

Concurreren tegen ontwrichtende innovatie 'anno nu'

L. Downes is Fellow en P.F. Nunes hoofd onderzoek bij het Accenture Institute for High Performance.¹

Een nieuw soort innovator kan de gevestigde orde in een oogwenk uitschakelen. Dit vraagt om een andere aanpak dan het traditionele recept voor concurreren met 'disruptieve' nieuwkomers in de markt.

Iedere topmanager die de managementliteratuur een beetje heeft bijgehouden, weet inmiddels wel hoe een onderneming geacht wordt te reageren op 'ontwrichtende innovatie' (*disruptive innovation*). Er zijn inmiddels bijna twintig jaar verstreken sinds Joseph Bower en Clayton Christensen in 1995 hun baanbrekende artikel 'Disruptive Technologies: Catching the Wave' publiceerden in de *Harvard Business Review*. Sindsdien is ondernemingen geleerd dat ze op hun hoede moeten zijn voor starters die goedkopere alternatieven uitbrengen voor hun producten. Die kunnen daarmee in goedkopere segmenten klanten trekken. Dan kunnen ze een basis krijgen om vervolgens ook de waardevollere marktsegmenten aan te boren. Zodra dergelijke kapers aan de horizon verschijnen, luidt het parool, moet je als gevestigde aanbieder meteen ingrijpen: neem die starter over, of richt een dochterbedrijf op dat met dezelfde technologie aan de slag gaat.

Dit inmiddels zo vertrouwde model voor concurreren tegen ontwrichtende innovatie heeft echter een 'blinde hoek'. De veronderstelling is immers dat de innovatieve nieuwkomer altijd eerst met een goedkoper en kwalitatief slechter product op de proppen komt. Dat zou in eerste instantie alleen maar kunnen worden verkocht in de minst winstgevendende segmenten van de bestaande aanbieders. De gevestigde orde heeft dan, zo deze visie, nog tijd om zelf (buiten de hiërarchie van de eigen organisatie om) een 'starter' te beginnen die ook aan die volgende 'generatie' van producten kan gaan werken.

Aanbieders van navigatie-apparatuur als TomTom, Garmin en Magellan hebben echter niet zoveel

baat gehad bij dit advies. Tegenwoordig is iedere nieuwe smartphone al uitgerust met een gratis navigatie-app. Die apps zijn bovendien goedkoper én beter dan de apparaten die zij verkopen. Dankzij het krachtige platform dat de besturings-systemen iOS en Android bieden, worden de navigatie-apps ook continu verder verbeterd. Nieuwe versies worden automatisch via de cloud gedistribueerd.

De ontwrichtende concurrentie kwam in dit geval niet uit de eigen branche. Ook het businessmodel van de nieuwkomers had volstrekt niets gemeen met dat van de bestaande aanbieders. Evenmin werd de nieuwe technologie geïntroduceerd voor de onderkant van een verzadigde markt – om vervolgens via een zorgvuldig uitgestippelde route marktaandeel op te bouwen in de grotere klantsegmenten. Gebruikers stapten gewoon in een paar weken tijd over op de navigatie-apps. Dat deden bovendien niet alleen de minst winstgevendende of 'gebrekkig bediende' klantsegmenten, maar allemaal, en massaal.

Met dit soort innovatie veranderen de spelregels. We zijn er inmiddels aan gewend dat uitontwikkelde producten worden weggevaagd door nieuwe technologieën. We beseffen dat producten een steeds korter leven beschoren is. Nu maken we echter mee dat van de ene op de andere dag een complete productgroep – een complete markt – ontstaat of wordt vernietigd. Nieuwe, ontwrichtende concurrenten kunnen overal vandaan komen en zich in een oogwenk tot in alle uithoeken verspreiden. Is de ontwrichtende innovatie eenmaal gelanceerd, dan valt er bijna niet meer tegen te vechten.

1. Het meest recente boek van L. Downes is *The Laws of Disruption* (Basic Books, 2009). P.F. Nunes is mede-auteur van *Jumping the S-Curve* (Harvard Business Review Press, 2011).

Dit is de baanbrekende, ontwrichtende concurrentie in het kwadraat anno nu: 'oerknal'-innovatie, als het ware. Dit soort vernieuwende concurrentie stelt bestaande aanbieders niet voor innovatiedilemma's maar is simpelweg rampzalig voor hen.

Met dit nieuwe type innovatie is een nieuw tijdperk aangebroken, dat vraagt om een nieuwe kijk op strategie. Wij (de auteurs) hebben de afgelopen vijftien jaar onderzoek gedaan naar ontwrichtende technologieën. Momenteel ronden we een enquête af die is uitgevoerd in allerlei verschillende sectoren. De uitkomsten ervan geven aanleiding om serieuze vraagtekens te zetten bij het gebruikelijke advies omtrent de verdediging tegen ontwrichtende innovatie. We constateren dat 'oerknal'-innovaties ongepland en onbedoeld zijn. Ook verlopen ze niet volgens de gebruikelijke strategische paden of patronen van marktontwikkeling. Hoe moet je je als gevestigde partij hiertegen verdedigen? Veel hard bewijs voor een succesvolle verdedigingsstrategie is er nog niet. Maar wij benoemen in dit artikel enkele strategische uitgangspunten die volgens ons wel kunnen helpen.

Een wezenlijk verschil

Om te kunnen overleven is het allereerst belangrijk om te begrijpen waar het om gaat bij het genoemde soort ontwrichtende concurrentie. 'Oerknal'-innovatie verschilt niet alleen gradueel maar wezenlijk van de meer traditionele innovaties. De producten zijn niet alleen goedkoper dan het bestaande aanbod, maar ook inventiever en beter geïntegreerd met andere producten en diensten. Bovendien wordt bij dit nieuwe type aanbod vaak ingespeeld op de sterk toegenomen mogelijkheden voor de consument om zich te informeren over producten en er bovendien zelf ook informatie over te publiceren en verspreiden.

In het tijdperk van Facebook, Twitter en Tumblr kan iets wat de aandacht trekt op internet (een zogeheten 'meme') binnen enkele dagen uitgroeien tot een wereldhit. Dat kan ook gebeuren met een product. Een reclame-versie van het spel *Angry Birds* werd in de eerste 24 uur dat het beschikbaar was voor Android meer dan een miljoen keer gedownload. (Het waren er vermoedelijk nog meer geweest als de servers van de aanbieder niet waren gecrasht door de stormachtige vraag.) Zeven maanden later stond de teller op ruim tweehonderd miljoen downloads.

