

NIEUWE MARKTEN AANBOREN MET 'PARALLEL SPELEN'

Rory McDonald en Kathleen Eisenhardt

STRATEGIE

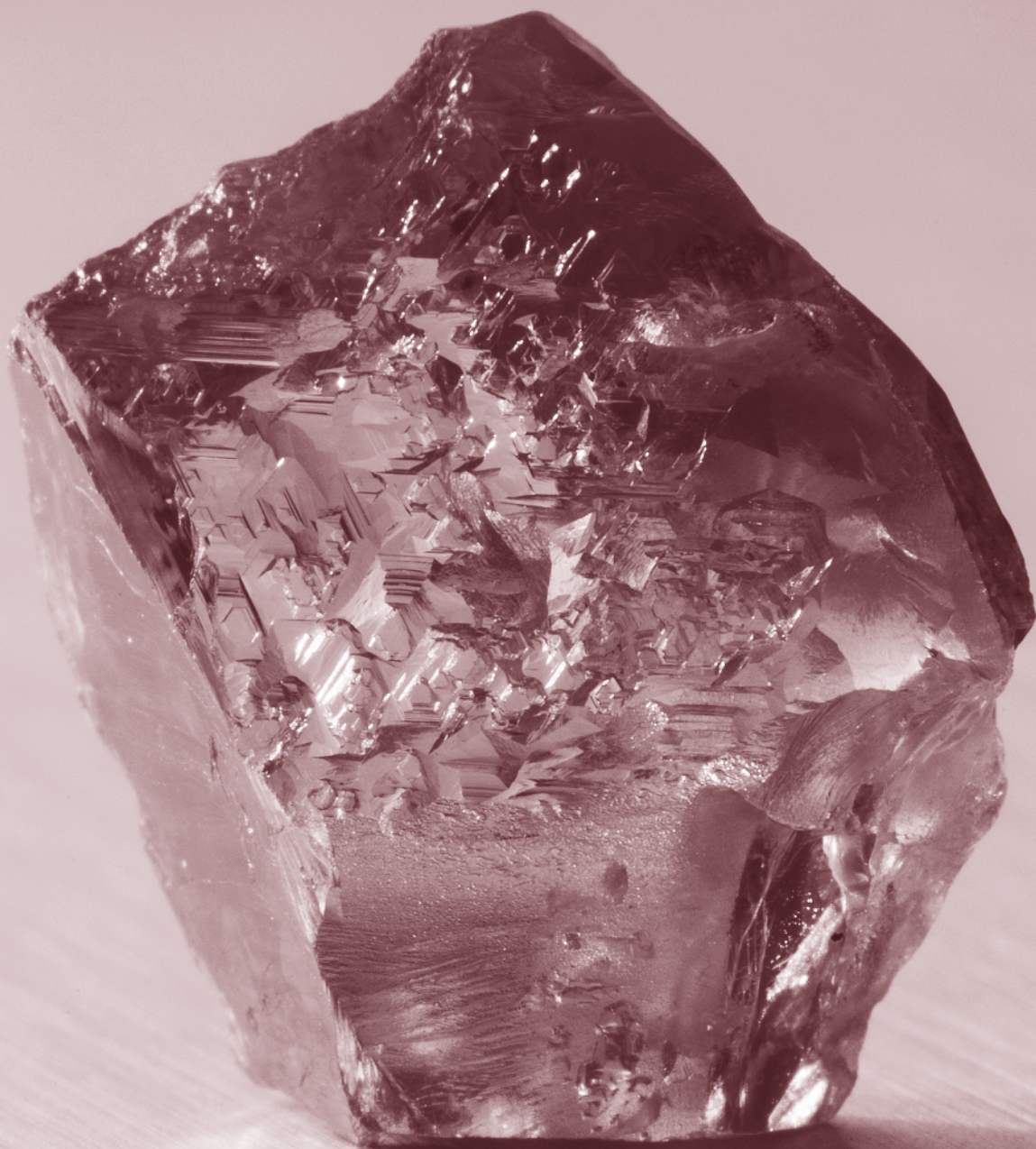
Bij het aanboren van een nieuwe markt gelden de klassieke regels voor strategievorming niet – althans niet meteen. Is de markt als geheel nog een ‘ruwe diamant’, dan kan beter een benadering worden gekozen die de auteurs aanduiden met ‘parallel spelen’. Succesvolle ondernemers in een nieuwe markt onderscheiden zich vooral met drie vormen van parallel spelgedrag.

In de afgelopen twee decennia is een ongekend aantal nieuwe markten ontstaan. Technologieën als cloud-diensten, magazijnrobots en smartphones hebben aan complete sectoren een nieuwe invulling gegeven. Het gevolg is dat de traditionele segmenteringen niet meer opgaan. Voortdurend komen er nieuwe innovaties uit – van commerciële drones en zelfrijdende vrachtwagens tot virtuele en augmented reality en vleesvervangers op basis van planten. Aan de opkomst van nieuwe markten lijkt voorlopig geen einde te komen.

