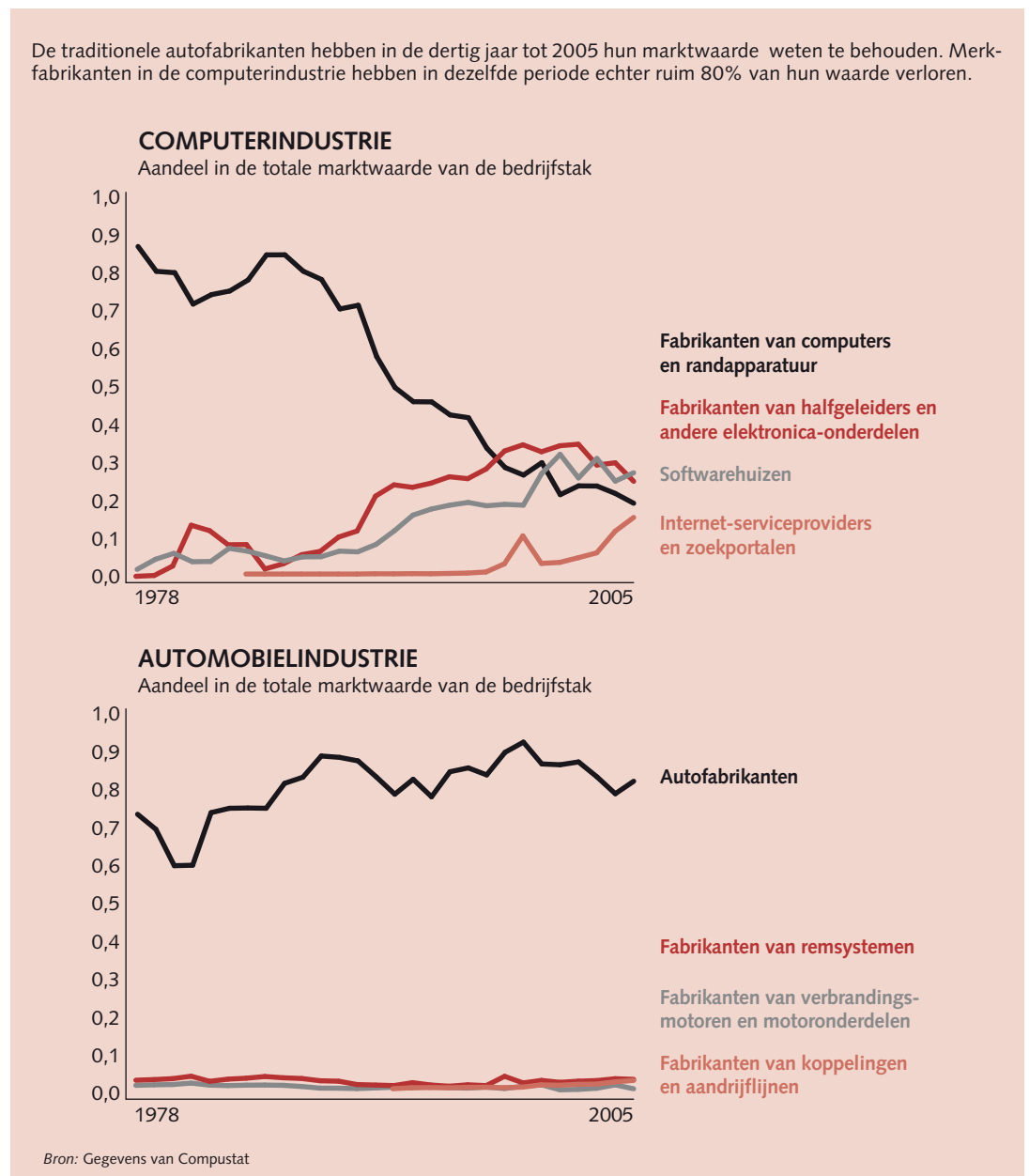
M.G. Jacobides
bekleedt aan de London
Business School de
naar Sir Donald Gordon
vernoemde leerstoel
in Ondernemerschap
en Innovatie. J.P.
MacDuffie is universitair
hoofddocent aan de
business school Wharton
van de universiteit van
Pennsylvania.¹

¹ Jacobides is tevens
universitair hoofddocent
in strategie en onderne-
merschap aan de London
Business School. MacDuffie
leidt bij het Mack Institute
for Innovation Management
van Wharton het pro-
gramma voor voertuig- en
mobiliteitsinnovatie.

(zie ook figuur 1). De waarde is niet verschoven naar de eerdere schakels in de keten (en evenmin naar producten en diensten na de initiële verkoop van het centrale product). De waarde is gebleven waar ze altijd al lag – bij de merkfabrikanten. En daar zal ze volgens ons ook blijven liggen, ondanks alle nieuwe, ontwrichtende technologie. Wij hebben gedurende de afgelopen dertig jaar onderzoek gedaan naar concurrentie en innovatie in zowel de auto- als de computerindustrie, en ook in andere sectoren, zoals telecommunicatie, gezondheidszorg en financiële diensten. Ook

hebben wij ruim dertig multinationals in allerlei verschillende bedrijfstakken geadviseerd en geholpen bij de ontwikkeling van hun management. Op basis van die ervaring hebben we een ‘handleiding’ opgesteld voor bedrijven om hier meer inzicht in te ontwikkelen: welke factoren zorgen ervoor dat het zwaartepunt van de waardecreatie naar voren of achteren verschuift in de keten van de bedrijfstak – of juist blijft waar ze is? Door de bril van de automobiellindustrie bekijken we hoe een gevestigde aanbieder zijn waarde in een bedrijfstak kan verdedigen. Ook bespreken