In allerlei sectoren hebben tal van nieuwe producten en diensten een dergelijk snelle, en voor de

gevestigde orde adembenemende, vlucht genomen. Voorbeelden zijn CampusBookRentals en Khan Academy op het gebied van onderwijs, Pandora en Spotify op het gebied van radio en muziek, Skype en FaceTime in de markt voor (beeld)telefonie, en

Square in de mobiele verwerking van creditcards. Dat dergelijke innovaties zo razendsnel ingang vinden in de markt komt door de bijna volledige beschikbaarheid van informatie. De consument kan altijd en overal allerlei speciale informatiebronnen raadplegen; denk aan sites als Yelp, TripAdvisor, Amazon en andere gratis databases met recensies van gebruikers. Daar kan hij de beste prijs en kwaliteit en het nieuwste van het nieuwste vinden.

Ook in andere sectoren dan die van informatie-artikelen en -diensten veroorzaakt 'oerknal'-innovatie schokgolven in de markt. Levensmiddelen en auto's, bijvoorbeeld, kunnen niet worden vervangen door apps op de smartphone. Maar voor hun klandizie zijn restaurants tegenwoordig wel afhankelijk van reserveringen via internet, klantrecensies op internet, via mobiele kanalen gedistribueerde tegoedbonnen, en locatie-afhankelijke diensten. In auto's zit nu al een enorme brok informatietechnologie achter het dashboard. Over een tijdje wordt misschien de hele auto er automatisch mee bestuurd.

De grootste uitdaging voor bestaande aanbieders is dat 'oerknal'-innovaties vanuit de 'dode hoek' komen. Met nieuwe combinaties van bestaande technologieën worden nieuwe producten gemaakt. En hoewel die technologieën misschien volstrekt niets gemeen hebben met het bestaande aanbod, biedt de innovatie toch een drastisch betere, concurrerende waardepropositie. Overigens hebben de nieuwkomers het helemaal niet gemunt op het bestaande aanbod. Ze hebben gewoon volstrekt andere ideeën over wat de consument wil en hoe je daar het beste op kunt inspelen. Ze verdiepen zich ook helemaal niet in het bestaande aanbod in de hoop met een iets betere prijs of beter prestatieniveau tijdelijk concurrentievoordeel te bewerkstelligen. Meestal houden ze de consument gewoon iets aantrekkelijks voor, in de hoop vraag te creëren voor een bedrijfsactiviteit die volstrekt verschilt van het bestaande aanbod.

Neem de digitale beeldtechnologie. Toen die zijn intrede deed in de massamarkt voor fotografie,

TomTom heeft niet zoveel aan het traditionele advies omtrent 'ontwrichtende' concurrentie

Voor de nieuwe aanbieders is de gevestigde orde niet eens een concurrentiedoel maar simpelweg irrelevant

hadden de aanbieders ervan helemaal niet de bedoeling om het fotofilmje als product te verdringen. Maar dat is wel wat er gebeurde. Evenmin was de beslissing van president Clinton in 2000 om hoogwaardige GPS-gegevens vrij te geven een reactie op een behoefte onder kaartenmakers aan betere navigatiemiddelen. Iemand anders, in de elektronica-sector, zag de kans.

Of denk even terug aan de beslissing van Jeff Bezos om boekverkoper te worden. Hij beseftte dat e-commerce de ideale oplossing was voor boeken omdat hij naar de markt- en productkenmerken keek. Bezos zag een versplinterde markt met een kolossaal aantal unieke 'stock-keeping units' (SKU's). Hij zag bovendien een klein product dat per post kan worden verzonden. En hij zag een stabiele toeleveringsketen waarin een groot aantal aanbieders werden beleverd door een beperkt aantal dominante tussenpartijen. Bezos ging geen boeken verkopen omdat hij uit de uitgeverwereld kwam. Zijn stap was gebaseerd op een volstrekt rationele overweging. Hij wilde met een bepaald stuk gereedschap aan de slag – internet – en boeken leenden zich daarvoor.

Dit soort concurrenten zitten voor gevestigde partijen in de 'dode hoek'. Hun komst dwingt bestaande aanbieders om veel sneller dan voorheen hun strategie te bepalen en door te voeren, en bovendien om ook operationeel veel doeltreffender te werken. Maar bovenal dwingt dit nieuwe type concurrentie tot volstrekt nieuwe benaderingen van innoveren, strategievorming en markt-bewerking.

Drie afschrikwekkende kenmerken

Als de vernieuwers anno nu hun 'oerknal'-innovaties uitbrengen op de markt, is er geen houden meer aan. Ze bezorgen de markt de ene na de andere verrassing als gevolg van drie typerende kenmerken: onbelemmerde productontwikkeling, ongeremde groei, en ongedisciplineerde strategie.

Onbelemmerde productontwikkeling

In de bedrijven van Silicon Valley – van groot tot klein – zoeken technici en productontwikkelaars elkaar tegenwoordig laat in de avond op in zogeheten 'hackathons'. Ze bekijken dan wat voor nieuwe producten ze in een paar dagen tijd in elkaar zouden kunnen knutselen. Gewoon voor de

lol. Deze innovators proberen niet eens een of ander bestaand bedrijf uit te schakelen. Dat bestaan de aanbieders het loodje leggen door hun innovaties is voor hen slechts bijzaak.

Twitter, bijvoorbeeld, had een heel bescheiden start. Een jaar nadat het concept in zo'n 'hackathon' was bedacht, volgde in 2007 de commerciële lancering op de conferentie South by Southwest. De bedenkers van Twitter wilden bekijken of een gewoon sms'je naar allerlei verschillende adressen tegelijk kon worden verstuurd. Het was een experiment dat niet of nauwelijks nieuwe technologie vereiste. Tegenwoordig heeft Twitter meer dan tweehonderd miljoen actieve gebruikers en worden er iedere dag een half miljard tweets verstuurd. Twitter heeft van alles en nog wat gedestabiliseerd, van het ecosysteem voor nieuws en informatie tot en met impopulaire overheden.

Het plotselinge succes van Twitter, met een minimale investering, illustreert een belangrijk aspect van 'oerknal'-innovaties. Ze komen vaak voort uit snel achter elkaar en tegen lage kosten uitgevoerde experimenten. Die experimenten vinden bovendien plaats op technologieplatforms die een groot bereik hebben en in hoog tempo verder worden ontwikkeld. Voor deze innovaties hoeft niet eerst een budget te worden goedgekeurd. Evenmin moeten ze eerst door een beoordelingsronde voordat ze kunnen worden uitgewerkt. Als de kosten zeer beperkt zijn en de verwachtingen niet al te hoog gespannen, kan een ondernemer gewoon zijn idee lanceren en afwachten wat er gebeurt.

Net als Twitter zijn deze innovaties vaak gebaseerd op reeds bestaande componenten die voor weinig tot niets te krijgen zijn. Neem zogeheten 'over the top'-internetdiensten als Netflix, Hulu en Skype. Die maken gebruik van bestaande particuliere internetverbindingen en vrij beschikbare technische protocollen voor audio- en videocompressie. Op basis daarvan bieden ze video- en spraakdiensten aan, waarmee ze de concurrent worden van de kabel- en telefoonmaatschappijen. Met de nieuwe instrumenten kan de consument naar believen kiezen uit *content* en opties en wordt de strategie van de bedrijven die de infrastructuur leveren ondermijnd. De succesvolste innovators zijn in de toekomst misschien die partijen die simpelweg de juiste combinatie van andermans technologie weten te bedenken.

