



De nieuwe regels voor marktintroducties van innovaties

Introductie

Het wordt steeds moeilijker om een innovatie 'aan de man' te brengen omdat steeds meer markten een netwerkarakter krijgen. Tegenwoordig zijn ondernemingen onderling op zoveel verschillende manieren met elkaar verbonden dat een partij pas zal overstappen op een nieuw product als ook voldoende andere partijen dat doen. Digitale fotografie, bijvoorbeeld, wordt op dit moment door allerlei verschillende soorten bedrijven gepropageerd: softwarehuizen, fabrikanten van camera's, bedrijven op het gebied van breedbandcommunicatie, producenten van printers enzovoort. Ter vergelijking: honderd jaar geleden is fotografie op basis van film door slechts één enkel bedrijf (Kodak) tot een massamarkt ontwikkeld. Bedrijven die tegenwoordig iets nieuws willen uitbrengen, redden het niet meer met een scherpe segmentkeuze en een overtuigende waardepropositie. Ze zullen een breed scala van partijen collectief moeten zien te winnen voor hun vernieuwende aanbod. In essentie kan zo iets in vier 'stappen' worden bewerkstelligd: het gewenste 'eindspel' bedenken en vervolgens beredeneren hoe dat eindspel kan worden gerealiseerd; het nieuwe aanbod brengen als een aanvulling op dat van de sterkste bestaande aanbieders; gecoördineerde overstapprikkels bieden aan de verschillende soorten doelgroepen; en flexibiliteit inbouwen in aanbod en marketingstrategie, zodat er kan worden bijgestuurd als dat nodig is. Een en ander wordt geïllustreerd aan de hand van de manier waarop Adobe de markt voor zijn product Acrobat heeft ontwikkeld.

Pagina 59-68

Titel : De nieuwe regels voor marktintroducties van innovaties
Auteur : Bhaskar Chakravorti
Verschenen in : Holland Management Review (HMR 96, juli-augustus 2004)
Publicatiedatum : 01-01-1970

Dit artikel/hoofdstuk is afkomstig uit Holland Management Review. Het auteursrecht is voorbehouden. De publicatie is bestemd voor eigen gebruik. Het is niet de bedoeling dit op commerciële basis verder te verspreiden. Neem in dat geval contact op met de uitgever, Mediawerf Uitgevers, www.mediawerf.nl. E-mailadres: klazinus@mediawerf.nl.

De nieuwe regels voor marktintroducties van innovaties

Naarmate netwerken meer hun stempel drukken op een markt krijgen innovaties er moeilijker vaste voet aan de grond. Slim innoveren betekent: verandering in de markt regisseren door uit te gaan van de gewenste eindsituatie.

Het is bepaald niet eenvoudig om een innovatie te slijten aan de consument – en het wordt ook alsmaar moeilijker. Netwerkstructuren drukken steeds meer hun stempel op markten. De traditionele instrumenten voor het lanceren van nieuwe producten en diensten werken daardoor niet meer zo goed. Reclame, promoties, verkopers – allemaal zijn ze minder effectief dan vroeger. Door alle concurrerende informatie is het tegenwoordig veel moeilijker om voor een nieuw product of een nieuwe dienst de aandacht van de consument te trekken. Alleen moeilijk aan te sturen relatievaardigheden lijken nog het verschil te kunnen maken. Managers zullen de manier waarop de onderneming innovaties uitbrengt moeten herzien. Met behulp van de speltheorie kunnen er nieuwe concurrentiestrategieën worden ontwikkeld voor de netwerkrealiteit waar we tegenwoordig mee te maken hebben. Een onderneming die zoekt naar een nieuwe tactiek moet leren begrijpen hoe maatschappelijke, commerciële en materiële netwerken zich gedragen. Door bovendien terug te redeneren vanuit de gewenste eindsituatie kunnen managers ontdekken hoe ze de markt kunnen veranderen van een tegenstander in een medestander voor hun nieuwe aanbod.

De wetten van de natuur

De markt verzet zich van nature tegen nieuwe ideeën en producten. Aan het ontwikkelen en lanceren van innovaties is veel risico verbonden. Toch zijn ondernemingen dol op innovaties, want die zorgen voor winst, groei en waarde voor de aandeelhouder. Innovaties leveren veel op omdat ze ris-

kant zijn. De meeste nieuwe producten en diensten halen het echter niet op de markt, en de rest wordt slechts aarzelend geaccepteerd. Neem bijvoorbeeld de televisie. De eerste experimentele televisie-uitzending vond eind jaren twintig plaats in de Verenigde Staten. Pas dertig jaar later – in de jaren zestig – was het een massamedium geworden. Nog een voorbeeld: het aantal transistoren op een halfgeleiderchip is elke anderhalf tot twee jaar verdubbeld, precies zoals Gordon Moore, een van de oprichters van Intel, had voorspeld. Verbeteringen in informatietechnologie leiden echter slechts half zo snel tot productiviteitsverbeteringen – de wet van ‘demi’-Moore, zogezegd.

De markt houdt niet van innovatie omdat ze hunkert naar evenwicht. Dit evenwicht is door Nobelprijswinnaar John ‘Beautiful Mind’ Nash als volgt gedefinieerd: een situatie waarin iedere speler in een markt niet alleen denkt dat hij of zij de best denkbare keuze maakt, maar ook dat alle andere spelers dat doen. Het evenwicht in een markt verleent stabiliteit aan de verwachtingen van de spelers, valideert hun keuzen en versterkt hun gedrag. Wanneer er iets nieuws op de markt komt, dan verstoort dat de verwachtingen en keuzen van de spelers en komt er onzekerheid in de besluitvorming. De Amerikaanse markt voor mobiele telefonie, bijvoorbeeld, was in 2002 in evenwicht: er waren enkele grote aanbieders, de technologie was betrekkelijk stabiel en het aantal consumenten dat van aanbieder veranderde, bleef min of meer gelijk. Toen besloot de Amerikaanse overheid in november 2003 dat mensen hun nummer moesten kunnen behouden als ze van aanbieder wilden veranderen.

