



DE NIEUWE MEGACONCURRENTEN

Thomas Hubbard, Paul Leinwand en Cesare Mainardi

CONCURRENTIEVOORDEEL

Ondernemingen die hun capaciteiten werkelijk optimaal benutten, kunnen de ontwikkeling van hun bedrijfstak beïnvloeden.

Sinds het midden van de jaren negentig is de grondslag voor concurrentievoordeel aan het veranderen. Toonaangevende ondernemingen waren altijd conglomeraten met een concurrentiestrategie gebaseerd op activa, posities en schaalvoordelen. De marktleiders van tegenwoordig zijn echter veel scherper toegespitst. Zij hanteren niet de traditionele portefeuillestrategieën om overal waar mogelijk zoveel mogelijk kansen op snelle winst of groei te pakken. Integendeel, zij erkennen dat waarde wordt gecreëerd door hun onderscheidend vermogen – datgene wat zij aanhoudend goed weten te doen. Hun strategische aanpak draait om één enkele maar krachtige waardepropositie. Die wordt ondersteund door enkele capaciteiten die elkaar versterken. Daarmee verwerven zij aanhoudend concurrentievoordeel ten opzichte van hun concurrenten. Een onderneming die voor zo'n aanpak kiest, geeft de bedrijfstak een fundamenteel ander aanzien.

Wij noemen ondernemingen die een dergelijke invloed weten op te bouwen 'megaconcurrenten' (*supercompetitors*). Een megaconcurrent is een onderneming die zo succesvol weet te concurreren met haar onderscheidende capaciteiten dat ze de dynamiek in haar markt weet te veranderen. Een capaciteit is in dit verband het vermogen om consequent een bepaald, voor de onderneming relevant, resultaat te behalen. Dit wordt bereikt met een goed gekozen en meestal functie-overschrijdende combinatie van processen, instrumenten, kennis, vaardigheden en organisatie. De megaconcurrenten zijn in opkomst. Dat komt doordat ze inzetten op een beperkt aantal onderscheidende capaciteiten die in allerlei verschillende bedrijfstakken zowel schaalbaar als relevant zijn – terwijl andere vormen van concurrentievoordeel, zoals omvang,

minder belangrijk zijn geworden. Kijk bijvoorbeeld eens hoezeer megaconcurrent Amazon zijn stempel weet te drukken op allerlei verschillende sectoren en markten. Amazon begon ooit als e-boekwinkel maar leerde zich te onderscheiden met een voor de consument duidelijke en intuïtief werkbaar presentatie van complexe informatie. Dit onderscheidende kenmerk werd gecombineerd met toonaangevende capaciteiten in IT en ketenbeheer en het eigen unieke systeem van automatische aanbevelingen aan klanten op basis van verkoop- en voorkeureninformatie. Dankzij deze capaciteiten – en vooral de manier waarop ze elkaar onderling versterken in het systeem van de onderneming – kon Amazon uitbreiden naar andere productcategorieën, zoals huishoudelijke artikelen, kleding en computerdiensten in de Cloud. In 2013 boekte Amazon een omzet van bijna 75 miljard dollar – meer dan vier keer de totale omzet van de uitgevers van boeken voor het grote publiek. Andere bekende megaconcurrenten in de computerindustrie, zoals Apple en Google, hebben zich ook in andere bedrijfstakken begeven en passen hun eigen onderscheidende capaciteiten toe in alles wat ze doen.

We noemen nog enkele megaconcurrenten, in andere sectoren (zie figuur 1). Om te beginnen is daar IKEA, dat de meubelindustrie op zijn kop zette met zijn wereldwijd schaalbare businessmodel voor betaalbaar woninginterieur. Starbucks heeft met de beleving en geheel eigen sfeer van zijn koffietentjes wereldwijd een uiterst betrokken klandizie opgebouwd. Danaher gaf een nieuwe draai aan het conglomeraat: door operationele topprestaties te leveren in alle aspecten van de bedrijfsvoering concurreert deze onderneming buitengewoon winstgevend in verschillende markten voor wetenschappelijke en technische

instrumenten. Enterprise Rent-A-Car ontwikkelde een nieuw type autoverhuurbedrijf voor mensen met onverwachte vervoerbehoefden. Inditex (o.a. Zara en Pull&Bear; vert.) kwam met een bijzonder doeltreffend *fast-fashion* businessmodel voor de confectiemarkt. McDonald's bouwde met zijn wereldwijde keten- en marketingcapaciteiten een van de beroemdste merken ter wereld op. Qualcomm leidde met zijn kundige ontwikkeling en licentieverkoop voor baanbrekende technologieën de mobiele telefonie naar de smartphone. En Toyota heeft, ondanks de problemen van enkele jaren geleden, nog steeds een productiesysteem waar de hele automobiellindustrie een voorbeeld aan neemt.

Door het succes en de invloed van de megaconcurrenten begint het denken over de ontwikkeling van bedrijfstakken en de grondslag voor succesvolle concurrentie te veranderen. Bedrijven die een winnende positie in hun bedrijfstak ambiëren, zullen onder ogen moeten zien welke rol de nieuwe megaconcurrenten vervullen. Veel bedrijfstakken zijn tegenwoordig in de greep van felle concurrentie en grote turbulentie. De megaconcurrenten van tegenwoordig hebben echter een manier gevonden om hun lot in eigen handen te nemen.