Figuur 1. Auto's en computers: waar is alle waarde gebleven?



we hoe nieuwe aanbieders de concurrentieverhoudingen kunnen doen veranderen om de waarde in de bedrijfstak juist naar zich toe te trekken. Een onderneming kan op vier manieren beïnvloeden of waarde verschuift – en naar welk deel van de waardeketen. Wij noemen dit de ‘waarderegels’. Net zoals de regels voor een bordspel grijpen ook deze ‘waarderegels’ in elkaar: om te kunnen beïnvloeden of waarde verschuift in de keten (of niet), moet men ze alle vier toepassen. Regel 1 benadrukt vooral de capaciteiten en de strategische positionering. Regels 2 en 3 hebben betrekking op de waardepropositie en de behoeften van de klant. Regel 4 betreft de strategische investeringen en reikwijdte. We bespreken nu elk van deze regels afzonderlijk.

Regel 1 – Maak jezelf onmisbaar

De vraag welke partij in de waardeketen (of bedrijfskolom) het gemakkelijkst kan worden vervangen, beïnvloedt bij uitstek welke partij extra waarde in handen kan krijgen. In veel gevallen zijn de ‘systeembouwers’ (*system integrators*) het moeilijkst te vervangen. Dit zijn de ondernemingen die de uiteenlopende onderdelen assembleren en het eindproduct aan de klant leveren. In de automobiellindustrie is het lastig om zo’n systeem op te bouwen. In de afgelopen tientallen jaren is er geen nieuwe merkfabrikant van formaat meer bij gekomen in deze industrie. De laatste was Hyundai, ruim veertig jaar geleden (hoewel het er steeds meer op begint te lijken dat Tesla het kan gaan redden als de allereerste fabrikant van een volledig elektrische auto). Bovendien is er sinds de prille begintijd van de automobiellindustrie, toen bijvoorbeeld GM ontstond uit een combinatie van toeleveranciers, geen enkele toeleverancier aan de grote automerken meer geweest die zichzelf tot automerk heeft weten te ontwikkelen. Het enige recente voorbeeld van een onderneming die dat probeerde is Magna met zijn ambitieuze bod op Opel, en dat is niets geworden. In de computerindustrie, daarentegen, deed de rol van de systeembouwer er volstrekt niet toe. Ene Michael Dell kon gewoon in zijn studentenflat computers in elkaar zetten.

Wat maakt die centrale integrerende rol in sommige industrieën zo moeilijk? Tot op zekere hoogte heeft dat te maken met de techniek. Zoals Dan Whitney van MIT heeft opgemerkt, is het moeilijker om een mechanisch dan een elektronisch systeem te maken. Maar de technologie is niet de enige uitdaging. Er zijn ook diverse ‘zachte nor-

men’: reputatie (bijvoorbeeld belangrijk voor luxe-artikelen), regelgeving (cruciaal in de gezondheidszorg en financiële dienstverlening), en technologische en industriële normen (*standards* – belangrijk voor de ‘ecosystemen’ van Apple en Google). Die zachte

normen moeten allemaal worden geïntegreerd in het systeem. Op al dit soort factoren kan een onderneming greep proberen te krijgen.

Om concurrentievoordeel vast te houden of te vergroten, moet een onderneming zich dus onmisbaar maken voor de rest van de keten. Maar dat niet alleen. Het is ook cruciaal om ervoor te zorgen dat individuele toeleveranciers juist *niet* onmisbaar worden. Daarom kopen de automerken al hun onderdelen in bij minstens twee toeleveranciers. Tijdens de financiële crisis, bijvoorbeeld, hielden de grote autofabrikanten toeleveranciers die in problemen kwamen de hand boven het hoofd. Volkswagen nam activa over van Karmann toen dat bedrijf failliet ging, en er zijn aanwijzingen dat VW er een (hoofdzakelijk aan VW leverende) dochter van wil maken. Het doel daarvan is onder andere om aansprakelijkheid te vermijden, maar ook om concurrentie voor Magna in stand te houden. Toyota werd zelf actief in elektronische onderdelen voor de Prius omdat het de nodige kennis en kunde op dat gebied in huis wilde hebben. Daarmee kan het concern niet alleen nieuwe technologische voorstellen van zijn traditionele partner Denso beter beoordelen, maar ook voorkomen dat Denso zich onmisbaar maakt voor Toyota.

In het algemeen geldt dat, hoe beter de spilpartij (de *integrator*) erin slaagt de concurrentie in de eigen toeleveringsketen op peil te houden, des te meer ze ook de waarde in de bedrijfstak vasthoudt. Een extreem voorbeeld van een onderneming die daarin is geslaagd, is Apple. ‘Apple “atomiseert” zijn toeleveringsketen als geen ander door de processtappen voor onderdelen op te splitsen tussen verschillende toeleveranciers,’ werd onlangs opgemerkt in een analistenrapport. ‘Dit draagt bij aan de geheimhouding omtrent producten, aangezien de toeleveranciers zelf niet eens weten hoe Apple een onderdeel uiteindelijk zal gebruiken, en geeft Apple een ongehoorde greep op het productieproces.’