B. Chakravorti is partner bij strategie-adviesbureau Monitor Group in Cambridge (Mass.), waar hij bedrijven aan de hand van de speltheorie adviseert over groei en omgaan met onzekerheid.¹

1. B. Chakravorti publiceerde in 2003 [The Slow Pace of Fast Change: Bringing Innovations to Market in a Connected World](#) (Harvard Business School Press). Zie ook [www.slowpacefastchange.com](#). De auteur kan worden bereikt via Bhaskar_Chakravorti@Monitor.com

Dat leek de status quo te gaan verstoren. Innovaties proberen de bestaande situatie te veranderen. Daarom verzet de markt zich tegen innovatie.

De vijandigheid van de markt tegenover vernieuwing neemt toe als spelers onderling verbonden

Naarmate markten meer en meer op netwerken gaan lijken, wordt het moeilijker dan ooit voor vernieuwing om aan te slaan

zijn. In een sterk verweven (netwerk)markt zal iedere deelnemer alleen overstappen op een nieuw product als hij denkt dat anderen dat ook zullen doen. Doordat de marktpartijen in hun opstelling

van elkaar afhankelijk zijn, kan een andere onderneming de status quo minder makkelijk veranderen dan wanneer iedere partij volstrekt autonoom zou handelen. Toen de eerste transcontinentale spoorwegen in noord-Amerika werden aangelegd, in de jaren zestig van de negentiende eeuw, verhuisden fabrieken en bedrijven aan waterwegen niet onmiddellijk naar locaties aan de spoorweg. Dat deden ze pas toen ze de indruk kregen dat hun klanten en leveranciers het ook deden.

Ook virtuele verbanden tussen marktpartijen kunnen de acceptatie van een product beïnvloeden. E. Remington and Sons brachten in 1874 de eerste schrijfmachine uit. In die tijd schreef je met een pen als je wat voorstelde, en de meeste auteurs (behalve Mark Twain) moesten dan ook niets hebben van de schrijfmachine. De opkomst van het vervoer per spoor, de telefoon en de telegraaf leidde echter tot een verspreiding van bedrijven en maakte de communicatie minder persoonlijk. Het getypte document werd de norm voor het geschreven woord in het zakelijk verkeer. De schrijfmachine raakte in zwang. Met andere woorden: spoorwegen, telefoon en telegraaf hebben er mede toe bijgedragen dat de consument de schrijfmachine ging accepteren.

In het recente verleden hebben meer markten een netwerkarakter gekregen. Dat komt onder andere door verbeteringen in de communicatietechnologie en de opkomst van internet, maar ook doordat bedrijven steeds afhankelijker worden van de wereldmarkt voor producten, kapitaal en arbeid. Veel bedrijven ontwerpen en assembleren producten op verscheidene locaties, verkopen ze via internet in allerlei landen en bieden ook klantenservice vanuit verschillende locaties in verscheidene landen. In een markt met een netwerkarakter verspreiden nieuws, ideeën en ook (in theorie althans) vernieuwingen zich razendsnel. Tegelijkertijd werpt zo'n markt ook sterke barrières op vernieuwing. Dat

komt vooral doordat de partijen in de markt met elkaar verweven zijn. Een bank kan bijvoorbeeld niet overstappen op een sneller systeem voor transactieverwerking als die verandering van invloed is op de wijze waarop die bank communiceert met andere banken. Verscheidene banken moeten min of meer tegelijkertijd van systeem veranderen, wil die innovatie ingang kunnen vinden. De explosieve groei van virtuele netwerken maakt de besluitvorming verwevener dan ooit tevoren. Naarmate markten meer en meer op netwerken gaan lijken, wordt het moeilijker dan ooit voor vernieuwing om aan te slaan.

Neem bijvoorbeeld Movielink, de 'video on demand'-joint-venture van MGM, Paramount, Sony, Universal en Warner Bros. Movielink heeft een grote digitale bibliotheek aangelegd, maar dat is slechts één succesvoorwaarde. 'Streaming media'-bedrijven als RealNetworks, Microsoft en Apple moeten technologieën ontwikkelen om de veiligheid van de digitale filmbeelden te kunnen waarborgen. Andere ondernemingen moeten het mogelijk maken om filmbeelden zodanig te comprimeren dat ze snel en gemakkelijk kunnen worden verzonden. Kabelmaatschappijen als TimeWarner en Comcast moeten Movielink toegang bieden tot hun abonnees. Producenten van kabelkastjes, zoals Philips en Sony, moeten apparaten ontwikkelen om het de consument mogelijk te maken om films te zoeken, op te roepen en te bekijken. Sommige ondernemingen zullen zich tegen dit hele idee keren. Denk aan producenten van videorecorders, zoals JVC en Panasonic, of videoverhuurbedrijven, zoals Blockbuster. De fabrikanten van computers en consoles voor videogames zullen in de kastjes van Movielink een bedreiging zien voor hun ambitie om uit te groeien tot hét platform voor thuisamusement. De telefoonmaatschappijen, begin jaren negentig voorstanders van 'video on demand', zullen niet blij zijn dat anderen met hun idee aan de haal gaan. Regelgevers zullen zich afvragen of het consortium van de filmmaatschappijen in de praktijk neerkomt op een kartel. Op internet zullen allerlei partijen proberen om een vrije uitwisseling van videobeelden tot stand te brengen, net zoals Napster en andere partijen deden met muziekbestanden. En dan is er ten slotte nog de consument, die op een andere manier films moet gaan kopen, huren en bekijken. Kortom, de markt zal Movielink niet zomaar even in de armen sluiten. Zodra eenmaal voldoende partijen in een netwerkmarkt besluiten om over te stappen op een nieuw product, neemt de motivatie toe voor anderen om

dat ook te doen. Wanneer deze horde eenmaal is genomen, verandert het netwerk van een vijand in een vriend voor de innovatie in kwestie. Neem bijvoorbeeld de digitale fotografie die, ondanks de honderdjarige dominantie van fotografie op basis van film, snel populair is geworden. In 1888 maakte Kodak zijn slogan 'You press the button, we do the rest' ('U drukt af, wij draaien') meer dan waar. In het begin stuurde je namelijk je camera op naar de Eastman Dry Plate and Film Company om de film te laten verwisselen. Kodak produceerde niet alleen de camera's maar maakte ook de films, ontwikkelde de opnamen en leverde de afdrucken. Door dit hele proces in eigen hand te houden, beperkte de onderneming in Rochester het netwerk in de markt tot slechts twee partijen: het bedrijf zelf en de consument. In 1891 kwam Kodak met een camera waar de consument zelf een nieuw filmpje in kon stoppen, zonder een donkere kamer te hoeven gebruiken. Dat bracht de detailhandel in beeld. Door goedkope camera's te ontwikkelen en ervoor te zorgen dat er overal filmpjes te krijgen waren, wist Kodak de amateurfotografie rond 1900 populair te maken bij het grote publiek.