Strategisch gezien is een nieuwe markt als een wormgat in de sciencefiction: de conventionele regels van tijd en ruimte gelden niet. In een nieuwe markt zijn er geen eenvoudige antwoorden op de vragen die de strategie van een bedrijf bepalen: waar worden we actief en hoe winnen we daar de concurrentiestrijd? Grote bedrijven die miljoenen investeren kunnen worden overvleugeld door brutale starters; de winnaars van vandaag zijn misschien de verliezers van morgen. PayPal, bijvoorbeeld, is nu de duidelijke leider in het betalingsverkeer online. Maar in de eerste jaren van

deze markt was de grootste concurrent een bedrijf dat Billpoint heette. Op het gebied van persoonlijke genomics was 23andMe een vroege voorloper, maar het is nog maar de vraag wie uiteindelijk die markt zal domineren.

Het is verleidelijk om te denken dat ondernemers die nieuwe markten aanboren zich begeven in een volstrekt onbekend gebied waar ze het moeten stellen zonder herkenbare oriëntatiepunten of bewezen navigatiemiddelen. In ons onderzoek naar patronen van succes en mislukking in nieuwe markten zagen wij echter iets onverwachts. We interviewden in de afgelopen jaren ruim tweehonderd ondernemers en vernieuwers in bedrijven op terreinen variërend van persoonlijke genomics en augmented reality tot drones en met technologie ondersteunde financiële dienstverlening ('fintech'). Bij uitstek succesvolle bedrijven bleken allemaal dezelfde impliciete principes en aanpak te volgen. Deze regels en patronen weken echter vaak af van de gebruikelijke adviezen voor strategie en bedrijfsontwikkeling. Volgens ons hebben we hier te maken met een nieuw strategisch raamwerk



dat bedrijven in het algemeen kunnen gebruiken om een koers in een nieuwe markt uit te stippelen en de valkuilen die men daar kan tegenkomen te ontwijken.

EEN ALTERNATIEF VOOR DE GEBRUIKELIJKE STRATEGIE

In het traditionele zakelijke denken is strategie in essentie dat je iets op een andere manier doet dan je concurrenten. Met een winnende strategie kun je als bedrijf een bepaalde vorm van waarde beter leveren dan ieder ander. Op de een of andere manier weet je een bepaalde groep klanten beter te bedienen of meer voordeel te bieden tegen lagere kosten. Het is aan de bedrijfsstrateeg om de – zowel bestaande als potentiële – concurrenten in kaart te brengen en hen vervolgens te slim af te zijn. Durfinvesteerders stimuleren deze manier van denken door van startende ondernemers te eisen dat zij hun concurrenten op een rijtje zetten en uitleggen hoe zij zich van hen denken te onderscheiden.

Zoiets heeft in een nieuwe markt echter niet veel zin. Wanneer een markt (of type activiteit) zich maar net aan het vormen is, kun je als bedrijf onmogelijk weten welke onderscheidende aspecten waarschijnlijk de doorslag zullen geven voor de klanten. Bovendien zal de concurrentie waarschijnlijk bestaan uit kleine ondernemingen die dat evenmin weten. De gebruikelijke strategische raamwerken zijn gewoon niet van toepassing. In de beroemde benadering van Michael Porter analyseer je als onderneming de ‘vijf krachten’ die van invloed zijn op een concurrentieomgeving: bestaande concurrenten, de onderhandelingspositie van leveranciers respectievelijk klanten, alternatief aanbod, nieuwkomers. Dat levert echter niet zoveel inzicht op wanneer die krachten voortdurend in beweging zijn en plotseling kunnen opduiken of weer verdwijnen. (Porter erkende dit zelf overigens ook: in een nieuwe bedrijfstak, schreef hij, ‘hebben managers te maken met grote onzekerheid, zowel over de be-

hoefden van klanten en over de producten en diensten die bij uitstek in trek zullen zijn, alsook over de beste combinatie van activiteiten en technologieën om ze te leveren’ (Porter, 1996).

Een gevestigde onderneming heeft per definitie een gevestigd bedrijfsmodel. Men weet hoe men waarde kan creëren in een bepaald deel van de markt en de strategische vraag is eerst en vooral hoe men daarbij een voorsprong kan nemen op de concurrentie. Een bedrijf dat een nieuwe markt aanboort, weet echter niet wat voor bedrijfsmodel doel zal treffen. Vaak zal

men niet eens de traditionele vragen kunnen beantwoorden: ‘Wie is de klant?’, ‘Waar heeft de klant behoefte aan?’ en ‘Hoe gaan we dat leveren tegen een passende prijs?’ Men heeft daar misschien wel ideeën over, maar of die kloppen is een tweede.