Wat betekent dit alles voor nieuwkomers? Hoe kunnen zij dan in een sector waarde naar zich toe

Sinds Hyundai, ruim veertig jaar geleden, is er geen groot nieuw automerk meer bij gekomen

halen? Eén mogelijkheid is om intellectuele eigendom op te bouwen en zich gaandeweg te ontwikkelen van 'onderaannemer', aan wie werk wordt uitbesteed, tot fabrikant – ofwel: een partij die aan steeds meer verschillende partijen levert en zich daarbij onderscheidt in kwaliteit. Ook kan een nieuwkomer een sector als het ware 'onder de radar' aanboren, door aan allerlei verschillende sectoren te leveren. Dan krijgt geen enkele afnemer in één specifieke bedrijfstak een goed beeld van de capaciteiten die zijn leverancier opbouwt, en daarmee hoe onmisbaar die leverancier aan het worden is.

Bedrijven die het zo hebben gedaan zijn bijvoorbeeld Flextronics en Solecron. Die begonnen ooit als contractfabrikanten van moederborden. Gaandeweg kregen ze steeds complexere assemblages onder de knie. Toen gingen ze zelf fabricageprocessen ontwerpen. Vervolgens begonnen ze partijen te helpen bij ontwerpproblemen met betrekking tot de fabricage (zoals miniaturisering). Daarna begonnen ze ook kleine verbeteringen in aspecten van het productontwerp aan te pakken. Ten slotte gingen ze zelf volledige ontwerpen aanleveren. Gedurende dit gehele traject bouwden ze

ook zorgvuldig capaciteiten op in inkoop, ketenbeheer en logistiek.

Regel 2 – Ontwikkel jezelf tot de hoeder van kwaliteit

Waarde in een bedrijfstak valt altijd toe aan die aanbieder die bij uitstek door de klant wordt geassocieerd met productkwaliteit. Wie dat is, valt niet altijd te voorspellen – en overal in de waardeketen kan een partij proberen die rol van 'hoeder van de kwaliteit' op te eisen en daar de vruchten van te plukken.

De wijnhandel biedt een mooi voorbeeld. De betere Franse wijn komt van oudsher van prestigieuze wijnhuizen met onmiskenbaar Franse namen als Margaux, d'Yquem, Petrus. De toonaangevende namen in portwijn zijn echter oorspronkelijk van Engelse schippers: Sandeman, Taylor, Warre. De Engelse schippers werden het kwaliteitsstempel voor port, en niet de Portugezen die het product maakten. Dat gebeurde in de Napoleontische tijd, toen Engeland en Frankrijk in oorlog met elkaar waren en de Engelsen een alternatief zochten voor Franse wijn. Na de Napoleontische tijd probeerden de Engelse schippers hun merken ook op te drin-

Bedrijfstakstabiliteit en creatieve stagnatie

Er wordt vaak gedacht dat een waardevaste bedrijfstak behoudend en saai is, en creativiteit, energie en enthousiasme mist.

De automobielenindustrie wordt vaak zo gezien. De grote merken zouden als de dominerende spil in hun productienetwerken hun eigen technische normen dicht tegen hun borst houden. Daarmee zouden ze allerlei positieve veranderingen tegenhouden. Ze zouden leveranciers belemmeren om eigen capaciteiten op te bouwen in onderzoek en ontwikkeling. Ze zouden het collectieve innovatievermogen van het 'ecosysteem' onderdrukken.

Die voorstelling van zaken is niet helemaal terecht. Kijk bijvoorbeeld eens naar Apple, dat de controle over de waardeketen wist terug te veroveren op partijen in eerdere stadia van de waardeketen. Is de computerindustrie daardoor geschaad? Niet als men bedenkt dat het succes van Apple creativiteit en innovatie heeft gestimuleerd, de consument nut (en plezier, en esthetica enz.) heeft bezorgd, de eigen medewerkers en aandeelhouders van Apple meer welvaart heeft opgeleverd, en de concurrentie weer heeft aangewakkerd in een branche die voorheen werd gedomineerd door Microsoft en Intel. De volgelingen van Steve Jobs – die postuum niet

alleen wordt beschouwd als een geniaal maar ook als een wijs man – zouden zich op het standpunt stellen dat het geïntegreerde model van Apple betere producten voortbrengt. Wat maakt het dan uit, zouden zij zeggen, dat je met Apple een kleiner aantal producten hebt, geringere totale innovatie, minder kansen voor nieuwkomers en minder keuzevrijheid voor de consument?