BEDRIJFSTAKONTWIKKELING

Als gevolg van de technologische ontwikkeling, de mondialisering en het gemak waarmee producten en diensten nu kunnen worden nagemaakt, worden de markten van tegenwoordig gekenmerkt door onzekerheid en hyperconcurrentie. In dit klimaat verschuift het concurrentievoordeel naar de onderneming met onderscheidende capaciteiten. Omdat concurrentievoordeel tegenwoordig echter van steeds kortere duur is, geeft schaalgrootte – slagkracht in de markt door groter te zijn dan de concurrent – niet langer de doorslag. Evenmin haalt een onderneming het door te vertrouwen op slechts een of twee activa, producten of diensten. Er moet steeds weer nieuw aanbod in de markt worden gezet, en daar kunnen alleen de bedrijfscapaciteiten voor zorgen. Bedrijfscapaciteiten zijn echter niet zomaar even opgebouwd. Ze zijn complex en duur. De meeste toonaangevende ondernemingen kunnen zich er maar een paar veroorloven – vaak niet meer dan drie tot zes – waar ze onevenredig veel in investeren,

ook aan energie en managementaandacht.

Waar ze niet goed in zijn, doen ze dus ook niet. Ze moeten wel. Amazon levert de meest uiteenlopende producten en diensten, van boeken, schoenen en elektronica tot Cloud-computing. Maar een fysieke winkel, waar het allemaal draait om persoonlijke verkoop, heeft Amazon niet. IKEA maakt allerlei onderscheidende producten maar verkoopt die nooit via andere bedrijven. Qualcomm ontwikkelt baanbrekende technologieën maar geeft die in licentie aan andere bedrijven – die nemen de consumentenmarketing voor hun rekening.

Er kunnen in een bedrijfstak op een willekeurig moment een, twee of nog meer megaconcurrenten actief zijn. Net zoals een sleutelsoort' in de natuur haar omgeving naar haar hand zet, veranderen deze nieuwe marktleiders de dynamiek in hun bedrijfstak stapje voor stapje in hun voordeel. Als ze eenmaal bepaald hebben welke capaciteiten doorslaggevend zijn, dan investeren ze daar zwaar in. De vaste kosten en het grensoverschrijdende karakter van de meeste onderscheidende capaciteiten vormen een grote economische prikkel om ze ook breed in te zetten. De ondernemingen die dit doen slagen er beter in om waarde te leveren, met als gevolg dat hun producten en diensten de klanten trekken.

De meeste megaconcurrenten groeien ook door fusies en overnames. Een stimulans daarbij is dat transacties waarmee bestaande capaciteiten worden versterkt betere resultaten opleveren dan transacties waarbij de overgenomen en bestaande capaciteiten minder goed bij elkaar passen – volgens één onderzoek zou het verschil gemiddeld twaalf procentpunten bedragen (Adolph e.a., 2012). Ook dit aspect werkt een concentratie van de bedrijfstak rond enkele megaconcurrenten in de hand. Veel van deze ondernemingen lijven via fusies en overnames producten en diensten in die elders lagen weg te kwijnen maar bij hen kunnen gedijen (Danaher staat hier bekend om). Ze zoeken bedrijven met capaciteiten die een aanvulling vormen op hun eigen capaciteiten (Amazon doet dit veelvuldig). Ook stoten ze bedrijven af wanneer die geen baat hebben bij hun capaciteiten. Door dit alles trekken de megaconcurrenten ook competentere medewerkers aan. Die vinden dat meer gericht opererende bedrijven beter gebruik maken van hun talenten en interesses. Ook de beste leveranciers en distributeurs passen beter bij megaconcurrenten. Zij worden door die ondernemingen vaak

FIGUUR 1. MEGAONCURRENTEN EN ONDERSCHIEDENDE CAPACITEITEN

Onderneming	Waardepropositie (concurrentiebenadering)	Onderscheidende capaciteiten (hoe de waardepropositie wordt afgeleverd)
Apple	Apple combineert de rollen van innovator, integrator en belevingsaanbieder met computers, tablets en smartphones die de spil vormen van een multimediale digitale levensstijl.	• Inzicht in de consument, ofwel een diepgaand begrip hoe mensen wonen, werken en spelen, toegepast op de innovatie en marketing van toonaangevende producten en diensten. • Intuïtief toegankelijk ontwerp van producten, software, winkelervaring (incl. de Genius Bar) en online omgevingen. • Technologische integratie zorgt ervoor dat eigen aanbod (en dat van externe ontwikkelaars) als één naadloos geheel werkt.
Danaher	Dit 'bedrijf dat bedrijven bouwt' is een wetenschappelijk en technologisch conglomeraat dat waarde toevoegt door middel van fusies en overnames en een uitstekende operationele bedrijfsvoering. Daardoor kunnen de bedrijven in deze groep toonaangevend zijn in de categorieën in de zakelijke markt waarin ze opereren. Zij bieden consequent kwalitatief hoogwaardige en betrouwbare producten en oplossingen in wat anders een diverse groep van professionele, medische, industriële en commerciële bedrijven zou zijn.	• Overname en integratie van tot dan toe slecht presterende bedrijven die gedijen in eigen bedrijfssysteem. • Leiderschapsontwikkeling waarbij mensen geavanceerde kwantitatieve managementmethoden aanleren. • Intensieve aanhoudende verbetering (het 'bedrijfssysteem' van Danaher) toegepast op uiteenlopende producten en bedrijven als motor voor operationele verbetering van kwaliteit, service, betrouwbaarheid en kosten.
IKEA	IKEA biedt functionele en stijlvolle woninginrichting tegen zeer lage prijzen met een hoge mate van klantbetrokkenheid. Deze onderneming is zowel een waardespeler (concurreren op prijs) als een belevingsaanbieder (opbouwen van emotionele hechting).	• Diep inzicht in hoe klanten wonen wordt toegepast in zowel ontwerp als productie en verkoop. • Functioneel en stijlvol productontwerp binnen vooraf bepaalde parameters voor kosten en logistiek • Efficiënte, schaalbare en duurzame bedrijfsvoering in keten, productie en verkoop • Klantgerichte verkoopinrichting die inspireert en een onderscheidende winkelbeleving ('dagje uit') biedt.