Naarmate ontwrichtende technologieën goedkoper te maken en in te zetten worden, daalt ook het investeringsrisico van innovatie. Dan kan er ge-

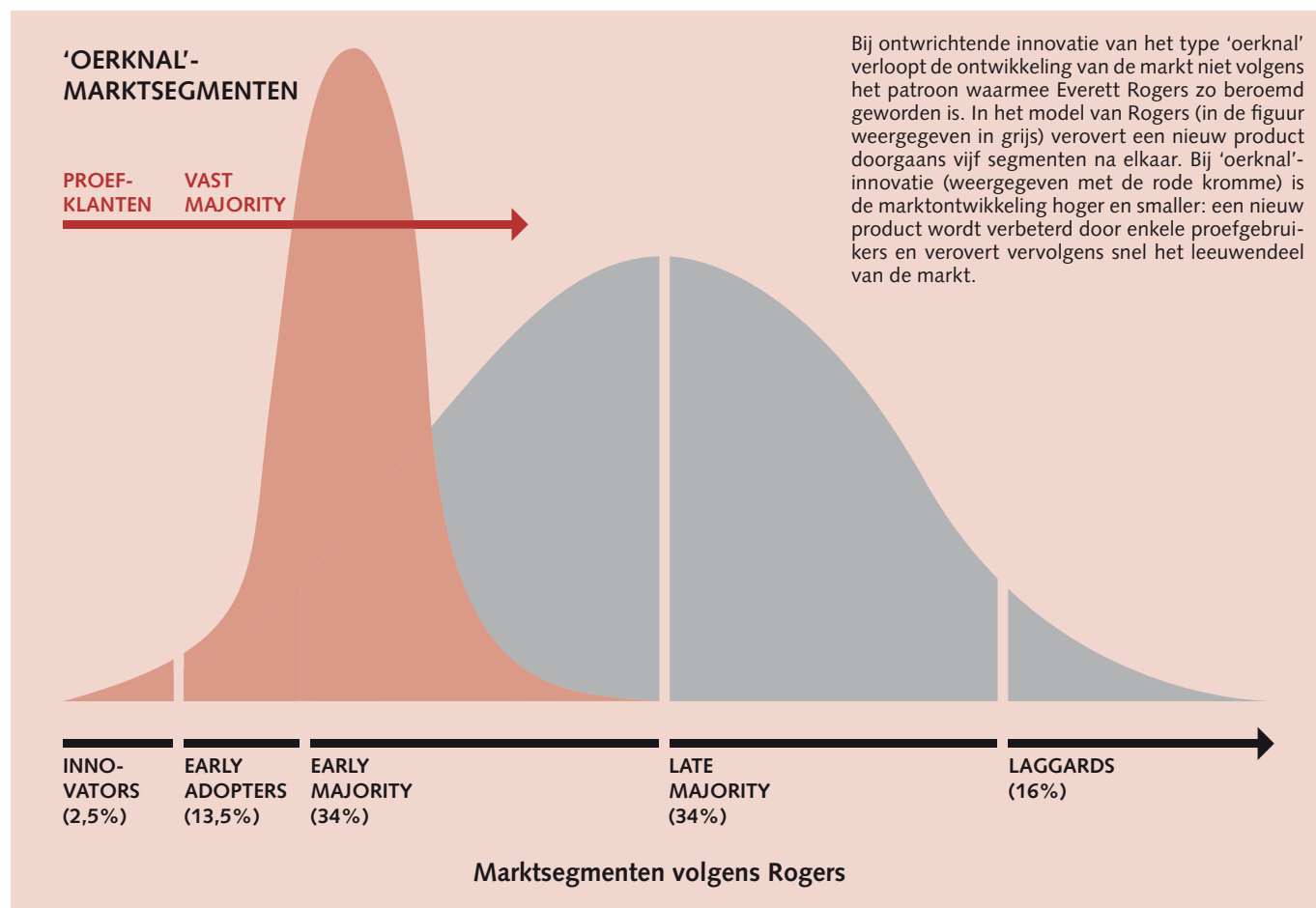
makkelijker worden geëxperimenteerd met nieuwe toepassingen. Nieuwe prototypen die niet snel aanslaan, laat men gewoon weer vallen. In het algemeen vinden die experimenten plaats in de markt zelf, met behulp van open platforms op internet, 'cloud computing' en snelle mobiele apparaten. Voor nieuwe bedrijfsactiviteiten hoeft niet eerst een eigen fundament te worden gecreëerd. Als de toepassing aanslaat bij gebruikers, kunnen computervermogen, bedrijfssoftware, capaciteit voor gegevensopslag en communicatiecapaciteit allemaal worden gehuurd of naar believen worden ingekocht. In de bizarre wereld van 'oerknal'-innovatie is het volstrekt rationeel om in hoog tempo tientallen nieuwe producten uit te brengen en vervolgens gewoon af te wachten welke een succes worden. Net als bij nieuwe bedrijfsideeën gefinancierd door durfkapitalisten zullen de meeste meteen floppen. Maar die ene die wel een succes wordt, levert misschien heel veel op.

Ongeremde groei

'Oerknal'-innovatie comprimeert de vertrouwde productlevenscyclus – de klassieke klokcurve van Everett Rogers voor de vijf verschillende klantsegmenten: *innovators*, *early adopters*, *early majority*, *late majority* resp. *laggards*. Nu, echter, zijn er nog maar twee segmenten: de consument die de innovatie uitprobeert en vaak deelneemt aan de productontwikkeling, en alle anderen. De grafiek voor de marktontwikkeling van een product vertoont nu eerder een rechte lijn die eerst vrij stijl omhoog gaat en vervolgens even stijl terugvalt wanneer de markt verzadigd is geraakt of er een nieuwe ontwrichtende vernieuwing uitkomt (zie figuur 1).

Door deze verandering in de concurrentieverhoudingen is er geen tijd meer voor de zorgvuldig geplande omschakelingen in de marketingstrategie waar Geoffrey Moore het over had in zijn boek *Crossing the Chasm* uit 1991. Moore onderzocht vooral hoe een onderneming de grote sprong kan

Figuur 1. Technologische innovatie vroeger en nu



De ontwrichtende innovatie van nu laat nauwelijks tijd om te reageren en vraagt om een gedurfde strategie

maken van de prille marketing gericht op de *early adopters* naar marketing gericht op de *early majority*. (De titel van zijn boek verwijst naar de 'kloof' die er gaapt tussen beide doelgroepen in de markt.) 'Oerknal'-innovaties kunnen echter meteen vanaf de lan-

cering aan alle segmenten tegelijkertijd worden aangeboden. Toen de iPad werd geïntroduceerd, kwamen daar niet alleen mensen op af die zich geen laptop konden veroorloven. Iedere miljonair wilde er ook een.