De recente dominantie van Apple ontkracht ook de gedachte dat de waarde in de computerindustrie zich volgens een vast patroon ontwikkelt. In onze analyse zien we zelfs opvallende overeenkomsten tussen de integrerende spilfunctie waarin Apple zichzelf heeft weten te manoeuvreren en de centrale rol die de autofabrikanten vervullen. De gelijkenis gaat niet volledig op, maar Apple heeft duidelijk waarde weten vast te houden die de andere merkfabrikanten in de computerindustrie in rap tempo hebben moeten afstaan. En dan hebben we het nog niet eens over de andere sectoren die door Apple zijn opgeschud (mobiele telecommunicatie, muziek, uitgeverij, videogames). Met andere woorden, computers zouden nu wel eens het voorbeeld van de auto's kunnen gaan volgen – en niet, zoals voorspeld, andersom.

gen aan Franse wijn, net zoals ze hadden gedaan met port. Zo hoopten ze de hele keten voor Franse wijn in hun greep te krijgen. Daarop lanceerde de Franse regering een grote campagne in de bladen van de Engelse wijnhandel om 'Bordeaux' tot kwaliteitsmerk te verheffen. Het heeft bijna een halve eeuw geduurd voordat het pleit eindelijk was beslecht. Tegenwoordig zien we een vergelijkbare strijd: supermarkten als Sainsbury's and Tesco proberen met hun huismerken de traditionele wijnmerken te verdringen als de norm voor kwaliteit. In de computerindustrie ging het voor een belangrijk deel over de vraag wie de klantervaring in zijn greep had. Microsoft en Intel ('Intel Inside') slaagden erin om met hun merken de computerfabrikanten te overschaduwen. Bovendien wisten zij de consument ervan te overtuigen dat zij de stuwende kracht waren voor de complete computerervaring. Dat ze daarin zijn geslaagd komt grotendeels doordat de computerfabrikanten zich nauwelijks hebben verzet. Zo niet in de automobiellindustrie. Daar hebben de grote automerken zich wel steeds fel verzet tegen iedere poging van leveranciers om hun onderdelen zelfs maar een merknaam te geven, laat staan er reclame voor te maken. Bovendien bouwden de autofabrikanten ook actief aan een bepaald imago en gevoel voor een bepaald model (bijvoorbeeld Mustang) en merk (Ford) om concurrentievermogen op te bouwen. Tot op de dag van vandaag kan de consument niet of nauwelijks onderdelen van leveranciers aan de automobiellindustrie noemen. Uitzonderingen zijn banden en autoradio's en de onderdelen waar een bepaald segment van de markt zijn auto graag mee 'pimpt'. Zelfs wanneer voor de aanschaf van de auto een bepaald onderdeel wordt aangeprezen als een merkoopie, bijvoorbeeld een audiosysteem van JBL, wordt nog steeds de waarde van het integrale ontwerp van de auto benadrukt. De automerken willen controle houden over de hele auto. Dat is voor hen het hoogste strategische gebod, en zij hebben zich doelbewust en met succes verzet tegen iedere poging om die controle te ondermijnen. De partij die bij uitstek staat voor de kwaliteit in een waardeketen neemt echter ook een onevenredig groot deel van de aansprakelijkheid op haar schouders. De kosten van een auto worden tot wel drie kwart bepaald door de ingekochte onderdelen. Toch zijn de automerken meestal verantwoordelijk wanneer de consument een juridische procedure start wegens gebreken aan een auto. Dat komt omdat een auto een groot, zwaar en zich snel voortbewegend voorwerp is, dat in de publieke ruimte

wordt gebruikt, en dat als één geheel en niet als een verzameling onderdelen een botsing maakt. Een van de casussen die rechtenstudenten in Amerika in hun eerste jaar krijgen, is de zaak MacPherson tegen Buick Motor Co., waarin precies dit principe is vastgelegd. De grote autofabrikanten beschouwen deze aansprakelijkheid als de prijs die ze betalen voor hun rol als hoeder van de kwaliteit. Uit ons onderzoek concluderen wij echter dat deze aansprakelijkheid ook een niet als zodanig onderkende kans biedt om concurrentievoordeel vast te houden. In de automobiellindustrie kunnen de merkfabrikanten hun strategische controle behouden door te eisen, onder verwijzing naar de regelgeving, dat leveranciers onderdelen maken (en steeds vaker ook ontwerpen) die voldoen aan de specificaties van gesloten normen verbonden aan bepaalde automodellen. Kortom, de merkfabrikanten hebben een verdedigbaar argument in handen om een aan hen gebonden, verticale structuur te scheppen waaraan zij langdurig strategisch voordeel ontfen.

Dit staat in schril contrast met de consumentenelektronica. Natuurlijk moet ook die industrie producten afleveren die veilig zijn in het gebruik. Maar als een product kapot gaat, raakt daar zelden iemand door gewond, en meestal kan de gebruiker het probleem zelf oplossen. De fabrikant draagt geen grote verantwoordelijkheid doordat de consument voldoende wordt beschermd door de garantie op het product.

In een branche waar de aansprakelijkheid beperkt of zelfs volstrekt afwezig is, kan een gevestigde aanbieder veel gemakkelijker worden aangevallen – zeker door een onderneming die in een andere (misschien aangrenzende) markt een sterk en vertrouwd merk heeft opgebouwd. Amazon heeft zich van boekwinkel ontwikkeld tot online-warenhuis. Nu gaat het gerucht dat het bedrijf ook mobiele telefoons zou gaan verkopen. Daaruit blijkt wel dat een reputatie en capaciteiten opgebouwd in de ene branche kunnen worden overgeheveld naar een andere. Dergelijke stappen zijn zelfs in de traditionele ('fysieke') detailhandel mogelijk. Dat heeft Tesco wel bewezen met zijn expansie in diensten, zoals verzekeringen, reizen en financiële producten.