Neem bijvoorbeeld de markt voor alternatieve taxidiensten toen die begon te ontstaan. Begin 2012

werkte Uber met limousines bestuurd door chauffeurs met officiële vergunningen en bracht hoge tarieven in rekening. Zimride was een dienst die autodelen faciliteerde voor universiteiten en bedrijven. Verder was er ook nog Sidecar, met een concept waarbij een gewone automobilist verscheidene passagiers tegelijk vervoerde en achter elkaar naar hun bestemming bracht. Geen van die prille bedrijfsmodellen heeft het overleefd.

De onzekerheid van een nieuwe markt vraagt om een ander raamwerk voor strategisch denken. Wij noemen dit het ‘parallele spel’ (*parallel play*), een verwijzing naar een context die in dit verband vermoedelijk verrassend zal zijn: de vroege kindertijd. Kinderpsychologen weten al heel lang dat kinderen van drie, vier jaar oud zich doorgaans op een heel aparte manier gedragen in een sociale omgeving: ze spelen dicht bij elkaar, maar niet mét elkaar. Ze houden wel in de gaten wat hun leeftijdgenootjes doen (en doen elkaar soms ook na), maar concentreren zich vervolgens weer op hun eigen spel, bijvoorbeeld de blokken waarmee ze iets bouwen of de oude kleren waarmee ze een nieuwe creatie maken. Soms pakken ze bij een ander kind een

‘HET GAAT ER NIET
OM DAT JE PAST IN
HET LANDSCHAP OF
DE CATEGORIE VAN
BESTAANDE PARTIJEN’

-
DURFINVESTEERDER

stuk speelgoed af. Voorlijke kinderen zullen soms pauzeren om te bekijken wat ze hebben gedaan en gaan dan verder op een iets andere manier. Elk kind is zich wel bewust van wat de andere kinderen doen, maar speelt vooral het eigen spel en zoekt uit wat voor hem of haar ‘werkt’, gelet op wat het wil bereiken.

In ons onderzoek vroegen wij de leidinggevenden die actief waren in nieuwe markten om de strategische stappen te beschrijven die zij hadden genomen gedurende de ontwikkeling van hun bedrijven en sectoren. We identificeerden patronen in die beschrijvingen en legden deze vervolgens naast de ontwikkeling van de bedrijven. Toen ontdekten we dat het gedrag van een succesvolle pionier in een nieuwe markt sterk lijkt op dat van kleuters. De pionier in een nieuwe markt leert die markt en de klanten – en wat er waarschijnlijk zal werken – kennen op vrijwel dezelfde manier als jonge kinderen hun wereld leren kennen: door ‘parallel te spelen’. Dit ‘parallelle spel’ is een natuurlijke benadering voor een situatie waarin je niet veel weet. Bij uitstek succesvolle partijen in een nieuwe markt onderscheiden zich vooral met drie vormen van parallel spelgedrag van hun minder succesvolle concurrenten.

1. STREEF IN HET BEGIN NIET NAAR ONDERSCHIEDEND VERMOGEN MAAR KOPIEER IDEEËN

Zoals gezegd leren jonge kinderen ieder voor zich, in hun eigen spel. Omdat ze elkaar daarbij echter wel observeren, vormt iedere groep kinderen als het ware een collectief experiment: in een groep leert een kind meer dan in zijn eentje. Kleuters imiteren elkaar ook vaak. Bovendien proberen ze zelden om elkaar te overtreffen. Imiteren is eveneens typerend voor pioniers in een nieuwe markt. Opnieuw biedt de markt voor alternatief taxivervoer een goede illustratie. Sidecar concludeerde dat het model met verscheidene passagiers en ‘haltes’ per rit te ingewikkeld was. Het bedrijf

besloot over te stappen op ritten met steeds één passagier en één bestemming. De ritten zouden worden verzorgd door particuliere automobilisten (geen beroepschauffeurs), met hun eigen auto. Andere aspecten van de nieuwe formule waren elektronische betaling, GPS-navigatie en een classificatiesysteem voor chauffeurs. Van die benadering zag iedereen meteen de waarde in. Zimride koos voor een aanpak die sterk leek op die van Sidecar en veranderde uiteindelijk zijn naam in Lyft. Ook Uber volgde op de voet en creëerde wat het toen ‘UberX’ noemde om de taxidienst met particuliere auto’s te onderscheiden van de zakelijke taxidienst.