De kijk op de productlevenscyclus kan worden vereenvoudigd tot drie stadia: ontwikkeling, lancering, vervanging. Het gaat allemaal veel sneller dan vroeger en doet denken aan de ontwikkeling van de rekenkracht van computers. Gordon Moore, een van de oprichters van Intel, voorspelde in 1965 dat die rekenkracht iedere twee jaar zou verdubbelen.² Nu, bijna een halve eeuw later, hebben we het over een verdubbeling van een inmiddels gigantische rekenkracht. Dat jaagt de verwoestende concurrentiekrachten in de markt ook enorm aan. Tegenwoordig geldt de wet van Gordon en niet van Geoffrey Moore.

De markt voor een ontwrichtende innovatie wordt niet langer opgebouwd doordat de aanbieder een 'kloof' in de marketing weet te overbruggen. De aanbieders van innovaties brengen allemaal de ene na de andere mislukking uit – totdat ze met iets komen dat een gigantisch succes wordt. Dat maakt de concurrentie-uitdaging alleen maar groter voor ondernemingen die vastzitten aan bestaande producten en diensten. Uit al die mislukte experimenten zou men wellicht willen concluderen dat de nieuwe technologieën nog niet voldoende zijn ontwikkeld om een succes te kunnen zijn in de markt. De realiteit is echter dat iedere weergaloze mislukking de verwachtingen van het grote publiek alleen maar verder opschroeft: wat er aan staat te komen, zal vast veel en veel beter zijn dan wat er al is.

Neem bijvoorbeeld tot de verbeelding sprekende maar uiteindelijk toch geflopte concepten als Magnavox Odyssey (thuis *gamen*), de Newton van Apple (tabletcomputer), Napster (digitale muziek), Betamax (videorecorder), de eerste generatie elektrische auto's. Wanneer de kosten van een technologie dalen en de juiste aanpak levensvatbaar wordt, is de consument er klaar voor. Dan is het te laat voor de gevestigde orde om ook nog een plek te bemachtigen. Afwachten totdat andermans

innovaties aanslaan in de markt – in de hoop dan alsnog actief te kunnen worden met een eigen versie – is een recept voor irrelevantie.

Ogenschijnlijk ondoordachte experimenten en razendsnel floppende marktintroductions vormen misschien wel de allergrootste waarschuwing voor een gevestigde onderneming dat de strategie 'om' moet. Het is als op een slagveld. Als de vijand vuurt maar jou mist, moet de conclusie niet zijn dat de vijand niet kan mikken. Dat schot betekent dat je wordt aangevallen, en de vijand zal net zo lang blijven vuren totdat hij wél een voltreffer heeft.

Misleidende signalen en verzet tegen verandering vormen een dodelijke valkuil. In 2001 ging het razend populaire Napster, waar consumenten muziekbestanden met elkaar konden uitwisselen, als gevolg van juridische procedures uit de lucht. Het management van de platenmaatschappijen slaakte een zucht van verlichting. Nu zouden zij in hun eigen tempo kunnen overschakelen naar digitale distributie, dachten ze. Maar eerder datzelfde jaar was iTunes gelanceerd door Apple, dat daarmee de voortschrijdende herinrichting van de muziekindustrie in zijn greep kreeg. Overal-en-altijd-muziek uitoefent nu eenmaal een onweerstaanbare aantrekkingskracht uit op de consument. Daar veranderde de juridische nederlaag van Napster niets aan.

E-readers zijn een ander voorbeeld. Toen Amazon in 2007 de Kindle lanceerde, was in dat apparaat de ervaring verwerkt van tien jaar aan mislukte eerdere pogingen, onder andere van Sony en SoftBook. De eerste versie van de Kindle bood de consument eindelijk de opslagcapaciteit, levensduur van de batterij en beeldschermkwaliteit die hij wilde hebben. Minstens zo belangrijk was dat Amazon er een afgestemd draadloos netwerk bij aanbood. Daarmee kon de consument gemakkelijk boeken 'pakken' uit een virtuele persoonlijke bibliotheek en ze er ook weer 'terugplaatsen'.

De innovatie van Amazon was in essentie dat het bedrijf had gewacht totdat de juiste combinatie van technologieën beschikbaar was voor de grote markt. Vervolgens benutte het zijn sterke merk en netwerk van klanten om de Kindle in de markt te zetten, van meet af aan gekoppeld aan een gemakkelijk aan te spreken catalogus aan boeken van kolossale omvang. Sinds 2007 is de verkoop van e-boeken gestegen van verwaarloosbare volumes naar maar liefst een vijfde van de totale omzet in de boekenmarkt. Iedere schakel in de keten van de boekenmarkt voelt het.

Ongedisciplineerde strategie

Ontwrichtende concurrentie anno nu – ‘oerknal’-innovatie – ontkracht alles wat we dachten te weten over concurrentiestrategie. Volgens de klassiker uit 1995 van Michael Treacy en Fred Wiersema, *The Discipline of Market Leaders*, moet een onderneming haar strategische doelen afstemmen op slechts één van drie mogelijke waardedisciplines: lage kosten (‘uitstekende bedrijfsvoering’), onophoudelijke innovatie (‘productleiderschap’) of een aanbod op maat (‘klantgerichtheid’). Wie niet kiest, zal op geen van deze drie punten de benodigde prestatie kunnen leveren, aldus Treacy en Wiersema. Michael Porter gaf in zijn drie ‘generieke’ strategieën (zoals hij het noemde) dezelfde soort aanknopingspunten voor het opbouwen van concurrentievoordeel. En ook Porter benadrukte dat steeds slechts één van deze strategieën gevolgd diende te worden.

De partijen die met ‘oerknal’-innovaties komen, zijn echter allesbehalve gedisciplineerd. Zij brengen iets uit dat én beter werkt, én goedkoper is geprijsd, én bovendien beter op maat kan worden afgestemd. Zij concurreren van meet af aan op alle drie de fronten met het bestaande aanbod.

Hoe kan iets dat beter is ook nog goedkoper zijn? De snellere en goedkopere rekenkracht in steeds kleinere producten die wordt voorspeld door de wet van Moore vormt nog steeds de belangrijkste impuls voor de trend. Maar inmiddels is de hele wereld de markt en kan het aanbod via de cloud worden geleverd aan goedkope mobiele apparaten. Wat zijn, immers, de drie grootste kostenposten bij een product of dienst? Dat zijn respectievelijk

de onderdelen en fabricage; de technologie en de intellectuele eigendom verwerkt in het product; en het aandeel per eenheid product in de ontwikkelingskosten. Op al deze drie fronten drukt technologie de kosten alsmaar verder omlaag, en niet zo’n beetje. Hierdoor kunnen nieuwe producten en diensten worden aangeboden tegen een lagere prijs dan wordt gevraagd voor de slechtere producten die erdoor worden verdrongen.