Digitale fotografie, daarentegen, is aan de man gebracht door allerlei verschillende partijen – waaronder ook onverwachte nieuwkomers in deze markt: computer- en printerfabrikanten; aanbieders van software voor het online bewerken, maken, ordenen en opslaan van beeldmateriaal; ondernemingen op het gebied van breedbandcommunicatie; en de producenten van mobiele telefoons. Geen van deze partijen heeft de sector zo gedomineerd als destijds Kodak; de invloed van elk van de genoemde partijen was beperkt. Toen de digitale fotografie aan haar opmars begon, waren er verscheidene partijen met gevestigde belangen: producenten van filmpjes als Kodak en Fuji, fabrikanten van camera's als Nikon en Minolta, gespecialiseerde detailhandelaren die camera's en toebehoren verkochten, en detailhandelaars die filmpjes en afdrucken verkochten. In plaats van deze partijen direct te confronteren, gingen de nieuwe aanbieders er met een boogje omheen. Door de technologie van de nieuwkomers hoefde de consument niet het oude netwerk te gebruiken als hij overstapte op een digitale camera. De nieuwkomers moesten echter wel de gewoonten van de consument zien te veranderen, want het grote publiek was gewend aan fotoafdrucken die je per post verstuurt aan familie en vrienden, en opslaat in fotoalbums en schoendozen.

De nieuwkomers hadden allemaal hun eigen speci-

fieke redenen om digitale fotografie te steunen. Voor computerfabrikanten als Apple en Dell en een softwarehuis als Microsoft was digitale fotografie een middel om van de PC het centrale medium te maken voor alle digitale thuisactiviteiten van de consument. Een printerfabrikant als Hewlett-Packard was uit op de positie van Kodak in het afdrucken van foto's. Een softwarebedrijf als Adobe wilde het technologisch bereik vergroten.

Fabrikanten van mobiele telefoontoestellen, zoals Motorola en Sony Ericsson, zagen in camera-mobieltjes een kans op een nieuw onderscheidend aanbod in een productiecategorie die steeds verder verzadigd raakte. Internetbedrijven als Shutterfly zagen een commerciële kans in het leveren van diensten voor het verwerken van digitale beelden. Camerafabrikanten als Nikon en Minolta (en ook Kodak zelf – maar dan uit verdediging) wilden volop meedoen met de overgang van film naar digitale fotografie. Meestal willen marktpartijen met verschillende belangen niet veel investeren in iets nieuws zolang ze niet zeker weten dat andere partijen in het netwerk hen zullen ondersteunen. In dit geval nam echter iedereen voor zich een beslissing, die de markt als geheel in staat stelde om het roer om te gooien en in rap tempo het digitale tijdperk te betreden.

Zodra eenmaal voldoende partijen in een netwerkmarkt besluiten om over te stappen op een nieuw product worden andere gemotiveerd om dat ook te doen

Doordringen in een sterk 'vernetwerkte' markt

Redeneer terug vanuit het doel naar nu

Bedenk naar welk marktevenwicht de onderneming streeft, en voer alleen die strategieën uit die dat evenwicht bewerkstelligen.

Vul de sterke spelers aan

Positioneer de innovatie als een aanvulling op het aanbod van de meest invloedrijke spelers in het netwerk. Dit verschaft de onderneming onmiddellijk toegang tot tal van andere netwerkpartijen.

Bied gecoördineerde prikkels om over te stappen

Stem prikkels zodanig af dat zowel partijen die de innovatie aantrekkelijker kunnen maken als distributiepartijen en potentiële gebruikers overstappen op de innovatie.

Blijf flexibel

Ontwerp het product en de marketingplannen zodanig dat ze gemakkelijk kunnen worden aangepast aan veranderingen in de markt.

Als de acceptatie van een nieuw product door een marktpartij afhankelijk is van de acceptatie door andere partijen in de markt, dan moet het hele systeem overstag om een verandering mogelijk te maken. De traditionele instrumenten voor het lanceren van een nieuw product – zoals mikken op unieke klantsegmenten of inzetten van overtuigende waardeproposities – volstaan dan niet langer. Soms kan een groep ondernemingen collectief een nieuwe richting inslaan, zoals is gebeurd met de digitale fotografie. Een vernieuwer kan echter lang niet altijd rekenen op zo'n spontane ontwikkeling. Men zal de gedragsverandering over het gehele front van de markt moeten regisseren om ervoor te zorgen dat voldoende partijen hun aanbod aanpassen of stappen zetten die anderen aanmoedigen dat te doen. Een vernieuwer staat daarmee voor twee uitdagingen. Allereerst moet hij de bestaande situatie systematisch ontrafelen. Vervolgens moet hij een nieuwe status quo tot stand zien te brengen: een situatie waarin vele partijen zijn innovatie hebben overgenomen, in de overtuiging daarmee beter af te zijn. Het heeft grote consequenties wanneer een vernieuwer zichzelf expliciet ten doel stelt om een netwerk voor zich te winnen. In het vervolg van dit artikel ga ik daarop in. Ik zal drie belangrijke kenmerken van netwerken bespreken en vandaaruit een analytisch kader schetsen dat een onderneming kan gebruiken om met succes innovaties uit te brengen op de markt. Vervolgens zal ik beschrijven hoe Adobe een 'vernetwerkte' markt wist te veroveren met behulp van een campagne die een goede illustratie vormt van het hier geschetste strategische kader.

Drie evenwichtstoetsen

Aan de hand van drie eenvoudige vragen kan worden bepaald of een markt in evenwicht is. Luidt het antwoord op die vragen steeds 'ja', dan mag men concluderen dat de partijen in de betreffende markt een zichzelf versterkende configuratie vormen en dat geen enkele partij als enige zal overstappen op een ander product.