Noot: Zie strategyand.pwc.com/cds. voor lopende werkzaamheden van de auteurs. Zie strategyand.pwc.com/cds-way-to-play voor een lijst van archetypen aan de hand waarvan megaconcurrenten kunnen worden geïdentificeerd.

Bron: 'Capable Company'-onderzoeksproject van Strategy &

uitgenodigd om een meer strategische rol te spelen, in een context waarin hun werk hoger wordt gewaardeerd.

Na verloop van tijd drukt deze aantrekkingskracht van de megaconcurrenten haar stempel op de bedrijfstak. Er vindt een herschikking plaats rond ondernemingen die hun capaciteiten goed gebruiken. Veel bedrijfstakken ontwikkelen zich zo doende naar een nieuw evenwicht waarin enkele megaconcurrenten, ieder met een unieke waardepropositie en bijbehorend stelsel van capaciteiten, de markt onderling verdelen.

Zo'n herschikking is bijvoorbeeld heel duidelijk te zien onder de fabrikanten van voorverpakte consumptieartikelen (*consumer packaged goods*, CPG). Begin jaren negentig werd die bedrijfstak gedomineerd door grote, gediversifieerde ondernemingen die actief waren in levensmiddelen, drank en producten voor persoonlijke verzorging. Unilever, Procter & Gamble, Kraft, Colgate, Nestlé en Sara Lee hadden ieder een groot scala van merken en productlijnen, vele daarvan verworven door middel van fusies en overnames. Deze reuzen dankten hun succes aan schaalvoordelen en een sterke onderhandelingspositie in de keten. Door hun greep op de distributiekanaalen konden ze een brede portfolio aan consumptieartikelen in de markt zetten. Dankzij hun schaalomvang vielen ook de kosten voor ondersteunende diensten lager uit en konden ze dure televisiereclame betalen.

Maar deze voordelen hielden niet aan. Ingewikkelde verzamelingen van losjes gerelateerde merken en producten werden te log om te onderhouden. Kraft, bijvoorbeeld, had zuivelproducten (zoals *Kraft American Cheese* en de roomkaas *Philadelphia*), diepvriesproducten (*DiGiorno* pizza), chocolade (*Cadbury*), kauwgom (*Trident* en *Chiclets*) en snacks (*Ritz crackers* en *Oreo* koekjes). Al die verschillende producten vereisen zeer verschillende productie- en marketingcapaciteiten. Kauwgom, bijvoorbeeld, vraagt om snel opeenvolgende smaakinnovaties. De distributie is complex doordat er direct moet worden geleverd aan de verkooppunten om greep te houden op het schap bij de kassa. En er moet geleverd worden aan gemakswinkels (zoals kiosken op stations; vert.) en benzinestations. Dergelijke capaciteiten waren veel minder waardevol voor de bedrijven van Kraft in kaas- en vleesproducten, waarvoor grondstofprijzen en meer technische innovatie doorslaggevend zijn. Bij Unilever, Procter & Gamble en Sara Lee was de verscheidenheid nog groter doordat zij zowel in

persoonlijke verzorging als levensmiddelen en huishoudelijke producten actief waren. En dan waren er ook nog volstrekt vreemde 'eenden in de bijt', zoals fijnchemie (bij Unilever) of panty's en handtassen (bij Sara Lee).

Na 2000 nam de concurrentie in alle CPG-categorieën toe en werd het steeds moeilijker om al die verschillende businessunits, waar zulke verschillende capaciteiten bij kwamen kijken, succesvol aan te sturen. Ook om andere redenen werd schaalgrootte minder belangrijk. De kosten van informatietechnologie daalden en bedrijven gingen steeds meer taken uitbesteden. Door die ontwikkelingen konden kleine bedrijven met behulp van derden en Cloud-diensten zich een administratief apparaat veroorloven van een kwaliteit die vroeger uitsluitend was weggelegd voor grote partijen. Ook konden kleinere ondernemingen (bijvoorbeeld Annie's Homegrown, Green Mountain Coffee Roasters, Applegate Farms en tal van andere zoals deze) via reuzen in de detailhandel als Walmart of via internet gemakkelijker dan voorheen de markt aanboren. Deze kleinere bedrijven floreerden door een positie op te bouwen op basis van enkele specifieke capaciteiten in plaats van de brede marketing- of innovatiefuncties waar de bedrijfsvoering bij de grotere ondernemingen om draaide (Hartley e.a., 2013).