De klant is hier bovendien inmiddels zo aan gewend geraakt, dat hij ook verwacht dat nieuwe producten en diensten met de dag goedkoper en beter worden. Alleen al om de prijs en de omzet op peil te kunnen houden, zullen bestaande aanbieders voortdurend moeten blijven innoveren.

In dit concurrentieklimaat lost het niets op om de bestaande strategie met nog grotere discipline uit te voeren. Een grotere nadruk op de beste klanten dan wel op betere kwaliteit of een lagere prijs levert alleen maar kortstondig uitstel van executie op, als die tijd al wordt gegund. Een strakkere strategische focus maakt een onderneming alleen maar blind voor de volgende golf aan ontwrichtende innovatie die eraan staat te komen.

Neem bijvoorbeeld het al eerder aangestipte voorbeeld van draagbare navigatie-apparaten. De markt voor landkaarten was uitontwikkeld en werd gedomineerd door een paar uitgevers en niet-commerciële verenigingen van automobilisten. Aanvankelijk kregen die concurrentie van

In de strijd tegen ontwrichtende concurrentie tellen misschien enkel nog de immateriële activa

Figuur 2. De ‘omgekeerde wereld’ van ‘oerknal’-innovatie

Bij ontwrichtende innovatie van het type ‘oerknal’ wordt het gebruikelijke denken over strategie, marketing en innovatie op zijn kop gezet. De klassieke ‘regels’ voor de marktbenadering gelden er niet voor.

Gebruikelijke marktbenadering

Kies en volg slechts één enkele strategische ‘discipline’ of ‘generieke strategie’ – lage kosten, product-innovatie of klantgerichtheid

Mik eerst op een kleine groep van *early adopters* en boor pas later de grote markt aan

Zoek innovatie in technologie met lagere kosten en minder ‘toeters en bellen’ gericht op tot dan toe niet-bediende klantsegmenten

Strategische discipline

Marketing van nieuwe producten

Innovatiebenadering

Marktbenadering type ‘oerknal’

Concurreer op alle drie disciplines tegelijk

Boor meteen alle segmenten aan – zorg ervoor zowel snel op te kunnen schalen als de markt ook weer snel te kunnen verlaten

Zoek innovatie in een razendsnelle opeenvolging van experimenten tegen lage kosten op populaire platforms

2. Moore dacht aanvankelijk, in 1965, aan een verdubbeling iedere 12 maanden maar stelde dit in 1970 bij tot een verdubbeling iedere 24 maanden. (Bron: Wikipedia.) Noot v. vert.

Een mislukt experiment van een concurrent kan een voorbode zijn van een gigantisch succes

gratis routewijzersites op internet, zoals MapQuest en Yahoo Maps. Toen volgden de losse of in het dashboard ingebouwde apparaten die de automobilist aan de hand van GPS-informatie vertellen hoe hij moest rijden. De 'oerknal'-innovatie bleek echter de smartphone te zijn, een apparaat dat helemaal nooit bedoeld was om te concurreren met traditionele navigatie-apparaten. De app Google Maps Navigation, bijvoorbeeld, biedt nagenoeg dezelfde toepassingen als de allerduurste GPS-apparaten maar kost helemaal niets; het is gewoon de zoveelste aanvulling op het gratis besturingssysteem Android. Deze app is inmiddels geïnstalleerd op miljoenen smartphones en blijft altijd een 'bèta'-versie. Google Maps Navigation concurreert met de losse GPS-apparaten in alle drie genoemde disciplines voor waardecreatie. Het product is om te beginnen de onbetwiste kostenleider. Bovendien worden er voortdurend geactualiseerde versies van uitgegeven, waarmee het ook toonaangevend is in innovatie. En tot slot wint het door de naadloze integratie met de contactenlijst in de mobiele telefoon alsmede met internet, e-mail en apps als Yelp ook nog eens op klantgerichtheid. Geen wonder dat de fabrikanten van GPS-apparaten na jarenlange gestage groei keihard onderuit gingen. Garmin verloor in de twee jaar na de lancering van de navigatie-apps 70 procent van zijn marktwaarde, TomTom bijna 85 procent.

Overleven in een tijd van 'oerknal'-ontwrichting

De ene na de andere bedrijfstak wordt op de schop genomen door 'oerknal'-innovatie. De aanbieders van het ontwrichtende nieuwe aanbod 'anno nu' voeren nieuwe spelregels in. Die nieuwe regels gelden echter maar net zolang totdat de branche wordt overspoeld door de volgende golf aan ontwrichtende innovatie. Tijd om je als onderneming aan te passen is er bijna niet. De enige uitweg is een gedurfde strategie.

Zo'n vijftien jaar geleden waarschuwde Clayton Christensen in *The Innovator's Dilemma* voor nieuwe toetreders aan de onderkant van de markt. Die waren een teken aan de wand, een eerste signaal dat er een transformatie aan stond te komen in de branche. Gevestigde aanbieders moesten daar meteen op reageren en gaan experimenteren met nieuwe technologie. Daar hadden ze dan nog

tijd voor, aldus Christensen. Om ontwrichtende concurrentie te kunnen overleven, zo bleek uit zijn onderzoek, moesten bestaande aanbieders vaak een aparte organisatie opzetten om een antwoord te formuleren op de nieuwe uitdaging. Als het goed werd aangepakt en de onderneming geluk had, kon dat nieuwe aanbod via de bestaande infrastructuur en met behulp van de bestaande schaalvoordelen in de markt worden gezet. Dan zou de achterstand op de innoverende concurrent snel kunnen worden ingelopen.

Makkelijk was het allemaal niet, maar het kon in principe wel. Inmiddels gaat echter alles zo snel dat je als gevestigde onderneming misschien helemaal niet meer de tijd krijgt om zelf een alternatief uit te dokteren.

De schaalomvang van bestaande activiteiten helpt ook al niet om snel genoeg een antwoord te vinden waarmee de tegenaanval kan worden ingezet. 'Oerknal'-aanbod is vaak niet gebaseerd op verticaal maar op virtueel geïntegreerde toeleveringsketens. Dit aanbod wordt gemaakt en verspreid via de infrastructuur van de cloud. In de confrontatie met een dergelijk lenige maar tegelijkertijd absurd goed uitgeruste concurrentie worden de operationele activa van de gevestigde orde abrupt een blok aan het been.

Hoe kan een gevestigde onderneming de klap dan toch ontwijken? We bespreken nu vier strategieën die gevestigde aanbieders hebben ingezet om 'oerknal'-ontwrichting niet alleen te overleven maar ondanks die concurrentie zelfs uitstekende resultaten te behalen.