Door slim te kopiëren kan een bedrijf zich ontwikkelen tot een koploper en de overige marktpartijen de hielen laten zien. In 1999 wisten de oprichters van Google, Larry Page en Sergey Brin, dat de zoekmachine die zij hadden ontwikkeld superieur was aan alle op dat moment beschikbare alternatieven. Maar hoe konden ze er geld

mee verdienen? Gewone advertenties wilden Page en Brin niet – die vonden ze lelijk en bovendien duurde het te lang om ze te laden. Maar het geld vloog de deur uit, dus er moest snel iets worden bedacht. Page en Brin keken om zich heen en lieten zich inspireren door de aanpak bij een andere zoekmachine, GoTo.com. Dat verdiende goed door adverteerders de mogelijkheid te bieden om prominent tevoorschijn te komen in zoekresultaten – maar hen alleen te laten betalen wanneer de consument hun advertentie aanklikte. In 2000 introduceerde Google zijn nieuwe product AdWords: de integriteit van de zoekopdracht bleef intact maar adverteerders konden kleine tekstadvertenties kopen die boven de resultaten verschenen. Net als GoTo bracht Google alleen de ‘click’ op de advertentie en niet de advertentie zelf in rekening.

Dit imiteren druist regelrecht in tegen het traditionele strategische gebod om je als onderneming te onderscheiden van de concurrentie – nodig, althans in het traditionele strategische denken, om een prijzenoorlog te vermijden. In een prille markt kan een streven naar een onderscheidend aanbod – ofwel differen-

BEDRIJVEN DIE PAS OP DE PLAATS MAKEN ALVORENS HUN AANPAK TE VERFIJNEN, LEREN DOOR TE WACHTEN EN TE OBSERVEREN

tatie – echter een doodlopende weg zijn. Volgens ons is het in een nieuwe markt beter om andere aanbieders te beschouwen als soortgenoten dan als mededingers. Toen wij leidinggevend in een ontlukende fintech-categorie interviewden, kwamen we een bedrijf tegen dat koste wat het kost probeerde zich te onderscheiden. Het besteedde miljoenen aan de ontwikkeling van een gelikte gebruikersinterface en eigen algoritmen om rechtstreeks gegevens van rekeningen van beursmakelaars te kunnen plukken. Deze aanpak werd dit bedrijf bijna fataal. Een andere, en succesvolle, partij in dezelfde markt pakte het heel anders aan. Dit bedrijf investeerde niet in eigen ontwikkeling maar kopieerde de gebruikersinterface van een concurrent. Ook koos het voor een leverancier van financiële analyses die door andere fintech-bedrijven was ingehuurd om toegang te krijgen tot gedeelde makelaarsgegevens. Door andere marktpartijen te imiteren kon het bedrijf snel en goedkoop een werkend prototype van zijn product ontwikkelen.

Pioniers in een nieuwe markt gedragen zich net als kleuters

Nu leidt imitatie niet tot een optimaal bedrijfsmodel, waar je als nieuwe onderneming uiteindelijk toch naar moet streven. Met namaak krijg je niet het product dat alle klanten het beste vinden in de markt. Evenmin levert het je vermoedelijk de beste manier op om dat product winstgevend te leveren. Door ideeën van andere partijen over te nemen, kun je echter wel sneller en goedkoper een aanbod in elkaar schroeven dat goed genoeg is om mee te beginnen. Beschouw andere marktpartijen dus vooral als een schat aan ideeën en middelen om uit te kiezen. Je kunt dan zelf meer uitgeven aan andere aspecten van het bedrijfsmodel en aan het testen van aannames. Met doelbewust imiteren voorkom je bovendien dat je meteen op zoek gaat naar een optimale oplossing – wat in een gloednieuwe markt onrealistisch en onnodig is. In een pril ontwikkelingsstadium van een nieuwe markt is het bijna altijd verstandiger om zo snel mogelijk een prototype in elkaar te zetten waarmee je in de praktijk ervaring kunt opdoen, dan om een perfecte oplossing na te streven.

Natuurlijk is het mogelijk dat je als ondernemer in

een nieuwe markt verkeerde ideeën overneemt van andere aanbieders. Waarschijnlijk kun je echter redelijk goed inschatten of een bepaald idee goed is; je bent er als ondernemer immers op gericht om winstgevend waarde te leveren aan klanten.

Met dit alles is niet gezegd dat je je als aanbieder in een nieuwe markt niet zou (moeten willen) onderscheiden. Aanvankelijk moet je volgens ons echter vooral concurreren met het bestaande alternatief – datgene wat de klant op dat moment al gebruikt – en niet met wat de andere innovatieve bedrijven aanbieden. De bedrijven die een alternatief boden voor de officiële taxi gingen zichzelf op gegeven moment ook beschouwen als een concurrent van de taxibedrijven, en uiteindelijk van particulier autobezit. Google wilde de conventionele reclame verdringen. De door ons bestudeerde succesvolle fintech-bedrijven beschouwden de gevestigde beleggings- en vermogensbeheerders als hun eigenlijke concurrenten. In hun communicatie aan potentiële klanten en investeerders presenteerden deze fintech-bedrijven zich allemaal als superieure alternatieven voor de traditionele financieel adviseurs. Aan de andere fintech-bedrijven besteedden ze geen aandacht. In de woorden van een oprichter van één van de fintech-bedrijven: ‘het gaat om de (golf)baan, niet om de andere spelers’.