Is de innovatie een 'beste keus' voor de consument?

Zo ja, dan zal het gedrag van de consumenten en ondernemingen die het product gebruiken betrekkelijk stabiel zijn. Men moet zich dan afvragen of de partijen in de

markt hun keuze hebben bepaald op grond van wat zij weten en verwachten over andere producten; de keuzen van andere afnemers en gebruikers in de markt; en hoe deze beide stelsels van factoren in de toekomst zullen veranderen.

Is de innovatie een 'beste keus' voor ondernemingen die concurrerende of aanvullende producten leveren?

Heeft geen van de partijen in het netwerk een prikkel om als enige overstag te gaan? Of zal een verandering door een van de partijen worden geneutraliseerd door een reactie van een andere partij? Of zal een verandering van strategie door slechts één onderneming te weinig gewicht in de schaal leggen om de plannen van de andere te kunnen beïnvloeden? Dan zullen deze ondernemingen niet snel 'om' gaan.

Kan de vernieuwer rekenen op de actuele opstelling van de partijen?

De actuele opstelling van het netwerk moet geloofwaardig zijn voor de innoverende onderneming – gezien de beschikbare gegevens en hypothesen over de factoren die ten grondslag liggen aan de keuzen van elke marktpartij afzonderlijk.

De kenmerken van een netwerk

Netwerken bestaan al eeuwen in de samenleving, het bedrijfsleven en de techniek. Onderzoekers hebben veel van de kenmerken ervan echter pas recentelijk blootgelegd. Een campagne voor de introductie van een innovatie dient bij uitstek rekening te houden met de volgende drie netwerkkenmerken.

Externe eigenschappen of effecten van een netwerk

Elk netwerk genereert schaalvoordelen. In een productnetwerk krijgen die schaalvoordelen meestal twee vormen. Ten eerste: een product in een groot netwerk is vaak goedkoper te gebruiken dan een product in een kleiner netwerk. PC's waar Windows op kan draaien, zijn bijvoorbeeld goedkoper dan een Macintosh. Ten tweede: de waarde van een product voor de gebruiker neemt toe naarmate het netwerk groter is. De Playstation van Sony, bijvoorbeeld, wordt aantrekkelijker voor de afzonderlijke consument naarmate zowel het aantal gebruikers (die spelletjes met elkaar uitwisselen) als het aantal ontwikkelaars (die geschikte software maken) toeneemt. Deze netwerkeffecten verklaren waarom de status quo altijd de bestaande partijen bevoordeelt – en waarom een onderneming met een op zich veel beter product er toch niet in slaagt

om de marktleider te verdringen.

Robert Metcalfe, de pionier van computernetwerken, heeft de essentie van de netwerkeffecten samengevat in de zogeheten 'wet van Metcalfe': de waarde van een netwerk is gelijk aan het aantal gebruikers. Deze notie kwam volop in de aandacht in 1998 toen het Amerikaanse ministerie van Justitie een anti-kartelzaak begon tegen Microsoft.

Microsoft werd onder andere verweten dat het besturingsprogramma Windows ertoe had geleid dat PC-gebruikers met handen en voeten aan dat programma waren gebonden. De kosten van een overstap naar een ander besturingsprogramma waren nagenoeg onoverkomelijk hoog geworden door de externe effecten van Windows.

Deze notie van externe effecten dwingt het management om te kijken naar het netwerk rondom hun product – in plaats van de kenmerken of toepassingsmogelijkheden van het product zelf. Het dwingt hen om de bestaande situatie in de markt te bezien aan de hand van de partijen in het netwerk, de keuzen die deze partijen maken en waarom ze tot die keuzen komen. Een vernieuwer kan alleen succesvol zijn als hij erin slaagt om voldoende marktpartijen zover te krijgen dat ze zijn product overnemen. De keuzen van die andere partijen zullen echter worden bepaald door de rol die zij, ieder voor zich, spelen – bijvoorbeeld of ze een concurrent zijn, een partner, een regelgever, een detailhandelaar of de consument. De onderneming die met iets nieuws komt, moet al die verschillende partijen voor zijn product zien te winnen. Om dat te kunnen doen, moet hij ook letten op nog een ander netwerkkenmerk: de status quo.

Evenwicht

Net als een markt streeft ook een netwerk naar een evenwichtstoestand. Volgens Roger Myerson, de befaamde speltheoreticus, is 'de formulering van het evenwicht van Nash ... van fundamentele en verstreckende invloed geweest op de economie en de sociale wetenschappen ... vergelijkbaar met de invloed die de ontdekking van de dubbele helix van het DNA heeft gehad op de levenswetenschappen'. De evenwichtstoestand is namelijk de sleutel tot de verborgen structuur van de interactie in markt en samenleving.

Zoals ik eerder al zei, is een markt of een netwerk in evenwicht wanneer iedere partij in die markt zijn eigen belang optimaal behartigt en ervan uitgaat dat anderen dat ook zullen doen. (Hoe weten we of een markt al dan niet in evenwicht is? Zie daarvoor het kader 'Drie evenwichtstoetsen'.) Dit

is een belangrijk gegeven. Het wijst topmanagers namelijk op een principe dat weliswaar voor de hand ligt maar ook vaak wordt genegeerd: kies pas een strategie nadat je systematisch hebt nagedacht over de te verwachten beslissingen van de andere partijen. Naarmate de partijen in een markt onderling sterker met elkaar verweven zijn, zal het resultaat van hun keuzen nog afhankelijker worden van de beslissingen van anderen.

Om met succes een nieuw product te kunnen lanceren, moet de vernieuwer de oorzaken van een bestaand evenwicht analyseren en dit evenwicht zorgvuldig ontrafelen.

Vervolgens moet hij een nieuwe evenwichtstoestand zien te creëren door ervoor te zorgen dat een groot aantal deelnemers in het netwerk zijn product kiest

als hun nieuwe 'beste keus'. De vernieuwer zal vaak overeenkomsten moeten sluiten met andere partijen, of concessies moeten doen om ervoor te zorgen dat het dubbeltje zijn kant uit rolt. En dan komt het derde kenmerk van een netwerk goed van pas: de spil.