Wees gespitst op de eerste tekenen van verandering

Om te kunnen overleven is het allereerst noodzakelijk de alarmbellen te kunnen horen. Aangezien de meeste prille experimenten in de markt mislukken, dringen de gebruikelijke signalen van weglopende klanten aan de onderkant van de markt echter misschien nooit door tot het management. Er is dus nieuw gereedschap voor nodig om eerder dan de concurrentie te kunnen signaleren dat er een fundamentele verandering op til is. Om dat te kunnen doen, moet je kunnen doorgronden wat er schuil gaat achter ogenschijnlijk willekeurige experimenten.

De onbelemmerde innovatie waar we het hier over hebben, gaat gepaard met nogal wat ruis. Om die ruis weg te kunnen filteren, moeten er interne of externe 'zieners' worden gevonden, mensen die kunnen uitleggen wat er staat te gebeuren. Iedere bedrijfstak heeft een handjevol van dergelijke visi-

onairs. Zij hebben dat talent niet alleen omdat ze briljant zijn, maar ook omdat ze de branche door en door kennen.

We zouden dergelijke zieners 'waarzeggers' kunnen noemen; ze werpen wat licht op de zaak, net zoals personages in een soap opera een nieuw stuk aan het verhaal breien door een geheim te verklappen. Wie die waarzeggers zijn? Dat is misschien gemakkelijker te bepalen dan te accepteren, want het kan gaan om medewerkers die veel lager staan in de bedrijfshiërarchie dan het topmanagement: mensen die in de frontlinie van concurrentie en verandering opereren. Of misschien zijn het niet eens de eigen medewerkers. Trouwe klanten, durfkapitalisten, sectoranalisten en schrijvers van sciencefiction kunnen ook allemaal waarzeggers zijn. Weten wanneer je naar hen moet luisteren is nog lastiger dan er een te vinden. Het gaat vaak om excentrieke mensen. Hun boodschap kan gemakkelijk worden afgedaan als arrogantie en koppigheid. Denk maar aan lastige types als Steve Jobs en andere kopstukken van de hoogwaardige technologie, zoals Bill Gates, Alan Kay en Mark Zuckerberg.

Een goed voorbeeld is Yukiyasu Togo, die Toyota ertoe aanzette om met Lexus te beginnen. Hij deed dat voorstel nadat hij in de Amerikaanse automarkt fundamentele veranderingen in de inkomens- en uitgavenpatronen had gesignaleerd. Togo had visie en was een belangrijke man in de organisatie van Toyota, maar aanvankelijk kreeg hij de handen bepaald niet op elkaar voor zijn idee. Pas toen hij dreigde ontslag te zullen nemen, ging Toyota overstag en besloot te gaan investeren in een nieuw luxe-merk. De inzichten van een waarzegger zullen misschien niet in hapklare brokken worden opgediend. Aan het management dus de taak om niet alleen te ontdekken wanneer men naar wie moet luisteren, maar ook hoe.

Vertraag de ontwrichtende innovatie om deze te kunnen overtreffen

De beste overlevingsstrategie voor een bestaande aanbieder is misschien nog wel om te belemmeren dat de concurrent verdient aan zijn potentieel ontwrichtende innovatie – net zolang totdat je die concurrent kunt overnemen of zelf een winnend product in de markt kunt zetten. Een eenmaal gelanceerde 'oerknal'-innovatie gaat onbelemmerd groeien; daar is geen kruid tegen gewassen. Maar wellicht kan die concurrent financieel worden gedwarsboomd. Veel aanbieders van een ontwrichtende innovatie bouwen marktaandeel en

netwerkeffecten op door hun aanvankelijke producten gratis aan te bieden. Om te belemmeren dat een nieuwe concurrent gaat verdienen aan zijn nieuwe product of dienst, kun je als bestaande aanbieder verschillende dingen doen om jezelf te verdedigen.

Je kunt je eigen prijzen verlagen. Je kunt met behulp van langlopende contracten klanten aan je binden. Of je kunt strategische allianties sluiten met ondernemingen die de concurrent nodig heeft om te kunnen slagen, zoals adverteerders.

Zoek intussen naar kansen om de eigen resterende bedrijfsmiddelen elders in te zetten. Toen de flipperkast werd weggevaagd door het videospel (zie ook kader 'Weggevaagd'), nam de grootste partij op dit gebied, Williams Electronics (tegenwoordig WMS), licenties op de eerste elektronische spellen voor thuis en maakte er speelautomaten van. Vervolgens keerde het bedrijf deze markt helemaal de rug toe en werd met veel succes actief in technisch geavanceerde gokautomaten. WMS maakte zich de technologie eigen en paste die vervolgens toe in een nieuwe activiteit die beduidend minder last had van innovatieve concurrentie.

Zorg voor een uitweg en bereid een snelle vlucht voor
Ook een langdurig succesvolle strategie zal op een dag uitgewerkt blijken te zijn. Daar moet het topmanagement de onderneming op voorbereiden. Als het gebeurt, moet de onderneming zichzelf opnieuw op de kaart kunnen zetten. In de strijd tegen ongedisciplineerde concurrenten is het belangrijk om razendsnel uit bestaande markten te kunnen stappen en voorheen waardevolle bedrijfsmiddelen van de hand te doen.

Bestaande partijen zijn vaak de gevangene van hun balans. De traditionele boekhouding weet nog steeds geen raad met de waarde van expertise, merken, patenten en andere immateriële activa. In de strijd tegen ontwrichtende 'oerknal'-innovatie zijn dit echter juist de belangrijkste bezittingen. Sterker nog, misschien zijn het zelfs de enige die de moeite waard zijn om te behouden. Het besef dat de onderneming deze 'wapens' bezit, en wat ze waard zijn, kan doorslaggevend zijn voor het overleven.

Al het overige kan als gevolg van ontwrichtende 'oerknal'-innovatie snel in waarde afnemen. Dat moet dus worden afgestoten, en wel voordat het waardeloos is geworden. Neem een voorbeeld aan de halfgeleiderindustrie. Daar dekken fabrikanten

**Een schot voor de boeg
betekent niet dat de vijand
niet kan mikken maar dat
je wordt aangevallen**

Weggevaagd

De neer- en ondergang van de flipperkast biedt een pril voorbeeld van 'oerknal'-innovatie. In slechts een paar jaar tijd was het gedaan met een ooit bloeiende bedrijfstak. Tegenwoordig wacht minstens dertig andere bedrijfstakken hetzelfde lot.

Na decennia lang in tal van Amerikaanse steden verboden te zijn geweest, begon de flipperkast in de jaren zeventig aan een tweede jeugd. Mechanische onderdelen werden vervangen door elektronische, wat nieuwe mogelijkheden bood in het ontwerp. Een nieuw distributiekanaal, de zelfstandige speelhal, speelde in op de behoefte van de groeiende babyboomer-markt aan amusement. De toeloop was enorm. Halverwege de jaren negentig was er echter bijna niets meer over van deze branche. Wat was er gebeurd?