Als je je concentreert op het sinds jaar en dag gevestigde aanbod in de markt, helpt dat ook om een realistische waardepropositie te creëren. De andere vernieuwende aanbieders hebben in het prille ontwikkelingsstadium van een nieuwe markt vermoedelijk nog niet veel klanten; de traditionele aanbieders hebben die wel. Een van de oprichters van een fintech-bedrijf vertelde dat zijn team vooral die traditionele aanbieders beschouwde als de belangrijkste concurrenten en daardoor voorkwam dat het ‘zich druk maakte over de verkeerde dingen’. Toegegeven, het kan moeilijk zijn om zo’n focus ook in praktijk te brengen. Veel durfinvesteerders willen namelijk scores zien ten opzichte van andere startups. Verstandige investeerders en oprichters weten echter andere manieren te vinden om de voortgang te meten. ‘In het beginstadium zoeken wij naar bedrijven die anders zijn, niet naar bedrijven die beter zijn dan de concurrentie,’ aldus Ann Miura-Ko, een partner bij Floodgate, een op de prille

start van nieuwe bedrijven gerichte durfinvesteerder die geld stak in Twitter, Lyft en Cruise Automation. 'Het gaat er niet om dat je past in het landschap of de categorie van bestaande partijen.'

2. TEST MEEDOGENLOOS MAAR ZET ER VERVOLGENS VOL OP IN

Jonge kinderen proberen van alles uit wanneer ze spelen. Maar op een gegeven moment kiezen ze datgene waardoor ze het meest worden gegrepen. De notie dat je het beste kunt innoveren door te experimenteren (zie bijvoorbeeld Thomke & Manzi, 2014) is inmiddels algemeen geaccepteerd, zij het dat veel bedrijven hun innovaties nog steeds te weinig testen alvorens ze te lanceren. Bij succesvolle starters in een nieuwe markt zagen wij echter dat zij niet alleen maar testen en leren. Aan de hand van de opgedane inzichten kiezen zij één enkel sjabloon voor het creëren en binnenhalen van waarde en steken daar vervolgens al hun schaarse middelen in.

Dit is niet bepaald wat wordt geadviseerd in het traditionele handboek voor strategievorming. Daarin staat dat je je die kosten en het verlies aan flexibiliteit in een onzekere markt niet kunt veroorloven. Wij constateerden in ons onderzoek echter dat dit juist de sleutel tot succes is – vooropgesteld dat wel eerst alternatieve benaderingen zijn uitgetest. De bedrijven in ons onderzoek die minder succesvol waren hadden ofwel een bepaald model gekozen zonder te testen (en zagen daardoor vaak lucratievere opties over het hoofd) of hadden uit voorzichtigheid geen keuze gemaakt maar verschillende ijzers in het vuur gehouden.

Te vroeg streven naar een onderscheidend aanbod kan een doodlopende weg zijn

De app Burbn was oorspronkelijk ontwikkeld voor mensen om contact te maken, ergens af te spreken en foto's te delen over hun ontmoetingen. Dat bleek al-

lemaal te ingewikkeld, met als gevolg dat de meeste functies van de app niet werden gebruikt. Door tests uit te voeren kwam oprichter Kevin Systrom toen uit bij een concept waarmee hij wel kon inspelen op wat de consument wilde: een bedrijfsmodel voor foto's delen. Vervolgens zette hij alles op alles om het mogelijk te maken om in drie clicks een goede foto te plaatsen, schrapte alle overige functies van zijn eerste concept en gaf de app een nieuwe naam: Instagram. Later nam Systrom schaamteloos de 'stories'-functie over van Snapchat en integreerde die in Instagram. ('Het is helemaal hun verdienste,' erkende hij tegen een verslaggever.)

Evernote biedt een waarschuwend voorbeeld van een aanpak die mis ging. Het bedrijf begon met een fraaie notitie-app maar probeerde zich vervolgens in reactie op sterke interesse van investeerders te ontwikkelen tot een lifestyle-merk. Het ontwikkelde een chat-app, een recepten-app, een contactenlijst-app en een flashcard-app, en zette het allemaal met twee zeer verschillende businessmodellen in de markt: apps met een freemium-model (een gratis basisproduct dat gebruikers verleidt om betalende klanten te worden voor een betere

versie) en online-verkoop van artikelen. Evernote bestaat nog steeds maar heeft de verwachtingen niet waargemaakt. Het bedrijf begon met een sterk, bruikbaar concept maar ontspoorde doordat het niet koos voor één enkel concept om waarde mee te creëren en te gelde te maken.