De spil van het netwerk

Naarmate een netwerk groter wordt zullen de verbindingen tussen de deelnemende partijen zich concentreren rond slechts enkele van hen: de spillen (hubs) van het netwerk. Chicago, Atlanta en Denver zijn bijvoorbeeld grote spoorwegknooppunten in de Verenigde Staten. Google en Yahoo zijn twee belangrijke spillen op internet. Welke partijen een spilfunctie vervullen kan het beste in kaart worden gebracht door op papier (met lijntjes) de relaties uit te tekenen tussen alle partijen – leveranciers, partners, concurrenten, regelgevers, groepen consumenten en andere invloedrijke partijen. Loopt er geen enkele lijn tussen twee specifieke partijen, dan hebben die twee onderling geen zakelijk contact. Lopen er bijvoorbeeld vijf lijnen tussen twee partijen, dan blijkt daaruit een sterke onderlinge relatie. In het plaatje dat op deze manier ontstaat, vervullen de partijen met de meeste inkomende en uitgaande lijnen een spilfunctie.

In een netwerk zijn er ook machtsverschillen, en de meeste macht ligt meestal bij de spil omdat een dergelijke concentratie relatief efficiënt werkt. Yahoo heeft bijvoorbeeld meer invloed dan iedere andere detailhandelaar op internet. De vuistregel is als volgt: als iedere partij in een netwerk wordt ge-

De ervaring leert dat een succesvolle marktintroductie-campagne uit vier cruciale elementen bestaat

rangschikt op grond van relaties en invloed, dan is de macht van de partij die op plaats 'n' staat 1/n. Door te mikken op de machtigste partijen in een netwerk kan een vernieuwer via een klein aantal stappen nagenoeg iedereen in het netwerk bereiken. Netwerkanalisten noemen dit het fenomeen van de 'kleine werelden'.

Analytisch kader voor een introductie-campagne

In de afgelopen twaalf jaar heb ik zowel grote als startende ondernemingen bestudeerd, die innovaties hebben uitgebracht op het gebied van technologie, communicatie, gezondheidszorg en consumentenzorg. Een aantal daarvan is een groot succes geworden, enkele zijn mislukt en van de overige is de uitkomst nog onzeker. Op grond van die ervaringen heb ik geconstateerd dat een succesvolle marktintroductiecampagne uit vier cruciale elementen bestaat.

Redeneer terug vanuit de beoogde eindsituatie

De consequenties van de gekozen strategie van de vernieuwer zullen afhangen van de eerste reacties en tegenzetten van de andere partijen. Een optimaal plan voor de introductie van een nieuw product is dus per definitie gebaseerd op een analyse van de mogelijke reacties en tegenacties, zodat er op voorhand is nagedacht over de diverse mogelijke einduitkomsten.

Kies niet voor een strategie vanwege de directe voordelen die deze wellicht biedt. Volg evenmin het motto van Napoleon ('On s'engage et puis on voit!' – 'We mengen ons en zien wel wat ervan komt'), ook al past dit nog zo goed bij ondernemende geest.

Een zinnige onderneming denkt in plaats daarvan enkele stappen vooruit en redeneert dan terug vanuit het eindspel dat men wil bereiken. Dat eindspel is een geloofwaardige maar speculatieve verwachting omtrent het nieuwe evenwicht dat de partijen in het netwerk zullen doen ontstaan in reactie op de strategie van de vernieuwer. Is het beoogde eindspel eenmaal in kaart gebracht, dan moet er een streep door alle strategieën die niet zullen leiden tot de gewenste reacties van de andere partijen. Naarmate de campagne vordert, moet de vernieuwer blijven snoeien in zijn opties. Voor zover mogelijk voert hij alleen die strategieën uit, die de beste kans bieden op het gewenste eindspel. Intel voorzag bijvoorbeeld een scenario waarin alleen een merknaam nog kon voorkomen dat halfgeleiderchips een bulkproduct zouden worden. De on-

derneming lanceerde toen de campagne 'Intel Inside' om de eigen merknaam te versterken: de consument kreeg de boodschap dat de chips van Intel het hart waren voor veel PC's. Intel heeft een vergelijkbaar eindspel voorzien in de markt voor draadloos internet en heeft een campagne gelanceerd rond haar merk Centrino, in een gooi naar een toonaangevende positie in de markt voor mobiele technologie.

Managers zijn natuurlijk wel gewend om eerst in te schatten waartoe hun strategie zal leiden, en vervolgens op grond daarvan tot actie over te gaan. Terugredeneren vanuit een gewenste toekomst betekent echter: ga pas tot actie over als je weet dat de inschatting van de toekomst aansluit bij wat je weet over het heden. Trek in gedachten de verschillende strategieën door. Wat zijn de verschillende mogelijke reacties van de andere marktpartijen? Welke mogelijke eindsituaties kunnen vervolgens allemaal ontstaan? Kies daarna voor elke denkbare strategie het geloofwaardige eindspel – namelijk, de situatie waarin de keuzen van de andere partijen (vermoedelijk) onderling in evenwicht zullen zijn. En kies uiteindelijk voor de strategie die voert naar de aantrekkelijkste of meest realistische eindspellen.

Vul de sterke partijen aan

Om te kunnen komen tot het gewenste eindspel, moet de vernieuwer vele partijen in de markt 'om' zien te krijgen. Dat kan een zware klus worden, vooral wanneer het netwerk bestaat uit vele en uiterst verschillende ondernemingen en afnemers. Gelukkig kan een vrij beperkte groep partijen – diegenen die de spilfunctie vervullen – de voordelen van de innovatie helpen propageren omdat zij banden onderhouden met tal van andere partijen. Door met hen samen te werken kan de vernieuwer toegang krijgen tot een groot aantal deelnemers in het netwerk. Dan kan hij ze voor zijn zaak winnen – en zo het gewenste eindspel bewerkstelligen. Veel ondernemingen vergeten echter nogal eens dat een innovatie die spil-partijen wel iets zal moeten bieden om een uitvalsbasis of kritieke schaalgrootte te kunnen ontwikkelen. Zelfs Microsoft is begonnen als leverancier van IBM.