De ondergang van de flipperkast kan worden herleid tot de eerste videospellen die in de speelhallen werden geplaatst, zoals het primitieve Pong. Omdat dit zo'n simpel apparaat was, en in die vorm geen alternatief voor de traditionele flipperkast, sloegen noch de fabrikanten

van flipperkasten noch de flipperkampioenen er acht op. Dat veranderde echter in 1978 met de lancering van het elektronische spel Space Invaders. In dat spel marcheerden in knullige animatie weergegeven buitenaardse wezens steeds sneller over het beeldscherm onder het geluid van elektronisch tromgeroffel. Het spel werkte op een vreemde manier verslavend en was een perfecte metafoor voor de ontwikkeling die zich aandiende: het was een ware invasie.

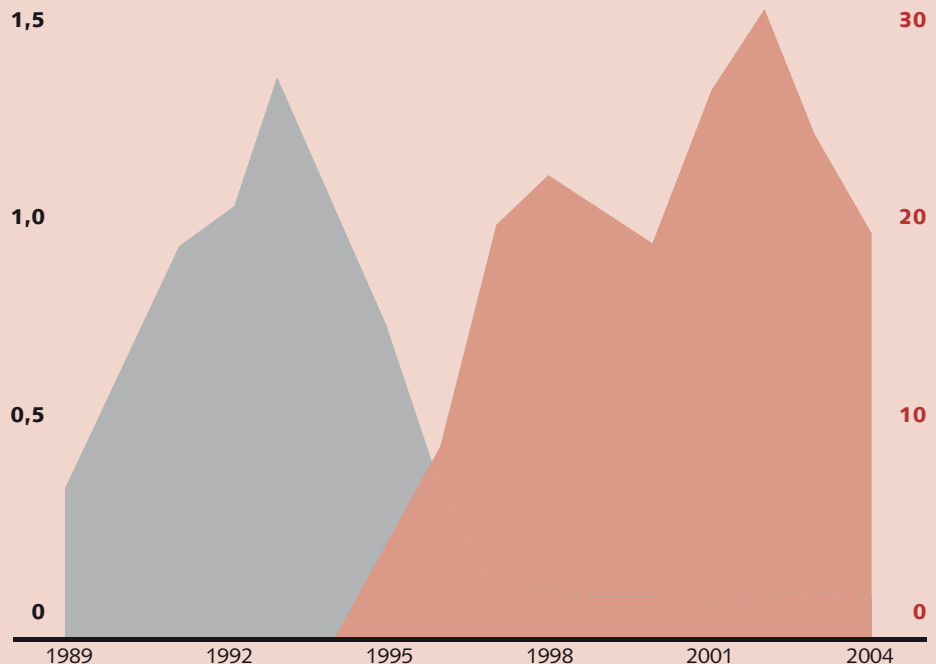
Doordat spellen als Space Invaders en Pac-Man meer jongeren naar de speelhallen trok, stimuleerden ze de branche aanvankelijk. In 1993 werden er meer flipperkasten dan ooit verkocht in een enkel jaar. Het jaar daarop diende de ontwrichtende innovatie zich echter aan: in 1994 bracht Sony de PlayStation uit, een game-apparaat voor thuisgebruik dat een ongeëvenaarde spelervaring bood tegen een prijs waar niet tegenop te boksen viel. Voor de flipperkasten in de speelhallen moest tot wel 7.500 dollar worden neergeteld. De PlayStation, waar honderden spellen op konden worden gespeeld,

Hoe PlayStation de flipperkast nekte

In 1993 werden er meer flipperkasten dan ooit tevoren verkocht (in een enkel jaar), maar na de lancering van de PlayStation in 1994 stortte de verkoop van flipperkasten in.

AANTALLEN VERKOCHTE FLIPPERKASTEN
(x 100.000)

AANTALLEN VERKOCHTE PLAYSTATIONS
(x 1 mln)



kostte 299 dollar. Sony verkocht er in korte tijd miljoenen van. De verkoop van flipperkasten stortte in terwijl de ene na de andere speelhal zijn deuren moest sluiten. Na een paar jaar was er nog maar één fabrikant over. 'De fatale klap was het videospel voor thuis,' zegt Tom Nieman, voormalig hoofd licenties bij Bally. 'Nu kwamen jongeren niet langer samen op één plek voor die sociale interactie. Het was het einde van het flippertijdperk.' Dit prille voorbeeld bevat in wezen reeds alle elementen van 'oerknal'-innovatie. De ontwrichting voltrok zich razendsnel, zonder ook maar enige indicatie dat de spelmachines voor thuis concurreerden met de automaten in

de speelhallen. Sony versloeg de flipperkast heel plotse-ling, en in één keer op alle strategische aspecten tege-lijk: prijs, innovatie en klantgerichtheid. De klap trof bovendien niet alleen het sluitstuk van de waardeketen, maar de hele keten.

Van de grote fabrikanten van speelkasten is nu alleen Stern nog over, dat spellen maakt voor de nostalgische consument in eigen huis. Williams schakelde over op videogokautomaten. Bally's trok zich helemaal terug en stapte in volstrekt andere activiteiten, waaronder casi-no's en fitness. Voor alle overige aanbieders was het 'game over'.

zich al op voorhand in wanneer ze de productie-capaciteit uitbreiden: bij (en soms zelfs nog voor) de bouw van een nieuwe fabriek spreken ze al af wanneer ze die in de toekomst weer kunnen ver-kopen, en voor hoeveel. Een andere treffende il-lustratie is de onlangs aangekondigde overname van de eerbiedwaardige New York Stock Exchange door de jonge IntercontinentalExchange. Nu de financiële markten in toenemende mate elektro-nische handelsplatforms worden, lijkt alleen het merk NYSE nog waarde te hebben.

Als er een 'oerknal'-innovatie op komst lijkt te zijn, moet ook de fusie- en overnamestrategie zon-der reserve onder de loep worden genomen. Zodra de klanten eenmaal overstappen naar de nieuwe technologie is het te laat om nog met rechte rug uit een activiteit te kunnen stappen. Dan rest alleen nog een opheffingsuitverkoop, als daar tenminste nog wat aan te verdienen valt. De Amerikaanse boeken-en-muziekwinkelketen Borders werd uit-eindelijk niet overgenomen maar geliquideerd,³ net als al die andere traditionele partijen in de detailhandel die niet op konden tegen de lagere kosten en betere service van hun online-concur-renten. Ooit toonaangevende ondernemingen die terugvallen in hun markt zien hun marktwaaarde misschien verschrompelen tot nauwelijks meer dan de waarde van hun patenten en kasmiddelen. Dat heeft bijvoorbeeld de failliete fotogigant Kodak recentelijk moeten ervaren.