System integrators zijn het lastigste te vervangen in een waardeketen

Regel 3 – Volg de klant

Wanneer de eindgebruiker of diens behoeften veranderen, kan de waarde langs de gehele waardeke-

Na de val van Napoleon kostte het Frankrijk bijna een halve eeuw strijd met Engelse handelaren om 'Bordeaux' tot kwaliteitsmerk te maken op de Engelse markt

ten of in het 'ecosysteem' van een bedrijfstak gaan verschuiven. In de jaren tachtig waren grote ondernemingen bij uitstek de klant van fabrikanten als IBM, Digital Equipment Corporation en Control Data. De waarde lag vooral in het ontwerp van de computer en in de ondersteuning die werd geboden aan de klant. De partij

die deze delen van de waardeketen in zijn greep had, had de gehele branche in zijn greep. Maar toen de PC opkwam, veranderde de identiteit van de klant – en daarmee ook diens behoeften. De klant was nu niet langer een team van technici die kolossale computers bedienden voor grote ondernemingen. Dat waren nu particulieren of kleine bedrijven. Voor hen was het vooral belangrijk dat allerlei toepassingen met elkaar 'praatten'. De betrouwbaarheid van de merkfabrikanten was niet langer het doorslaggevende verkoopargument aangezien de gebruikers slechts beperkte risico's liepen bij eenvoudige tekst- en dataverwerking. Daardoor verschoof de waarde van de computerfabrikant naar de maker van de computerprogramma's.

Dit alles vinden we terug in wat (met de wijsheid van achteraf) wel de ultieme uitbestedingsblunder van de twintigste eeuw kan worden genoemd: de beslissing van IBM bij de ontwikkeling van de PC om zijn technologie vrij te geven en delen ervan uit te besteden aan Microsoft en Intel. IBM had tot dan toe de waarde in handen en dacht niet na over de mogelijkheid dat haar die zou kunnen ontglippen. Het concern had de veranderingen in de behoeften van de klant en de waardepropositie niet vertaald in de kans dat ook de belangrijkste bron van waardecreatie zou veranderen. Ook zag IBM niet dat de macht in de besluitvorming bij grote organisaties verschoof van de afdeling IT naar de CFO (financiën). Daardoor ontstond de miljardenmarkt voor *enterprise*-software waar SAP groot in werd. Vergelijk dat, opnieuw, met de automobieliindustrie. Daar bleef de eindafnemer – het individu dat zich wil verplaatsen – dezelfde. Ook de behoeften van de klant (aan mobiliteit, esthetica, functionaliteit, emotionele kenmerken) veranderden niet. Het gevolg was dat de waarde niet verschoof, zelfs niet toen de grote autofabrikanten besloten om delen van hun waardeketen uit te besteden.

Treedt er een snelle verandering op in de behoeften van de consument, en daarmee ook in de producten en diensten waarmee in die behoeften kan worden voorzien? Dan wordt de strategische uitdaging moeilijker voor gevestigde aanbieders. Om te beginnen moeten zij dan onderkennen dat de eindafnemer is veranderd of aan het veranderen is. Vervolgens moeten zij zien te beschikken over de capaciteiten waarmee zij hun businessmodellen dienovereenkomstig kunnen aanpassen. De wederopstanding van IBM, bijvoorbeeld, is grotendeels te danken aan het succes waarmee dat concern een nieuwe spilfunctie als *system integrator* wist te verwerven in nieuwe 'ecosystemen' in de markt, meest recentelijk in slimme energienetwerken. Tot nu toe hebben autofabrikanten hun greep op hun branche weten vast te houden. Veronderstel echter eens, dat de consument de auto op gegeven moment eerder gaat zien als een rijdend communicatiecentrum, om maar eens wat te noemen, dan als een vervoermiddel. Dan krijgen nieuwkomers misschien kansen om in te breken in die markt. Een paar slagen om de controle over onderdelen hebben de autofabrikanten al verloren. De autotelefoon, bijvoorbeeld, wordt niet langer ingebouwd in een auto. In navigatiesystemen wonnen eerst de draagbare systemen van Garmin en TomTom, en vervolgens de apps op de smartphone. Ook is het de autofabrikanten niet gelukt om XM/Sirius aan te prijzen als de voor de hand liggende digitale opvolger voor autoradio's en ingebouwde cassette- en CD-spelers.

Zolang de eindafnemer dezelfde blijft, bevindt de gevestigde orde zich in een goede positie om zelfs ontwrichtende technologie te weerstaan. Mits men tenminste de distributie in eigen hand houdt en voorkomt dat er open technische normen ontstaan. Het voorbeeld van mobiel betalen is wat dat betreft veelzeggend. Die innovatie ligt in het verlengde van zowel de financiële dienstverlening (en de banken en andere partijen door wie die diensten worden verzorgd) als de telecommunicatie (fabrikanten van mobiele telefoons en aanbieders van mobiele telefonie). Al meer dan tien jaar lang worden er allerlei consortia gevormd en onderhandelingen gevoerd om een manier te bedenken om de klant een voor hem waardevolle en gebruiksvriendelijke vorm van mobiel betalen te kunnen bieden. Maar de banken houden greep op de eindgebruiker en de grote telecombedrijven kunnen hun visie op de toekomst niet afdwingen. Daardoor is er tot op heden nog geen technische norm ontstaan die de deur zou openen voor nieuwe concurrenten.