Een slimme onderneming krijgt de steun van de spil-partijen door de innovatie te brengen als een aanvulling op het aanbod van die sterke spelers zelf. Laat die sterke spelers delen in de waarde die de innovatie genereert. De palmcomputer 'BlackBerry' van Research in Motion (RIM) was een groot succes bij fanatieke liefhebbers van high-

tech. De doorbraak naar de massamarkt wilde echter niet lukken omdat de machtige telefoonmaatschappijen de apparaten van fabrikanten als Nokia, Motorola en Sony Ericsson gebruikten. Daarom ging RIM samenwerken met de sterke partijen – zowel telecombedrijven als fabrikanten. De BlackBerry werd van een palmcomputer omgebouwd tot een mobiele telefoon. Ook werd het apparaat voorzien van providerspecifieke kenmerken, zodat er deals konden worden gesloten met de telecombedrijven. Ook stelde RIM zijn software onder licentie beschikbaar aan de producenten van mobieltjes, zoals Nokia. Via dergelijke aanvullende relaties met de sterke spelers in de markt baande RIM zich een weg naar de grote markt.

Bied gecoördineerde prikkels om over te stappen

De vernieuwer heeft misschien wel een beter product of een betere dienst dan het bestaande aanbod, maar niet de macht om de bestaande situatie 'los te weken'. De vernieuwende onderneming zal de marktpartijen op een doordachte manier ervan moeten overtuigen dat zij voor iets anders moeten kiezen omdat ook andere partijen in het netwerk dat doen. Vaak proberen vernieuwers alleen de eerste afnemers voor zich te winnen; daarna mikken ze meteen op de massa. Als diverse partijen in de markt echter niet 'om' gaan, dan zal de markt terugschieten in de oude (zichzelf in stand houdende) situatie.

Om ervoor te zorgen dat een nieuw product gaat lopen, moet de vernieuwer veranderingen registreren in drie kerngroepen: de partijen die iets toevoegen aan de voordelen van de innovatie, partijen die fungeren als kanalen naar gebruikers, en tot slot die gebruikers zelf.

De vernieuwer kan dat doen door te doorgronden hoe de keuze van iedere partij in het netwerk de andere partijen helpt of tegenwerkt. Door de partijen te prikkelen om de innovatie over te nemen, kan de vernieuwer bewerkstelligen dat het in ieders belang wordt om erop over te stappen. Dit leidt tot een positieve spiraalwerking. Gebruikers zullen bijvoorbeeld de aanvullers en de partners in het distributiekanaal motiveren doordat zij hun omzet bevorderen. Dat prikkelt die partijen op hun beurt om de innovatie aantrekkelijk en beschikbaar te houden.

Vergelijk de introductiestrategie van de handcomputer Newton van Apple in 1993 eens met de strategie die Palm niet lang daarna heeft gevolgd voor de introductie van de Palm Pilot. Apple hield de technologie voor zich en verkocht de Newton via

speciale afzetkanalen. De Newton kostte achthonderd dollar en zou de PC vervangen. Palm, daarentegen, gaf zijn besturingssoftware in licentie aan diverse ondernemingen die applicaties voor de Palm Pilot ontwikkelden. Door in zee te gaan met U.S. Robotics kreeg Palm toegang tot allerlei afzetkanalen en kopers. Ook werd de Palm Pilot niet gebracht als een vervanger van de PC maar als een aanvulling erop. Het is dan ook niet zo vreemd dat de Newton flopte terwijl de Palm Pilot een succes werd.

Blijf flexibel

De vernieuwer baseert elk eindspel op zijn verwachtingen over wat er zal gebeuren of wat andere marktpartijen zullen doen. Aangezien dat onzeker is, zal de onderneming die vernieuwt flexibiliteit moeten inbouwen in haar plannen. Bij voorkeur ontwikkelt men product- en marketingplannen die geschikt zijn voor een aantal verschillende situaties. Soms moet een onderneming een beslissing nemen over een innovatie die grote investeringen vooraf met zich meebrengt en onomkeerbare verplichtingen vereist. Men moet dan een preventieve gok doen. GM, Ford en DaimlerChrysler hebben bijvoorbeeld samen een veilings- en uitwisselingsplatform opgezet voor bedrijven in de automarkt. In 2000 lanceerden deze Grote Drie van de Amerikaanse auto-industrie Covisint (de naam is een afkorting van de Engelse woorden voor samenwerking, visie en integratie). Covisint ging grootschalig van start omdat de initiatiefnemers meteen wilden laten zien dat ze internet als medium serieus namen. Ze hoopten dat hun idee daarmee snel zou worden geaccepteerd door de markt, en bovendien dat andere partijen geen concurrerend initiatief meer zouden durven lanceren.

In andere gevallen zal een vernieuwer het misschien verstandiger vinden om een beslissing uit te stellen totdat duidelijk wordt of een innovatie aanslaat, en welke ervaringen andere partijen ermee hebben. Microsoft heeft bijvoorbeeld zelden als eerste nieuwe applicaties uitgebracht. Het concern legde zich niet meteen vast en hield de mogelijkheid open om pioniers met een beslissende inzet aan zich te binden. Het besturingsysteem Windows volgde bijvoorbeeld op de innovatieve bedieningswijze van de Apple Macintosh, Internet Explorer kwam na Navigator van Netscape, Active X trad in de voetsporen van het programma Java van Sun, Windows CE kwam uit nadat Palm OS

Een zinnige onderneming denkt enkele stappen vooruit en redeneert dan terug vanuit het beoogde eindspel

een succes was geworden, de portaal MSN werd gelanceerd na pioniers als Yahoo en AOL, Windows Media Player volgde op RealPlayer van RealNetworks, en de Xbox kwam in het kielzog van de PlayStation van Sony.

Soms zal een vernieuwende onderneming al vroegtijdig een grote inzet moeten plegen. Ook dan moet men echter enige flexibiliteit behouden. Sony, bijvoorbeeld, probeert de netwerkmarkt voor thuisamusement vanuit verschillende kanten te penetreren: met behulp van de schrootcomputer Vaio; via investeringen in General Instruments (de grootste producent van betaal-tv-kastjes); via de relatie met DirectTV (het toonaangevende digitale satellietstelsel); en via de overeenkomst met WebTV (voor de afzet van internet-terminalapparaten).