In een nieuwe markt vormt de keuze voor een bepaald concept als het ware een 'T-splitsing' in de ontwikkeling van het bedrijf. Illustratief in dit verband is een vergelijking tussen PayPal en zijn vroegere concurrenten in de ontluikende markt voor digitaal betalen. Om fraude te voorkomen, ging zowel eMoneyMail als Billpoint in zee met een gevestigde bank. Beide aanbieders perkten ook hun markt in. Na nog geen jaar stelde eMoneyMail haar dienstverlening uitsluitend beschikbaar aan klanten van Bank One, terwijl eBay het gebruik van Billpoint buiten de eigen veiling-

SUCCESVOLLE
STARTERS KOZEN
ÉÉN ENKEL SJABLOON
VOOR HET CREËREN
EN BINNENHALEN VAN
WAARDE EN STAKEN
DAAR
AL HUN SCHAARSE
MIDDELEN IN

site ontmoedigde. Zowel eMoneyMail als Billpoint meende dat een nauwe relatie met een bestaande bank en een beperkt klantenbestand de enige manier was om vertrouwen te wekken bij de consument en om de kosten van fraude binnen de perken te houden. PayPal pakte het intussen heel anders aan. Dat bedrijf koos ten volle voor een open en zelfstandig model op basis van het Web dat voor iedereen beschikbaar was. Tests wezen uit dat de consument gebruiksvriendelijkheid veel belangrijker vond dan een strenge bescherming tegen fraude. Voor PayPal werd fraude toen een 'investering in onderzoek en ontwikkeling', zoals het tijdschrift *Wired* het destijds formuleerde. PayPal 'vergoedde de schade van gedupeerde klanten, leerde hoe de criminelen te werk gingen en ontwikkelde ingenieuze oplossingen', zoals de inmiddels bekende 'typ dit in'-codes die in een GIF-bestand worden getoond. Doordat het een ander bedrijfsmodel koos, wist PayPal te innoveren op een manier die de concurrentie niet eens had kunnen bedenken.

3. PAUZEER, KIJK EN WACHT

Kleuters maken vaak dingen in hun 'parallele spel' – bijvoorbeeld een zandkasteel of een poppenkostuum. We merkten eerder al op dat sommige kinderen geregeld even stoppen met hun activiteit. Ze denken even na over wat ze aan het doen zijn en gaan dan weer verder. Dat zagen we ook bij de goed presterende vernieuwers in nieuwe markten: nadat ze op hoofdlijnen een bepaald verdienmodel hadden gekozen, maakten ze pas op de plaats om de hele situatie in ogenschouw te nemen alvorens de details van het model vast te leggen.

Dit is misschien wel het meest opvallende verschil met de gebruikelijke theorieën over strategievorming. Daarin wordt er bijna steeds van uitgegaan dat je meteen op volle kracht aan de slag gaat met het eenmaal gekozen verdienmodel. Bij klassieke lean startups proberen ondernemers en vernieuwers te bepalen wie de potentiële

klanten zijn, vast te stellen waar die potentiële klanten behoefte aan hebben, en vervolgens uit alle macht hun bedrijfsvoering te optimaliseren om winstgevend in te spelen op die behoefte. Gaat dat dan niet goed, zo is de theorie, dan kan het bedrijf snel overschakelen op een ander bedrijfsmodel; dit wordt ook wel 'snel falen' (*'fail fast'*) genoemd. In een markt die zich nog aan het ontwikkelen is, kan het echter problematisch zijn om te snel te proberen een bedrijfsmodel te perfectioneren – zelfs al lijkt het op zich goed te werken. Overschakelen op een andere aanpak kan bovendien kostbaar, moeilijk en tijdrovend zijn; vaak zullen dan bepaalde aspecten van het bestaande businessmodel moeten worden afgebouwd en opnieuw worden ingericht.

Op het kerkhof van een nieuwe markt liggen tal van bedrijven die zich vastbeten in hun originele model

Het verdient de voorkeur, zo is ons duidelijk geworden, om een bedrijfsmodel doelbewust open te laten. Bij uitstek succesvolle bedrijven specificeren in eerste instantie alleen de basiselementen van hun bedrijfsmodel – bijvoorbeeld een product dat sommige klanten superieur zullen vinden aan de bestaande oplossingen en de middelen om het te leveren. Maar op de overige aspecten leggen ze zich nog niet vast. Met andere woorden, ze kiezen een bepaald sjabloon om waarde te creëren en naar zich toe te trekken, maar ze optimaliseren het nog niet.