Die grote ondernemingen begonnen te beseffen dat hun concurrentievoordeel verzwakte en ze begonnen hun strategieën te heroverwegen. In plaats van vast te houden aan een brede productportfolio kozen ze plekken in de markt waar ze het best konden concurreren met productlijnen en waardeproposities waar hun capaciteiten bij uitstek tot hun recht kwamen. Ze gingen veel meer investeren in juist deze onderscheidende capaciteiten, waar hun gekozen portfolio het vooral van moest hebben. Ze namen andere bedrijven over die erbij pasten. En ze namen afscheid van activiteiten die er niet bij aansloten.

Dit is de koers die Kraft, bijvoorbeeld, vanaf ongeveer 2005 heeft gevolgd onder leiding van CEO Irene Rosenfeld. Kraft besloot zich te concentreren op snacks. Het kocht de koekjesactiviteit van Danone (die goed paste bij de eigen capaciteiten voor *Ritz crackers* en *Oreo* koekjes). Uiteindelijk is Kraft gesplitst: de traditionele kruidenierswaren gingen verder onder de naam Kraft en een nieuw bedrijf, Mondelez International, ging verder met instantproducten, zoals snacks. In slechts enkele jaren tijd groeide Mondelez onder CEO Rosenfeld uit tot een veelvoud van het

oude snacksbedrijf van het voormalige Kraft.

Een ander voorbeeld is Sara Lee, dat kort na 2000 begon aan een programma van strategische desinvesteringen. In 2012 mondde dit uit in de verkoop van Douwe Egberts, dat verder ging als DE Master Blenders. De resterende bakkerij- en vleeswarenactiviteiten in Noord-Amerika van Sara Lee, omgedoopt tot Hillshire Brands, was in omvang zoveel kleiner dat het uit de Standard & Poor's 500 verdween. Maar dit bedrijf is wel veel winstgevender: door alle desinvesteringen werd de totale ondernemingswaarde voor de aandeelhouders van Sara Lee ruim verdubbeld. (Inmiddels is Hillshire Brands overgenomen door Tyson Foods.) Het belang van capaciteiten voor het concurrentievermogen van ondernemingen werd nog eens extra onderstreept door het besluit van Mondelez om zijn koffie-activiteiten (met merken als Jacobs en Tassimo) te laten fuseren met DE Master Blenders in een nieuwe onderneming onder de naam Jacobs Douwe Egberts (JDE). Onder de vleugels van Kraft en Sara Lee hadden deze koffiebedrijven hun potentieel nooit helemaal kunnen waarmaken. Samen zijn ze 's werelds grootste specialist in koffie en kunnen ze zich volledig toelagen op de benodigde capaciteiten om die positie te handhaven.

Deze stappen, ingegeven door de aandacht voor bedrijfs-capaciteiten, zijn kenmerkend voor deze bedrijfstak. Een studie van de vijftien grootste CPG-ondernemingen (afgemeten aan hun marktkapitalisatie) tussen 1997 en 2013 maakt duidelijk hoezeer deze in omvang en reikwijdte zijn gekrompen. Het gemiddeld aantal segmenten per onderneming nam af van 4,3 naar 3,1. Unilever stapte uit gezondheidszorg en chemie;² Procter & Gamble verkocht zijn levensmiddelen- en drankdivisies; Kimberly-Clark stapte uit papieren artikelen. Tegelijkertijd steeg de gemiddelde omzet per segment (gecorrigeerd voor de groei van de sector als geheel) met een kwart, van 8,9 miljard naar 11,2 miljard dollar. Doordat deze bedrijven zich concentreerden op capaciteiten werden ze sterker en dominerender in een kleiner aantal categorieën. Ze werden de megaconcurrenten van het schap in de supermarkt.

WAAR MEGACONCURRENTEN FLOREREN

Steeds meer bedrijfstakken zijn rijp voor megaconcurrenten. Of dat zo is, hangt af van twee essentiële voor-

waarden. Allereerst moeten de kritieke capaciteiten kunnen worden opgeschaald: het stelsel van capaciteiten moet kunnen worden ingezet voor allerlei (en steeds meer) producten, diensten en klanten. Dan kunnen de hoge vaste kosten van een onderscheidende capaciteit (zoals de kosten voor IT, toeleveringsketen en personeel) worden uitgesmeerd over een bredere basis.

Over het belang van schaalbare capaciteiten voor een bedrijfstak is meer duidelijk geworden dankzij een betrekkelijk jonge richting in het onderzoek die is ingezet door het baanbrekende boek *Sunk Costs and Market Structure* van Sutton (1991). Uit dit onderzoek blijkt dat als er wordt geconcentreerd met capaciteiten waarvoor kosten zijn gemaakt die niet kunnen worden teruggedraaid (*sunk costs*), er voorwaarden worden gecreëerd waaronder alleen megaconcurrenten kunnen gedijen. Ook bij een bijzonder grote markt worden dan de voordelen van de onderscheidende capaciteiten vergroot door de 'wetten' van de concurrentiestrijd. Ondernemingen die dergelijke capaciteiten niet ontwikkelen, of deze niet op een of andere manier kunnen opschalen (bijvoorbeeld door middel van innovatie), overleven niet in zo'n markt.