Figuur 2. Hoe bestaande resp. nieuwe aanbieders waarde kunnen verleggen in een sector

Bestaande en nieuwe aanbieders proberen allemaal op verschillende manieren de vier doorslaggevende factoren voor waardecreatie te beïnvloeden om zoveel mogelijk van de in hun bedrijfstak gecreëerde waarde te bemachtigen.

1. Inwisselbaarheid	2. Kwaliteit	3. Klant	4. Groei
Strategie gevestigde aanbieders			
Belemmer anderen om een centrale rol in een systeem op te bouwen Vermijd open technische normen	Geef de klantervaring een merkidentiteit Neem verantwoordelijkheid voor het eindproduct	Houd greep op de klant-behoefte Speel tijdig in op aankomende veranderingen in de identiteit van de eindafnemer	Streef naar groei, maar niet ten koste van strategische controle Gebruik schaalvoordelen om leveranciersnetwerken afgesloten te houden
Strategie nieuwkomers			
Word de partij aan welke aanbieders werk willen uitbesteden Ontwikkel verkoop-oplossingen	Benut de relatie met het bestaande merk Gebruik technische normen om het bestaande aanbod tot een massaproduct te maken	Probeer te veranderen wie de klant is of wat hij wil Vind nieuwe of tot dan toe niet onderkende klanten en bouw nieuwe ecosystemen op	Wees geduldig ten aanzien van rendement Benut de uitbestedings-behoefte van bestaande aanbieders Leg uit dat open technische normen voor groei zullen zorgen

De uitdaging voor nieuwkomers is dus om genoeg klanten te vinden aan wie zij een superieure waardepropositie kunnen aanbieden. Dat is mogelijk wanneer de gevestigde aanbieders bepaalde groepen van potentiële klanten hebben genegeerd of over het hoofd hebben gezien. Zo heeft Safaricom in Kenia het systeem voor mobiel betalen M-Pesa gelanceerd. Via dit systeem worden inmiddels betalingen ter waarde van 27 procent van het bruto binnenlands product van Kenia afgehandeld. Het begon echter allemaal met een aanbod specifiek voor mensen voor wie de gevestigde bancaire kanalen in Kenia te inefficiënt en te duur waren. Op basis van deze nieuwe klanten beginnen infrastructuur te ontstaan voor het betalingsverkeer en verschuift de waarde in het 'ecosysteem'.

Regel 4 – Stuur de groei aan

Wanneer een bepaalde branche groeipotentieel biedt, gaan de betrokken partijen anders denken. Marktaandeel veroveren op concurrenten staat dan niet langer centraal, maar er wordt gretig gekeken naar de kansen op omzetgroei in een grotere markt. De bereidheid om samen te werken aan technologie en technische normen neemt dan toe. In de terminologie van ons raamwerk: door het groeipotentieel laten ondernemingen zich verleiden om in zee te gaan met veranderingen in de bedrijfsstructuur die hen zelf minder onmisbaar maken en

waardoor een ander bovendien kan uitgroeien tot het boegbeeld voor kwaliteit in de branche. De computerindustrie raakte destijds in de ban van de enorme vraag die zou kunnen ontstaan door de ontwikkeling van nieuwe technologieën. Dit bracht ondernemingen ertoe om de handen ineen te slaan en open technische normen overeen te komen, hoewel ze daarmee de controle over hun markt uit handen gaven. Dergelijke veranderingen spelen nieuwkomers of uitdagers duidelijk in de kaart, want de concurrentieverhoudingen veranderen erdoor.

Een groeiende bedrijfstak trekt ook beleggers, durfinvesteerders en andere gulle financiers aan – en daarmee weer nieuwe aanbieders. Die nieuwkomers proberen een nieuwe structuur op te tuigen in die markt, een nieuw 'ecosysteem' van bedrijven te ontwikkelen en open normen ingevoerd te krijgen. Dit gebeurt vooral wanneer de sector met het grote groeipotentieel vooralsnog betrekkelijk klein is: als de totale winstgevendheid van de branche in absolute zin beperkt is, zullen bestaande aanbieders minder geneigd zijn om koste wat het kost een dominante positie te verdedigen. Gaat het echter om een grote markt met veel groeipotentie, dan is het een ander verhaal. Dan werkt de schaalgrootte stabiliteit in de hand. De gevestigde aanbieders zijn in zo'n geval groot genoeg om gesloten stelsels van toeleveranciers in stand te houden, open normen

te voorkomen en verandering tegen te houden. Groei stelt de gevestigde aanbieders zelfs voor een interessant dilemma: een kleiner deel van een snel groeiende taart is misschien veel meer waard dan een stabiel of groeiend deel van een langzamer

Groeikansen kunnen een onderneming in verleiding brengen om stappen te zetten waarmee ze haar eigen positie ondergraaft

groeiende taart. Onder dergelijke omstandigheden zal moeten worden bekeken waar meer muziek in zit: de groei in het segment bevorderen of de controle behouden over het segment. De aarzeling van de financiële dienstverleners ten aanzien van uniforme normen voor mobiel betalingsverkeer is, zo bezien, begrijpelijk.