De vernieuwer moet zich een beeld vormen van de toekomst en dan terugredeneren naar het heden

Sony heeft overeenkomsten gesloten met Spyglass voor browser-software, en het heeft geïnvesteerd in de ontwikkeling van een besturingssysteem, Aperios, voor betaal-tv-kastjes en game-consoles. Ook heeft Sony geïnvesteerd in de productie van mobieltjes geschikt voor internet. Al deze initiatieven waren 'verzekeringen' voor Sony, voor het geval de belangrijkste investering voor een toppositie in de netwerkmarkt voor thuisamusement – de PlayStation – geen succes zou worden.

De campagne van Adobe Acrobat

Het vierdelige kader dat ik hierboven heb geschetst vereist een tamelijk behendige strategie. De vernieuwer moet zich een beeld vormen van de toekomst en dan terugredeneren naar het heden. Ook moet hij sterke marktpartijen aanvullen en tegelijkertijd voor verandering zorgen. Daarbij moet hij voortdurend flexibel blijven. Het is dan ook niet zo vreemd dat juist een product met de naam 'Acrobat' een goed voorbeeld is van een campagne volgens dit recept.

Het overdraagbare 'document format' Acrobat van Adobe is uitgegroeid tot de norm voor het elektronisch maken en uitwisselen van documenten in hun oorspronkelijke opmaak. Deze software is een succes geworden in een markt waarin de meeste inhoudgerelateerde softwarehuizen ofwel zijn mislukt dan wel nichespelers zijn gebleven of zijn opgeslokt door grote partijen als Microsoft. De introductie van Acrobat verliep in horten en stoten, zoals dat zo vaak gaat met een innovatie. John

Warnock, een van de oprichters van Adobe: 'Het duurde lang voordat de vraag op gang kwam.' Tegen 2002 had Adobe echter vijf miljoen exemplaren van het 'maak'-programma Acrobat verkocht en hadden gebruikers zo'n driehonderd miljoen exemplaren van de 'leesversie' Acrobat Reader gedownload. Daarmee was Acrobat een van de meeste gebruikte softwareapplicaties ter wereld geworden. Laten we eens kijken naar de vier stappen waarmee Adobe dit heeft bereikt.

Begin bij het eindspel

Adobe creëerde de Acrobat-software begin jaren negentig, vooral om de eigen problemen met de communicatie tussen kantoren te verminderen. Warnock en zijn team zagen dat mensen documenten maakten met verschillende programma's voor tekstverwerking, grafische illustraties en beeldverwerking, en dat het niet eenvoudig was om die documenten elektronisch te lezen. Voor elk document was weer een andere softwareapplicatie nodig, die geschikt moest zijn voor het computersysteem van de gebruiker, voordat iemand dat document kon lezen. Adobe ontwikkelde software waarmee een kopie kon worden gemaakt van ieder gewenst document – waarna die kopie met een aanverwante applicatie kon worden gelezen.

Toen Adobe de markt op ging met deze vinding, constateerde men dat de partijen die actief waren in het maken, verspreiden en gebruiken van inhoud (documenten, formulieren, tekeningen, beeld en brochures) een stabiel evenwicht hadden gecreëerd. Deze evenwichtstoestand versterkte zichzelf als gevolg van de gewoonten van de gebruikers, en deze partijen hadden nauwelijks reden om te veranderen. Enkele voorbeelden:

- Producenten van documenten voor een breed publiek (online-uitgeverijen, universiteiten, overheidsinstellingen) meenden dat de meeste afnemers van papier wilden lezen. Ook vonden zij dat papier als geen ander de inhoud intact liet.
- Gespecialiseerde producenten van tekst en beeld (ondernemingen en reclamebureaus) waren gespits op prijs en compatibiliteit. Zij gebruikten liever een bestaand platform als Microsoft Office om geen nieuwe of geactualiseerde software te hoeven kopen.
- De consument was weliswaar gaan 'internetten' maar bleef tegelijkertijd gehecht aan papier. Zijn opstelling werd door een aantal factoren beïnvloed, waaronder de prijs van eventuele alternatieven, het 'format' waarin de inhoud ter

beschikking werd gesteld, en het relatieve gebruiksgemak van elektronische toepassingen.

- De distributiekanaal voor inhoudelijk materiaal lieten zich leiden door de andere partijen; zelf waren ze te versplinterd om de status quo te kunnen beïnvloeden.
- Softwarehuizen hadden geen reden om de bestaande situatie te veranderen. De grotere aanbieders boden concurrerende applicaties voor onlinepubliceren als er op dat gebied iets uitkwam waar de consument oren naar leek te hebben. Zij wilden controle over de markt voor software voor het maken van content. De kleinere softwarehuizen maakten producten die geen toegang hadden tot de broncode van de Word-applicatie van Microsoft; zij waren afhankelijk van het programmeerprotocol PostScript van Adobe.

Warnock handelde echter alsof er een ander eindspel mogelijk was: een situatie waarin vele marktpartijen waren overgestapt op Acrobat, waarin de Acrobat-software de norm was geworden voor de sector, en waarin iedereen beter af was met Acrobat. In dit scenario zou er sprake zijn van een ander samenspel van onderling versterkend gedrag:

- De makers van documenten voor een breed publiek zouden Acrobat gebruiken omdat documenten met dit programma tegen lage kosten konden worden verspreid terwijl de oorspronkelijke vorm ervan behouden bleef.
- Gespecialiseerde makers van tekst en beeld zouden Acrobat accepteren als de norm voor elektronische communicatie en zouden hun documenten op allerlei platforms maken.
- Consumenten zouden het gemakkelijk vinden om de Acrobat Reader op hun computer te laden. Zij zouden dan allerlei verschillende documenten kunnen inzien, ongeacht het 'format' waarin deze waren gemaakt. Ook zouden ze geregeld documenten downloaden.
- De distributiekanaal zouden het materiaal bij voorkeur aanbieden in een standaard-'format' als Acrobat. Ze zouden geen vergoeding vragen voor het distribueren van de software omdat de bredere beschikbaarheid van het inhoudelijk materiaal de eigen omzet bevorderde.
- Kleine softwarehuizen zouden instrumenten en capaciteiten rond Acrobat gaan ontwikkelen zodra het programma een algemeen aanvaarde norm was geworden. Grote softwarehuizen zouden geen reden zien om een alternatief voor Acrobat te maken, en zouden toestaan dat het

compatibel was met hun eigen systeem. Hun steun aan een standaard-'format' voor elektronische documenten zou goed zijn voor de vraag naar tekstverwerkingsprogramma's en grafische software in het algemeen.