Neem bijvoorbeeld het verschil tussen een keten van goedkope eethuisjes en een toprestaurant. In beide gevallen gaat het om een horecabedrijf, maar daar houdt de overeenkomst op. Een keten concurreert op basis van schaalbare capaciteiten – meestal in marketing en operationele bedrijfsvoering – die op tal van locaties kunnen worden ingezet. Een toprestaurant moet het hebben van kwalitatief hoogstaande ingrediënten, speciale en iedere dag weer andere menu's en een meer persoonlijke service. Een succesvol kwaliteitsrestaurant beschikt vaak over de sterke en onderscheidende capaciteiten die nodig zijn om klanten te trekken. Vaak kunnen die capaciteiten echter niet gemakkelijk op allerlei verschillende locaties worden gekopieerd; in het topsegment zijn megaconcurrenten daarom niet snel te verwachten. In het lagere prijssegment zijn ze er wel.

Een onderneming die door schade en schande het belang van schaalbaarheid ervoer was Gerald Stevens, een Amerikaanse keten van bloemisterijen die eind jaren negentig was opricht door twee veteranen van Blockbuster Video. Net als Blockbuster had gedaan met lokale videotheken, nam Gerald Stevens her en der lokale bloemisterijen over. Het doel was om een landelijk dekkend merk

in deze categorie op te bouwen. Enkele doorslaggevende capaciteiten van een bloemisterij met een brede dienstverlening bleken echter niet schaalbaar te zijn. Denk aan het leveren aan lokale evenementen (bruiloften, begrafenissen en dergelijke) en een zodanig beheer van de voorraad dat alle bloemen uiteindelijk worden verkocht. De meest verse bloemen moeten worden verkocht aan klanten die daar vooral waarde aan hechten. Iemand die bloemen koopt voor thuis, waar ze dagenlang in een vaas staan, zal het belangrijker vinden dat ze vers zijn dan de inkoper van bloemstukken voor een evenement in een hotel. Pas toen Gerald Stevens de winkels weer verkocht aan hun oorspronkelijke eigenaren, met een verlies van in totaal ruim 170 miljoen dollar, werden die bedrijven ieder voor zich weer winstgevend.

Bedrijfstakingconcentratie leek ook niet zo voor de hand te liggen bij opticiëns. Toch wist LensCrafters met haar één-uurtechnologie (en schaalbare capaciteiten in marketing, mode en klantenservice) in die sector marktaandeel op te bouwen en de meeste andere opticiënketens in Noord-Amerika over te nemen.

IKEA werd met zijn schaalbare capaciteiten het grootste woninginrichtingsbedrijf ter wereld. Concurrenten vormen zo'n kleine bedreiging voor IKEA dat de onderneming die niet eens stelselmatig in de gaten houdt. Sommige concurrenten, zoals meubelmakers die het topsegment bedienen, hebben capaciteiten die ze niet kunnen opschalen. Andere, die bijvoorbeeld meubels volgens traditionele ontwerpen maken of importeren, spreken niet dezelfde klanten aan. Hier en daar heeft een lokale partij wel eens geprobeerd om het op te nemen tegen IKEA, maar de achterstand op het gebied van capaciteiten bleek steeds te groot.

Een tweede cruciale voorwaarde voor de opkomst van megaconcurrenten zouden we 'differentiatie relevantie' kunnen noemen. Dit is het aantal (zakelijke of particuliere) klanten dat in principe waardering heeft voor een bepaald onderscheidend aanbod dat met sterke capaciteiten wordt geleverd. Die aantrekkingskracht kan liggen in een hogere waarde (zoals bij Walmart en Amazon), in onderscheidende producten en diensten (Apple, Starbucks) of in allebei (zoals bij McDonald's en IKEA). De potentiële relevantie vloeit niet alleen voort uit het stelsel van capaciteiten, maar hangt ook af van de belangen en behoeften van de klanten.

Nu zou men kunnen denken dat er voor iedere productcategorie altijd wel een relevante doelgroep bestaat die 'valt' voor een onderscheidend aspect van het aanbod. In sommige categorieën neemt de klantloyaliteit echter af, en wel om de eenvoudige reden dat alle concurrerende producten er inmiddels 'voldoende' waarde en nut bieden. Fabrikanten van papieren handdoekjes, bijvoorbeeld, hebben geprobeerd zich te onderscheiden op dikte, absorberende eigenschappen, milieuaspecten en kosten. De meeste consumenten lijken dergelijke verschillen echter niet belangrijk te vinden. Hetzelfde geldt voor gebruiksartikelen als lucifers en tandpasta en diensten voor reizigers langs drukke routes. (Daarom zijn de *frequent flyer*-programma's ook zo belangrijk voor luchtvaartmaatschappijen; in die sector is het loyaliteitsprogramma een van de weinige onderscheidende aspecten die aanhoudend de doorslag geven voor de klant.)