Om te kunnen bepalen of groei dan wel controle strategisch profijtelijker is, zal er doorgaans fors moeten worden gerekend. Een cruciale variabele in die berekening is het verdisconteringspercentage dat men kiest of het rendement op de activa dat men wil behalen. Met een keuze voor een hoog rendement op korte termijn wordt de groeipotentie misschien onderschat. Dan geeft de onderneming de strategische controle misschien uit handen doordat ze te weinig of in de verkeerde dingen investeert. Ondernemingen in ontwikkelde markten maken vaak deze fout. Ze laten activiteiten dan over aan andere delen van de waardeketen terwijl zij zich terugtrekken op posities die naar hun inschatting winstgevender zijn. Omgekeerd hebben ondernemingen uit menige opkomende economie die ooit zijn begonnen als onderaannemer, zoals Huawei Technologies en Hon Hai Precision Industry, een strategie gevoerd waarbij ze steeds hoger klommen in de waardeketen. Zij accepteren voor de korte termijn een lager rendement om zich te kunnen onderscheiden – en zich onmisbaar te maken.

Toets van het raamwerk in de praktijk

Wij denken dat ons raamwerk ondernemingen kan helpen om te bepalen of de waarde in hun waardeketen (bedrijfskolom) of 'ecosysteem' zal gaan verschuiven, en zo ja, waarheen. Ter illustratie passen we de vier waarderegels nu toe op ontwikkelingen die zich aandienen voor de automobiellindustrie. Een grote vraag voor deze branche is of nieuwkomers die elektrische auto's aanbieden, zoals Tesla, erin zullen slagen om de Volkswagens, GM's en Toyota's van het huidige autotijdperk te verdringen. Een andere vraag is of de waarde naar eerdere

stadia van de waardeketen zou kunnen verschuiven, naar leveranciers van nieuwe onderdelen, zoals de accu. Als de huidige grote automerken hun sterke positie willen behouden, zullen ze een duidelijke strategie moeten uitstippelen.

Onmisbaarheid

De grote automerken beseffen terdege dat technologische innovatie tot veranderingen kan leiden in de structuur van de bedrijfstak. Zij verzetten zich dan ook actief tegen iedere vorm van standaardisering waarmee een of andere grote leverancier een bepaald cruciaal onderdeel in zijn greep zou krijgen. Ze nemen bijvoorbeeld in hoog tempo chemisch ingenieurs in dienst om het scala van accu's en leveranciers in de markt te kunnen beoordelen. Sommige autofabrikanten overwegen zelfs verticale integratie: zelf accu's gaan ontwerpen en maken. Ook ontwikkelen de automerken zoveel mogelijk relaties met allerlei verschillende acculeveranciers. Zo hopen ze voor concurrentie te zorgen onder leveranciers – en tevens te voorkomen dat ook maar één ervan onvervangbaar wordt.

Het lot van Better Place is wat dit betreft veelzeggend. Deze ooit veelbelovende starter probeerde de industrie achter zich te krijgen voor de ontwikkeling van een standaard-accu. Daarmee stond of viel het 'lease en inruil'-model van dit bedrijf. Dat die opzet niet is gelukt, illustreert de strijd die nu gaande is. De automerken doen wat ze kunnen in het belang van afgesloten normen die dwingen tot merk-specifieke ontwerpen. Zij zeggen dat één standaard-accu niet zou voldoen voor de verschillende modellen, van verschillende omvang en met verschillende aandrijving, die zij bieden. Het zal hun er echter evenzeer om zijn begonnen de greep op hun waardeketen niet te verliezen. De bestaande automerken zullen de fabrikanten van accu's vermoedelijk onder druk blijven zetten om accu's te leveren volgens hun eigen specificaties en intellectuele eigendom met hen uit te wisselen.

Kwaliteit

De grote automerken willen duidelijk de totale verantwoordelijkheid behouden voor hun product, ook al houdt dit in dat ze eveneens extra aansprakelijkheid dragen. Kijk maar wat Chevrolet deed toen een beschadigde accu van de Volt drie weken na een routine-proefbotsing in brand vloog. General Motors bood alle Volt-rijders meteen een keuze: geld terug of een reparatie waarbij de accu in een metalen behuizing werd geplaatst. General Motors en niet accufabrikant LG Chem slikte de

slechte publiciteit en bood de oplossing. Hiermee verstevigde GM zijn rol als de hoeder van de kwaliteit van al zijn auto's, ook de elektrische. (De recente pauze in vluchten met de Dreamliner van Boeing is hier ook een voorbeeld van.)

Klanten

Door de komst van de elektrische auto zal de eindgebruiker zelf niet noemenswaardig veranderen, maar wel enigszins diens behoeften. Een van de belangrijkste belemmeringen voor de acceptatie van de elektrische auto is dat de benodigde oplaadinfrastructuur ontbreekt. Hierdoor vraagt de automobilist zich af of hij met de elektrische auto zijn bestemming wel zal bereiken (*range anxiety*). Dit aspect is van cruciale invloed bij zijn of haar keuze om al dan niet een elektrische auto aan te schaffen. Zolang de infrastructuur nog tekortschiet en de elektrische auto daardoor nog niet in grote aantallen wordt verkocht, zullen de autofabrikanten verschillende varianten moeten blijven aanbieden, van doorontwikkelde benzine- en 'schone diesel'-motoren tot hybride auto's.