Zoek nieuwe vormen van diversificatie

Diversificatie was altijd een goede manier om de onderneming in te dekken tegen de risico's van een cyclische bedrijfstak. Tegenwoordig is verandering in het bedrijfsleven minder cyclisch en veel onbere-kenbaarder. Daardoor wordt het van levensbelang

om in verschillende takken van sport actief te zijn. Fujifilm, vroeger altijd de 'eeuwige tweede' in de markt voor filmrolletjes, overleefde de komst van de digitale fotografie. Dat deed het door over te schakelen op andere producten en diensten die ge-baseerd waren op allerlei neventechnologieën, van nanotechnologie tot de productie van platte beeld-schermen. Fuji werd bijvoorbeeld actief in de cos-metica op basis van chemische processen die het had ontwikkeld om het vervagen van foto-afdruk-ken tegen te gaan. TomTom probeert minder af-hankelijk te worden van navigatie-apparatuur voor in auto's. Daarom is het bedrijf medio vorig jaar in zee gegaan met Apple om navigatiediensten te leve-ren voor mobiele apparaten.

Hoe lanceer je je eigen innovaties? Kies voor de toekomstige strategieën een platform dat zich goed leent voor aanvullingen en experimenten. Zorg er ook voor dat je snel kunt opschalen en weer kunt inkrimpen. Een 'oerknal'-innovatie is misschien maar een kortstondig winstgevend leven gegund. Als aanbieder moet je het volgende product al klaar hebben staan voordat iemand anders je voor is. Opnieuw is Amazon een goed voorbeeld. Dit is niet zozeer een groep bedrijfsactiviteiten, maar een technologieplatform. Bij Amazon kunnen immate-riële bedrijfsmiddelen worden ingezet voor nieu-we doeleinden zodra de marktomstandigheden veranderen. De immateriële activa van Amazon zijn de expertise op het gebied van de detailhandel online, een opmerkelijke doelmatigheid in het sluiten van samenwerkingsverbanden met duizen-den andere bedrijven, en een toonaangevende po-sitie in de virtualisering van software. Amazon verkoopt inmiddels niet alleen boeken, maar van alles en nog wat. Bovendien verhuurt het zijn kern-technologie aan externe wederverkopers. Maar ook

3. In 2011; de merknamen en klantenbestanden van Borders werden gekocht door concurrent Barnes & Noble. (Bron: Wikipedia.)
Noot v. vert.

bedrijven die verder niets met Amazon te maken hebben, kunnen er hun hardware en software aan uitbesteden en expertise in e-commerce en cloud-computing betrekken.

De ontwrichting is al begonnen

‘Oerknal’-innovatie zie je niet aankomen, is niet te stuiten en niet te bedwingen. Wat vroeger door-
ging voor ontwrichtende innovatie stelde een ge-
vestigde onderneming destijds voor een dilemma.
Tegenwoordig is ontwrichtende innovatie een re-
gelrechte ramp voor bestaande aanbieders. Dit zal
managers in iedere bedrijfstak nog lang slapeloze
nachten blijven bezorgen.

Natuurlijk krijgen vooral bedrijven op het gebied
van technologie en informatie bij uitstek met dit
soort ontwrichtende innovatie te maken. Nage-
noeg iedere bedrijfstak loopt echter dit risico. In
de automobiellindustrie, bijvoorbeeld, beseffen fa-
brikanten dat de elektrisch aangedreven auto een
bedreiging vormt. Het concept bestaat al sinds het
einde van de negentiende eeuw. Tot nu toe is er
echter nog geen gestaag groeiende markt van *early
adopters*, dit ondanks het brede aanbod dat inmid-
dels in de markt is gezet, zowel door starters als
grote mondiale fabrikanten. Terwijl de elemen-
taire technologieën van de elektrische auto verder
worden verbeterd – denk aan sneller oplaadbare
en meer betrouwbare accu’s – lijkt de consument
het moment af te wachten waarop de industrie het
hele plaatje kloppend krijgt. Dit is een ‘oerknal’ in
wording.

Een ander voorbeeld is het betalingsverkeer. Daar
is een overschakeling van de creditcard naar de
mobiele telefoon te verwachten. Het is niet gezegd
dat de partijen die deze markt nu domineren
straks ook de winnende app in de markt zullen
zetten. Kijk maar hoe snel innovaties in het beta-
lingsverkeer zijn aangeslagen in ontwikkelings-

landen; M-Pesa in Kenia is daar een voorbeeld
van. Zodra alle stukjes van het concept in elkaar
vallen, zal de passende oplossing vermoedelijk ook
in de rijke landen razendsnel de markt veroveren.
Zelfs in sectoren waar concurrentie wordt beperkt
door regelgeving, neemt de druk toe. Ook daar
worden ontwrichtende innovaties ontwikkeld om
een oplossing te vinden voor grootschalige ineffi-
ciëntie. Het onderwijs wordt geprivatiseerd en
gaat online. Daardoor wordt duidelijk hoe weinig
publieke instellingen hebben geïnvesteerd in tech-
nologie die duidelijk bevorderlijk is voor hun cen-
trale taak: het onderwijs. Ziekenhuizen aarzelen
om met ‘telemedicine’ (zorg op afstand) aan de
slag te gaan, ook al kan daarmee ongeacht de lo-
catie kwalitatief goede en betaalbare zorg worden
geboden. Streng gereguleerde taxi- en autover-
huurmarkten krijgen te maken met nieuwe auto-
diensten als Uber, waarmee de klant via zijn
smartphone kan bestellen en betalen en bestelde
ritten kan volgen via mobiele locatiediensten.

Deze en andere volgroeide sectoren – of het nu
gaat om diensten, fabricage, distributie of detail-
handel – beleven nu al hun prille mislukte experi-
menten. De proefballonnetjes van vandaag lenen
zich misschien nog niet voor een grootschalige
toepassing. Maar elk van die proefballonnen kan
de voorbode zijn van ongedisciplineerde ont-
wrichting. Het duurt misschien niet heel lang
voordat die ontwrichting een feit is.

Er is ook goed nieuws. ‘Oerknal’-ontwrichting
biedt bijzonder grote kansen voor partijen die snel
leren omgaan met onbelemmerde productontwik-
keling, ongeremde groei en ongedisciplineerde
strategie. Het bestaande bedrijf wordt dan mis-
schien vervangen door iets dat dynamischer en
minder stabiel is, maar ook winstgevender. De
verandering zal niet geleidelijk zijn, maar plots-
klaps – en oorverdovend. ■

Translated and reprinted by permission of Harvard Business Review. This article was originally published under the English title ‘Big-Bang Disruption’, by Larry Downes and Paul F. Nunes, in the March 2013 issue of the Harvard Business Review, vol. 91, issue 3, pp. 44-56. © 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.