DE VEROVERING VAN DE AMERIKAANSE DEFENSIEMARKT

In een bedrijfstaking waar de capaciteiten niet worden opgeschaald en waar het onderscheidend vermogen gering is, moeten ondernemingen die groeiobstakels willen wegnemen een nieuw soort succesvolle waardepropositie bedenken, ondersteund met geheel eigen capaciteiten. Dit lijkt te zijn gebeurd in een categorie die vroeger ongevoelig leek te zijn voor verandering – de Amerikaanse defensiemarkt.

Al tientallen jaren achtereen werd die markt gedomineerd door ongeveer vijftig grote aanbieders. Dit waren steeds dezelfde ondernemingen, die ook allemaal op min of meer dezelfde manier concurreerden. Alleen de producten verschilden van elkaar. Allemaal konden ze volstrekt nieuwe en complexe wapensystemen en platforms ontwikkelen. Ze hadden ook allemaal dezelfde grote klant: de Amerikaanse strijdkrachten. Maar toen kwam er een eind aan de Koude Oorlog. Militaire dreigingen veranderden van karakter en bij het Amerikaanse Ministerie van Defensie veranderden de prioriteiten. Hierdoor kwamen de gevestigde aanbieders van defensiematerieel onder grote druk te staan. Hun producten waren opeens veel minder relevant voor hun primaire klant, maar ze konden zich niet gemakkelijk aanpassen. In plaats daar-

van werden andere bedrijven actief in de bedrijfstak. Sommige ontwikkelden capaciteiten afgestemd op de nieuwe behoeften van de klant. Andere bedienden zich van onderscheidende capaciteiten waarmee ze eerder in andere markten succes hadden gehad. Deze nieuwkomers en de paar 'oudgedienden' die de koude sanering van de bedrijfstak hebben overleefd, proberen megaconcurrenten te worden. Zoals gezegd hanteerden de meeste ondernemingen in deze sector vroeger in essentie allemaal dezelfde aanpak. Maar nu kunnen vier verschillende categorieën van defensieaanbieders worden onderscheiden:

- Aanbieders van *complete systemen*, zoals Raytheon en Lockheed Martin. Zij creëren waarde volgens het aloude recept en ontwikkelen grote, geavanceerde programma's, zoals straaljagers, met langdurige ontwikkelingstrajecten (van twintig jaar of meer).
- *Opschalende aanbieders van standaardproducten*, zoals ManTech International en FLIR Systems. Dit type onderneming beschikt over capaciteiten die het mogelijk maken om uiterst efficiënt kant-en-klare producten te leveren waar weinig maatwerk bij komt kijken. Voorbeelden zijn sensoren, gereedschap, instrumenten, uniformen en bepaalde IT-diensten. Deze ondernemingen creëren betrouwbaar aanbod tegen redelijke prijzen en verkopen dat in grote volumes. Voor hen is Defensie gewoon een van de vele grote klanten.
- *Flexibele en slimme aanbieders van maatwerk*, zoals Airbus Helikopters, Austal (aluminium schepen) en Navistar (vrachtwagens en motoren). Zij passen hun categorie-specifieke technische capaciteiten aan om technologische oplossingen te bieden voor snel veranderende defensiebehoeften. Vaak gaat het om ondernemingen met zowel commerciële als defensieactiviteiten. Die twee 'takken van sport' vullen elkaar aan omdat het gaat om capaciteiten die voor uiteenlopende klanten nuttig zijn, zoals wereldwijde inkoop van componenten en een snelle op- en afbouw van productiecapaciteit.
- *Baanbrekende specialisten*, zoals General Atomics (op afstand bedienbare vliegtuigen) en iRobot (robots voor de strijdkrachten, politie en de consument). Deze ondernemingen hebben hun wortels vaak in Silicon Valley. Dat blijkt ook uit hun capaciteiten, zoals snelle innovatie en levering en multidisciplinair probleemoplossend vermogen. Zij hebben nieuwe soorten wapens en de-

fensieapparaten ontwikkeld, zoals onbemande voertuigen, producten tegen geïmproviseerde explosieven en video-monitoren voor het signaleren van bedreigingen.

In elk van deze categorieën wordt gewerkt met een specifieke aanpak en een specifieke combinatie van capaciteiten. Elke categorie heeft ook haar eigen kleine aantal megaconcurrenten. Alleen de aanbieders van complete wapensystemen speelden ook vóór de jaren negentig al een belangrijke rol in deze bedrijfstak. In de overige drie categorieën zijn de defensieactiviteiten vaak toegevoegd aan een bestaande commerciële hoofdactiviteit. Men zou geneigd zijn te denken dat de bedrijfsvoering daarvoor complexer wordt, zeker op terreinen als verkoop, gegevensbeheer en IT-beveiliging. Bij de schoolvoorbeelden van dit type onderneming passen de commerciële en militaire activiteiten echter vrij goed bij elkaar doordat in beide gevallen dezelfde capaciteiten worden benut. De capaciteiten die in deze vier categorieën de doorslag geven zullen de komende jaren gaan bepalen wie er in de defensiemarkt de winnaars en verliezers zijn.