Aan de begintijd van Dropbox kunnen we zien waarom het voordeel biedt om opletend te wachten met de optimalisatie. Deze startup creëerde een enorme waarde door klanten direct en vanaf iedere willekeurige computer met behulp van een eenvoudige *drag-and-drop*-interface de beschikking te geven

over hun bestanden. Dropbox koos voor een eenvoudig te gebruiken product en een freemium-model waarmee het zich een deel van de gecreëerde waarde kon toe-eigenen. Interessant is echter dat Dropbox zijn aanbod niet meteen helemaal afstemde op de

BIJ UITSTEK
SUCCESVOLLE
BEDRIJVEN
SPECIFICEREN IN
EERSTE INSTANTIE
ALLEEN DE
BASISELEMENTEN VAN
HUN BEDRIJFSMODEL

particuliere gebruikers, hoewel die destijds de belangrijkste gebruikers van zijn product waren. Evenmin stemde het de bedrijfsvoering af op de oorspronkelijke en meest in het oog springende toepassing (back-ups maken van bestanden). Doordat het werkte met een solide maar nog niet tot in detail vastgelegd model kon Dropbox er extra toepassingen in opnemen (bestanden delen en samenwerken) en winstgevende nieuwe (zakelijke!) klanten mee te bedienen. Toen het bedrijf zich in 2018 opmaakte om naar de beurs te gaan, bediende ongeveer dertig procent van de elf miljoen betalende gebruikers zich van het zakelijke aanbod (*Dropbox Business team plan*).

In elke nieuwe markt kom je waarschijnlijk voor verrassingen te staan: onverwachte klanten en toepassingen die met geen enkele mate van testen in beeld waren gekomen. Met een onvolledig, slechts gedeeltelijk uitgewerkt bedrijfsmodel vergroot je als vernieuwende partij in een nieuwe markt de kans dat je informatie verzamelt die je niet gemakkelijk had kunnen voorzien. Zoals een fintech-investeerder het omschreef: ‘Hoe minder beperkingen we ons opleggen, hoe beter, want dat laat meer ruimte voor nieuw gedrag en meer ruimte om te ontdekken.’ Met een bedrijfsmodel dat opzettelijk niet helemaal is uitgewerkt, kun je ook mee evolueren met een veranderende markt. In een nieuwe markt zullen de voorkeuren van afnemers vaak veranderen omdat mensen de aangeboden innovaties op onverwachte manieren gaan gebruiken. Neem bijvoorbeeld de pionier van de draagbare echograaf, SonoSite. Dat bedrijf lanceerde een website (SonoSite Moments) waar zorgverleners met elkaar konden delen hoe zij de ultrasone stethoscoop gebruikten. Dat bood SonoSite informatie over onverwachte toepassingen en klanten: verpleegkundigen zochten er de ader van de patiënt mee op alvorens de injectienaald in te brengen; medische zendingen gebruikten het apparaat om hartafwijkingen bij kinderen mee te diagnosticeren. Deze inzichten stelden SonoSite in staat om zijn bedrijfsmodel aan te passen voor die toepassingen en gebruikers.

EEN SLECHTS
GEDEELTELIJK
UITGEWERKT
BEDRIJFSMODEL
VERGROOT DE KANS OP
INFORMATIE DIE NIET
OF NAUWELIJKS TE
VOORZIEN WAS

Op het kerkhof van een nieuwe markt liggen tal van bedrijven die zich vastbeten in hun originele model. Een voorbeeld is Shyp, een bedrijf dat voor slechts vijf dollar (bovenop de portokosten) pakjes voor de consument ophaalde en verzond. Aanvankelijk groeide dit bedrijf snel en bereikte een raming voor de marktwaarde van 250 miljoen dollar. Maar toen zakte de groei in en liep het verlies op. In plaats van een pauze in te lassen en andere potentiële inkomstenbronnen te onderzoeken – bijvoorbeeld de zakelijke markt – ging Shyp stug door op de ingeslagen weg. Uiteindelijk viel begin 2018 het doek. Bedrijven die daarentegen wel pas op de plaats maken alvorens hun aanpak te verfijnen, leren door te wachten en te observeren. Op die manier maak je meer kans onverwachte inzichten op te doen dan met andere vormen van leren. Het kost niet veel om even pas op de plaats te maken; het risico is dus niet groot. Je kunt het bedrijfsmodel verder gaan verfijnen zodra je constateert dat je team niet meer veel leert of dat de concurrentie snel groeit.

Neem bijvoorbeeld de ervaring van Rent the Runway, een bedrijf in de gloednieuwe markt voor stijlvolle huurkleding. Oprichters Jenn Hyman en Jenny Fleiss hadden in eerste instantie een ‘klerenkast in de cloud’ voor ogen waar vrouwen designerkleding konden huren voor speciale gelegenheden, zoals een bruiloft. Ze testten dat idee door 140 vrouwen uit te nodigen voor twee *pop-up*-evenementen. Op basis van die ervaring konden ze het profiel van potentiële klanten bepalen en kregen ze inzicht in randvragen, bijvoorbeeld of vrouwen alleen of samen de te huren kleding zouden passen.