De opstelling van iedere afzonderlijke partij zou optimaal zijn, gelet op de beslissingen van de andere partijen en de verwachting dat Acrobat de norm zou worden.

Adobe kon zich echter ook andere eindsituaties voorstellen. Men zou lezers bijvoorbeeld kunnen vragen om te betalen voor Acrobat. Dat zou veel geld in het laatje kunnen brengen voor de onderneming, aangezien er meer lezers zijn dan partijen die inhoud genereren. De software zou zich in dat geval echter minder snel verspreiden. Weer een ander eindspel zou ontstaan als een van de grote softwarehuizen een concurrerend product uitbracht. Dat zou fataal kunnen zijn voor de penetratie van Acrobat in de markt. Adobe maakte twee belangrijke keuzen, net alsof het had teruggedeneerd vanuit het eindspel waarin Acrobat een algemeen geaccepteerd product was geworden. De eerste beslissing was om het nagenoeg onmogelijk te maken voor lezers om een Acrobat-document te veranderen. Dit beantwoordde aan de behoefte van de makers van inhoudelijk materiaal om tekst en opmaak in de oorspronkelijke vorm te behouden. De tweede cruciale beslissing was om de Acrobat Reader aan iedereen gratis ter beschikking te stellen, in een vorm die mensen gemakkelijk konden downloaden op hun computer. Kortom: Adobe vroeg de consument geen geld en uitgevers konden geen nieuwe inhoud genereren met deze software. Acrobat concurreerde dus niet met de softwareprogramma's van de grote softwarehuizen voor het maken van nieuw materiaal maar vulde die programma's aan.

Vul sterke spelers aan

Acrobat maakte gebruik van allerlei spilpartijen en liet zich meetrekken door sommige van hun producten. Zo tekende het bedrijf bijvoorbeeld een overeenkomst met Microsoft om Acrobat te laten opnemen in de besturingssoftware voor de PC. Doordat de inhoud van een document er niet mee kon worden veranderd, was Acrobat Reader geen concurrent maar een aanvulling voor Word en Internet Explorer van Microsoft. Ook sloot Adobe zich aan bij AOL, de grootste internetserviceprovider. AOL verspreidde de Acrobat Reader onder miljoenen abonnees en verbeterde daarmee het ei-

gen aanbod. De populairste zoekmachine op internet, Google, besloot bovendien om ook in Acrobat-documenten te zoeken. Dat gaf Acrobat nog meer profiel, terwijl Google zijn reputatie als zoekmachine verbeterde.

Regisseer prikkels

Om de gewenste eindsituatie te kunnen bereiken, moest Adobe de belangen van drie cruciale groepen met elkaar zien te verenigen: de partijen die Acrobat aantrekkelijker konden maken, de potentiële distributeurs en de eindgebruikers. Adobe stemde de prikkels rond deze onderling met elkaar

Adobe begreep het probleem en splitste de twee functies (maken respectievelijk lezen) in 1994

verweven groep zodanig af dat ze elkaar versterkten. Allereerst moedigde het bedrijf de ontwikkeling van software rond Acrobat aan door de broncode ter beschikking te stel-

len. Daar profiteerden alle overige partijen van, omdat de eigenschappen en capaciteiten van de software in hoog tempo verbeterden. Verder leverde Adobe een grote inspanning om de reader-programma's te leveren via de websites en distributiekkanalen van derden. Voor de zakelijke markt werd bovendien een apart verkoopapparaat opgezet. Ten slotte maakte Adobe het programma voortdurend aantrekkelijker en gebruiksvriendelijker, zowel voor de makers als de lezers van documenten, door er continu nieuwe mogelijkheden aan toe te voegen. Overstappen op Acrobat was voor elke groep optimaal, gegeven de verwachtingen omtrent de keuzen van de twee andere groepen.

Blijf flexibel

Toen Acrobat in 1993 uitkwam, werd het leesprogramma aanvankelijk voor vijftig dollar in de markt gezet. Het idee was om zowel aan het maken als het lezen van documenten te verdienen. Het product verkocht echter niet. De meeste potentiële gebruikers zagen geen reden om Acrobat-documenten te maken. Op zich waren de meeste makers van documenten wel gecharmeerd van het idee dat de digitale versie van hun producten de oorspronkelijke vorm behield. Zij wilden echter niet met het pakket gaan werken zolang er geen grote groep lezers was die de software gebruikte. Adobe begreep het probleem en splitste de twee functies (maken respectievelijk lezen) in 1994. Het leesprogramma werd nu gratis aangeboden, wat lezers sterk motiveerde om Acrobat te gaan gebruiken. Dat maakte vervolgens ook de makers van documenten warm voor het programma. Naarmate er meer materiaal in het format van Acrobat begon te circuleren, werden meer en meer lezers gestimuleerd om het programma te downloaden. De flexibiliteit in de productstructuur van Acrobat en in de marktsegmentering maakten de prijselasticiteit mogelijk, die ertoe leidde dat deze software op grote schaal ingang vond in de markt.

Er is eens een innovatieve onderneming geweest die een reclamecampagne voerde met als motto: 'Denk anders'. Helaas is dat wellicht niet langer voldoende om met succes iets nieuws uit te brengen op de markt. 'Denk evenwicht' is nu misschien geschikter als motto – niet zozeer voor een wedstrijd 'beste reclameslogan' maar wel als strategie met meer kans op succes in de netwerkwereld van tegenwoordig.

Translated and reprinted by permission of Harvard Business Review. This article was originally published under the English title 'The New Rules for Bringing Innovations to Market', by Bhaskar Chakravorti, in the March 2004 issue of the Harvard Business Review. Copyright © 2004 by the President and Fellows of Harvard College; all rights reserved. This translation, Copyright © 2004 by the President and Fellows of Harvard College. Vertaling: Raymond Gijsen.