UW ONDERNEMING IN EEN VERANDERENDE BEDRIJFSTAK

Topmanagers letten bij hun strategievorming vaak vooral op de grenzen en beperkingen van de wereld waarin hun onderneming opereert – inclusief gevestigde concurrentieposities en traditionele sectoren. Zo bezien lijkt de opkomst van megaconcurrenten misschien 'alleen maar' de zoveelste bedreiging waarmee een onderneming wordt geconfronteerd. Wie echter beziet hoe het 'landschap' van de eigen branche op termijn zal veranderen kan een meer 'transformatieve' kijk ontwikkelen op de eigen activiteitenportefeuille. Dan kan men op voorhand bedenken hoe de eigen onderneming een winnende positie zou kunnen verwerven als te verwachten valt dat de eigen branche dezelfde verandering zal doormaken als de markt voor verpakte consumptieartikelen of defensiematerieel. Dan kan volop worden ingezet op die dingen waar de onderneming bij uitstek goed in is. Dat biedt een betere basis voor groei. De vraag voor het management is dus: hoe groot is de kans dat ook in mijn markt megaconcurrentie zal ontstaan? En welke conse-

quenties heeft dat voor de strategie van de onderneming? Een zinvol onderzoek naar de antwoorden op die vragen bestaat onder meer uit de volgende vier elementen:

1 De te verwachten verdere ontwikkeling van de eigen bedrijfstak

Overweeg vragen als deze:

- Zijn de toonaangevende partijen in uw bedrijfstak niet meer dezelfde als tien jaar geleden? Kampt de 'oude garde' met problemen en zijn nieuwkomers in opkomst?
- Ontwikkelen er zich onderscheidende concurrentiemethoden en zijn slechts enkele ondernemingen in elk daarvan succesvol?
- Concurrenieren de huidige leiders en de rijzende sterren anders met elkaar dan de leiders van weleer? Worden geïntegreerde ondernemingen of conglomeraten opgesplitst?
- Is het succes van de toonaangevende spelers in uw bedrijfstak eerder toe te schrijven aan hun capaciteiten dan aan hun activa of productportfolio's?
- Zijn de belangrijkste capaciteiten van de toonaangevende ondernemingen in uw bedrijfstak schaalbaar? Zouden ze kunnen worden uitgebreid zonder dat de kosten ervan drastisch oplopen?
- Is er een hoge mate van differentiatierelevantie? Dat wil zeggen, zijn er veel klanten die geven om het onderscheidende karakter van de producten en diensten die met die capaciteiten worden geleverd?

Luidt het antwoord op de meeste vragen 'ja'? Dan is de bedrijfstak waarschijnlijk rijp voor megaconcurrenten: die zijn er al, of ze komen eraan. De volgende vraag is dan hoe de onderneming zich dient te positioneren om die komende concurrentiestrijd te kunnen gaan winnen. Is het antwoord 'nee', dan zou de volgende vraag kunnen zijn: welke capaciteiten voor schaal en relevantie heeft geen enkele partij in de eigen bedrijfstak? En hoe kan men zelf (of kan de concurrentie) de levensvatbaarheid daarvan dan gaan toetsen?

2 De meest waarschijnlijke toekomstige megaconcurrenten en hun capaciteiten

Dit element vraagt om een sprong in de toekomst. Als er megaconcurrenten te verwachten zijn, hoe zullen die er dan uitzien? Denk hierbij niet in termen van individuele

bedrijven maar in termen van soorten rivalen, of archetypen. In de luchtvaart, bijvoorbeeld, zal de één slagen als lage-kostenspeler (vergelijkbaar met Southwest en EasyJet), een ander als premiumaanbieder (Singapore Airlines, Emirates) en weer een ander als netwerkintegrator (British Airways, Delta). Andere veel voorkomende megaconcurrenten zijn de reputatiespeler (Toyota), de snelle volger (LG) en de belevingsaanbieder (Disney). (Zie strategyand.pwc.com/cds-way-to-play voor een lijst van 'pure' archetypen aan de hand waarvan potentiële megaconcurrenten kunnen worden geïdentificeerd.)

Vervolgens moeten de drie tot vijf archetypen worden geselecteerd die bij uitstek relevant lijken te zijn voor de eigen situatie. Daarna moet bij elk van deze modellen voor megaconcurrentie (de waardespeler, de premiumpartij, enz.) 'onder de motorkap' worden gekeken om de doorslaggevende capaciteiten in kaart te brengen. Wat is er nodig voor deze bedrijven om uitmuntend te worden in wat ze doen? Zijn die capaciteiten echt schaalbaar? Zijn ze relevant voor een doelgroep van voldoende omvang?

3 De eigen aanspraak op de overwinning

Het gaat erom het pad naar het grootst mogelijke potentiële succes uit te stippelen. Welk model voor megaconcurrentie past het beste bij de eigen onderneming, gelet op de capaciteiten die ze al heeft en die ze zou kunnen ontwikkelen? Let even niet op andere bestaande beperkingen (bijvoorbeeld hoeveel en wat voor businessunits er zijn, of de noodzaak snel financiële resultaten te laten zien). Ontwikkel in plaats daarvan een succesvol toekomstbeeld voor de onderneming, rustend op de huidige sterke punten. Bepaal vervolgens door terug te redeneren vanuit dat toekomstperspectief welke stappen er moeten worden gezet. Welke aanpak geeft de onderneming aanspraak op een toonaangevende positie in dat nieuwe concurrentieklimaat? Welk stelsel van capaciteiten is nodig voor die strategie? Welke van die potentieel winnende benaderingen zijn het meest realistisch?