Groei

De meest voor de hand liggende fout die de automerken zullen maken, is dat ze de toekomstige groei onderschatten. Ze lopen dan het risico dat ze niet investeren in initiatieven waarmee ze greep houden op de ontwikkeling van de bedrijfstakstructuur, op de klant, en op hun eindverantwoordelijkheid voor het product. In dat geval zetten ze misschien de deur op een kier voor nieuwkomers. In 1998 en 1999 gebeurde dit bijna toen eerst GM en vervolgens Ford de eigen onderdelendivisie verzelfstandigde: Delphi en Visteon. Andere autofabrikanten, in het bijzonder Chrysler en Fiat, volgden in hun voetsporen en begonnen ook op grote schaal uit te besteden. Vervolgens vond er horizontale concentratie plaats in de toelevering. De nieuwe grote toeleveranciers namen bepaalde kritieke ontwerptaken en technische taken over. Ze namen complexer productiewerk en logistieke taken op zich. Ze gingen kleinere toeleveranciers aansturen. Al snel beseften de automerken dat ze hun strategische positie op het spel hadden gezet en namen ze initiatieven om de controle terug te veroveren.

Als ze niet ondoordacht een foute stap zetten en goede investeringsbeslissingen nemen, kunnen de gevestigde autofabrikanten de waardeverhoudingen in de bedrijfskolom (de waardeketen) bestendigen. Conform ons analytisch raamwerk kunnen ze dan

hun rol als 'spin in het web', als 'system integrator', behouden. Waar kunnen de eventuele nieuwkomers en 'ontwrichters' dan op hopen? Enkele zijn gaan inzetten op nieuwe materialen en technologie. Maar het gebrek aan distributiestelsels en de behoefte aan betrouwbare, grootschalige productie begint hen al op te breken. De bestaande automerken zullen hun capaciteiten op dat gebied zeker niet met hen willen delen.

De ervaring van de Chinese accu-fabrikant BYD² is in dit opzicht ontnuchterend. BYD trok de afgelopen jaren de aandacht met zijn aankondiging om (vanuit zijn positie als ontwerper en fabrikant van accu's) voortwaarts te gaan integreren en ook zelf elektrische auto's te gaan ontwerpen en maken. Warren

Buffett investeerde zelfs een aanzienlijk bedrag in het bedrijf. BYD kocht enkele kleine Chinese autofabrikanten op en ging aanvankelijk aan de slag met de traditionele hybride aanpak (aandrijving met zowel elektrische als benzinemotor). Van zijn volledig elektrische auto heeft het bedrijf er echter slechts een paar honderd verkocht, hoofdzakelijk aan regionale overheden. BYD had gezegd rond 2005 zowel conventionele als elektrische auto's te gaan exporteren naar de VS. Inmiddels is daar geen sprake meer van en concentreert het bedrijf zich op de binnenlandse markt in China. Hieruit blijkt wel hoe hoog de lat ligt, gegeven de stabiele klantbehoeften. De consument is misschien wel geïnteresseerd in een auto die geen broeikasgassen uitstoot bij het rijden, of in een uiterst zuinige auto (of gewoon een auto met een zeer laag prijskaartje), maar niet ten koste van veiligheid, uiterlijk, comfort of acceleratievermogen.

De beste kansen voor nieuwkomers in de automobiellindustrie liggen volgens ons in diensten ter ondersteuning van de bestaande infrastructuur van de branche. Het beheer van het elektriciteitsnet voor de elektrische auto – waarbij zowel overheden als bedrijven en huiseigenaren stroom leveren – zal vermoedelijk meer innovatieve nieuwe categorieën aan producten en diensten opleveren dan de elektrische auto zelf.

—

Wij menen uit ons onderzoek te mogen concluderen dat succes in een bedrijfstak niet zozeer afhangt

In de computerindustrie lijkt Apple net zo'n centrale rol te hebben opgebouwd als de grote automerken in hun bedrijfstak

2. BYD staat voor 'Build Your Dreams'.

van het vermogen om ‘concurrentievoordeel’ te ontwikkelen, als wel van het vermogen om een groter deel van de waarde in de waardeketen (bedrijfskolom) naar zich toe te halen. Om dat te bereiken, moeten ondernemingen er ten eerste voor zorgen dat ze zelf nagenoeg onmisbaar worden (en andere partijen juist niet). Ten tweede is het belangrijk om als onderneming het kwaliteitsstempel in de branche te zijn voor de consument. Ten derde moet de controle over de klant worden behouden (of moeten nieuwe waardeproposities worden uitgebracht voor nieuwe klanten). En ten

vierde is het belangrijk dat een hoog rendement op de activa niet ten koste gaat van de strategische controle over de branche.

De nieuwe reuzen in het bedrijfsleven, zoals Google en Facebook, lijken er in hun strategie expliciet op te hebben ingezet om waarde naar zich toe te halen. Deze ondernemingen *concurreren* niet in een sector, maar werken aan de sector, vormen hun sector. Ze bieden geen waardepropositie, maar duwen de waarde naar hun deel van het ‘ecosysteem’. ■

Translated and reprinted by permission of Harvard Business Review. This article was originally published under the English title ‘How to drive value your way’, by Michael Jacobides en John Paul MacDuffie, in the July-August 2013 issue of the Harvard Business Review, vol. 91, issue 7/8, pp. 92-100. © 2013 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate); all rights reserved. This translation, © 2013 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate). Vertaling: Raymond Gijsen.