Hoewel het oorspronkelijke concept begon te lopen, besloten Hyman en Fleiss het aanbod uit te breiden. Verhuur van accessoires en handtassen op basis van een abonnement werd geen doorslaand succes. Daarop besloot het duo om pas op de plaats te maken en de ogen goed de kost te geven: wie was de klant en hoe wilde die Rent the Runway nu precies gebruiken? Toen brak het inzicht door dat de meeste klanten vijf dagen per week op kantoor zaten.

Zij wilden niet alleen kleding voor speciale gelegenheden maar ook stijlvolle kleding voor op het werk. Toen Rent the Runway zich in die richting uitbreidde, was de groei verzekerd. In gevestigde markten innoveren aanbieders al heel lang door zich te laten inspireren door hun klanten en de inzichten die zij aandragen; dat kunnen bedrijven in nieuwe markten ook doen (zie bijvoorbeeld Thomke & Von Hippel, 2002).

Waarom is het in een nieuwe markt wél goed om je conceptueel vast te leggen op een bepaald bedrijfsmodel maar niet om dat ook meteen volledig toe te passen? Het antwoord op deze – terechte – vraag is dat het simpelweg te verwarrend en kostbaar is om te investeren in twee of meer verschillende bedrijfsmodellen. Zodra je echter eenmaal een bepaald model hebt gekozen, kun je als ondernemer het tempo waarin je de elementen ervan verfijnt matigen en door passief te leren belangrijke maar onvermoede inzichten opdoen (serendipiteit).

CONCLUSIE

De nieuwe principes voor strategievorming betekenen niet dat de oude niet langer gelden. Na enkele jaren – hoeveel precies kan aanzienlijk verschillen, afhankelijk van de sector – zal een handjevol bedrijven de toon zetten in de nieuwe markt. Dan plukken zij de gebruikelijke en al lang geleden benoemde strategische voordelen: netwerkeffecten, schaalvoordelen, marktmacht enzovoort. Rent the Runway opereert nu in een steeds drukker wordende markt – zowel startups als gevestigde retailers proberen nu ook kledingabonnementen uit. Dat betekent dat Rent the Runway de aanpak van het ‘parallele spel’ wellicht los zal moeten laten. Op een gegeven moment wordt een startup volwassen en wordt de markt waarin het bedrijf ooit een pionier was een gevestigde sector. Dan moet het bedrijf zich gaan houden aan de traditionele strategische wetten en zich concentreren op de concurrentiestrijd. Elk bedrijf dat op lange termijn hoopt te slagen, zal zich uiteindelijk op een of meer manieren moeten onderscheiden.

ADWORDS VAN GOOGLE
WAS GEÏNSPIREERD
DOOR DE AANPAK
VAN EEN ANDERE
ZOEKMACHINE,
GOTO.COM

Als ondernemer in een nieuwe markt lijkt je enigszins op een kleuter. Heel veel is onbekend voor je. Je opereert in een volstrekt vreemde maar fascinerende omgeving waar je voortdurend van alles ontdekt en continu voor verrassingen komt te staan. Geen wonder dat bij uitstek

succesvolle partijen in een nieuwe markt zich gedragen als kleuters die parallel spelen, dingen afkijken en uitproberen, en afwachten om te zien wat er gebeurt.

Literatuur

Porter, M.E. (1996). What Is Strategy? *Harvard Business Review*, 74/11-12, nov-dec.

Thomke, S. & E. von Hippel (2002). Customers as Innovators: A New Way to Create Value. *Harvard Business Review*, 80/4, april.

Thomke, S & J. Manzi (2014). The Discipline of Business Experimentation. *Harvard Business Review*, 92/11-12, nov-dec.

Over de auteurs

R. McDonald is als Thai-Hi T. Lee (MBA 1985) Associate Professor in Business Administration verbonden aan de afdeling Technology and Operations Management van de Harvard Business School. K.M. Eisenhardt bekleedt aan de universiteit van Stanford de leerstoel vernoemd naar W. Ascherman M.D., is een van de directeurs van het programma voor tech-starters aan Stanford (Stanford Technology Ventures Program) en publiceerde in 2015 als een van de auteurs het boek *Simple Rules: How to Thrive in a Complex World*.

Translated and reprinted by permission of Harvard Business Review. This article was originally published under the English title ‘The New-Market Conundrum’, by Rory McDonald and Kathleen M. Eisenhardt, in the May-June 2020 Issue of the Harvard Business Review, vol. 98, issue 5-6. © 2020 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate); all rights reserved. This translation, © 2020 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate). Vertaling: Raymond Gijsen.