Een aandachtspunt is ook de positie die sommige concurrenten hoogstwaarschijnlijk zullen gaan innemen. Wie zijn straks de concurrenten die er echt toe doen – omdat ze op een vergelijkbare manier waarde zullen proberen te leveren? Dat zijn bij uitstek de partijen die moeten worden verslagen. Als een megaconcurrent eenmaal beschikt over een bepaalde vorm van waardecreatie in

een bedrijfstak wordt het bijna onmogelijk voor anderen om op dezelfde manier te concurreren.

4 De routekaart voor verandering

Er zal een plan moeten komen ten aanzien van de capaciteiten waarin de onderneming moet gaan investeren en die ze wil versterken. Hoe kunnen de belangrijkste capaciteiten worden opgeschaald – als onderling versterkend systeem waar geen enkele concurrent tegenop kan en dat kan worden toegepast op alle producten en diensten? Welke producten, merken en bedrijven kunnen worden overgenomen of verkocht? Hoe kan worden voorkomen dat andere partijen ‘beslag leggen’ op hetzelfde cluster van capaciteiten?

Een strategische evaluatie als deze kan in slechts enkele weken worden uitgevoerd. Dit is de belangrijke eerste stap in een reeks van te nemen strategische keuzen. Als deze evaluatie goed wordt gedaan, kan het management aan de hand van de verworven inzichten zorgvuldig kiezen waar de beschikbare aandacht en middelen het beste kunnen worden geconcentreerd, zodat de onderneming niet probeert uit te munten in alles.

De ambitie om een megaconcurrent te worden doet een onderneming wezenlijk van karakter veranderen, nu en in de toekomst. Met een strategie op basis van een goed inzicht in de eigen sterkste potentiële capaciteiten wordt echter niet alleen concurrentievoordeel opgebouwd. Daarmee worden ook de wissels omgezet voor de bedrijfstak.

Noten

1. ‘Sleutelsoort’ (*keystone species*): door zoöloog Robert Paine bedachte naam voor een soort die een bijzonder grote invloed heeft op de andere organismen in het betreffende ecosysteem. (Bron: Wikipedia; noot v. vert.)
2. In 1997 verkocht Unilever zijn geur- en smaakstoffenactiviteit Quest (onder meer de tien jaar eerder overgenomen Chemische Fabriek Naarden) aan ICI; Quest werd later, in 2007, door ICI overgedaan aan de Zwitserse geur- en smaakstoffenspecialist Givaudan. (Bron: Wikipedia; noot v. vert.)

Literatuur

Adolph, G., C. Mainardi & J. Neely (2012). ‘The Capabilities Premium in M&A’. *Strategy+business*, lentenummer. (Analyse van M&A-transacties

die laat zien hoe een op capaciteiten gerichte benadering tot succes kan leiden, en daarmee tot marktleiderschap.)

Alvarez, E., S. Waller & A. Filsoof (2013). ‘The Secret to a Successful Divestiture’. *Strategy+business*, herfstnummer. (Hoe ondernemingen invloed verwerven in hun bedrijfstak met een op succes ingericht des-investeringsbeleid; zie *Holland Management Review* 152 voor een Nederlandse versie.)

Diversen: strategy-business.com/strategy_and_leadership.

Favaro, K. (2014). ‘Strategy Is Not about the Competition’. *Strategy+business*, 28 april. (Argumentatie die topmanagers ertoe kan brengen om als megaconcurrent te gaan denken.)

Hartley, E., S. Lauster & J. Neely (2013). ‘De Big Bite of Small Brands’. *Strategy+business*, herfstnummer.

Sutton, J. (1991). *Sunk Costs and Market Structure: Price Competition, Advertising, and the Evolution of Concentration*. Cambridge (Mass.): MIT Press.

‘Way to Play Tool’: strategyand.pwc.com/cds-way-to-play (Interactieve gids naar ‘puretone’ waardeproposities voor megaconcurrenten en anderen.)

Over de auteurs

Th. N. Hubbard (t-hubbard@kellogg.northwestern.edu) is hoogleraar Management en senior associate dean voor strategische initiatieven aan de Kellogg School of Management van Northwestern University. P. Leinwand (paul.leinwand@strategyand.pwc.com) is een senior partner bij Strategy& in Chicago, medeauteur van *The Essential Advantage: How to Win with a Capabilities-Driven Strategy* (Harvard Business Review Press, 2011) en docent aan de Kellogg School of Management. C. Mainardi (cesare.mainardi@strategyand.pwc.com) is CEO van Strategy&, medeauteur van *The Essential Advantage*, en eveneens docent aan de Kellogg School of Management. Aan dit artikel werd verder meegewerkt door Th.A. Stewart, executive director van het National Center for the Middle Market bij het Fisher College of Business van Ohio State University.

‘The New Supercompetitors’, by Thomas N. Hubbard, Paul Leinwand, and Cesare Mainardi, reprinted with permission from the Autumn 2014 issue of *strategy+business* magazine, published by PwC Strategy& Inc. © 2014 PwC. All rights reserved. PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details. www.strategy-business.com. Vertaling: Raymond Gijsen.