



## De eerste, de beste?

**Auteur(s):**

Schreuder, H.

Directeur Corporate planning en development, DSM.

**Verschenen in:**

ESB, 82e jaargang, nr. 4101, pagina 283, 9 april 1997

**Rubriek:**

Column

**Trefwoord(en):**

ondernemingsstrategie

Er gaat een (wellicht apocrief) verhaal over de introductie van het schoonmaakmiddel VIM. Oudere lezers zullen de reclameleus, waarmee dit middel werd geïntroduceerd, onmiddellijk kunnen reproduceren: "Doe met VIM uw voordeel!" Dit lijkt op het eerste gezicht geen uitzonderlijk originele slagzin. Het verhaal gaat dat de leus desondanks is blijven hangen door de omstandigheden ten tijde van de introductie van VIM. Het nieuwe middel moest namelijk opboksen tegen de bestaande marktleider op het terrein van de schoonmaakmiddelen: ATA. VIM werd gelanceerd met een reclamecampagne waarbij de nieuwe leus breeduit op affiches werd verkondigd: "Doe met VIM uw voordeel!" De leus verwierf zijn bekendheid doordat op menig affiche daaronder werd geklad door de jeugd: "...en doe met ATA uw achterdeel!"

Wat er ook waar is van deze anecdote, VIM verwierf brede bekendheid en de voorganger(s) kent bijna niemand meer. Volgens recent onderzoek van Tellis en Golder is dit geen ongebruikelijke uitkomst <sup>1</sup>. Onder de pakkende titel "First to market, first to fail?" bespreken zij geval na geval waarin de pionier het heeft afgelegd tegen een latere toetreders. Wie heeft de markt voor wegwerpluiers gecreëerd? Niet Procter en Gamble, zoals velen geloven (inclusief P en G zelf, dat in 1991 het dertigjarig bestaan van deze markt vierde). Wegwerpluiers bestonden al in 1935. Het toenmalige leidende merk was Chux, dat zich positioneerde naar de rijkere huishoudens en als een oplossing op reis. Pampers waren in 1961 dus niet nieuw, hoogstens goedkoper, beter en/of breder verkrijgbaar. Bij videorecorders kent iedereen het gevecht tussen Sony, Matsushita, JVC en ons eigen Philips, maar weinigen weten nog dat Ampex de werkelijke pionier van dit product was. Diet coke werd niet geïntroduceerd door Coca Cola of door Pepsi, maar door Royal Crown. Bij 'light beer' was niet Miller Lite het pioniersmerk, maar bestonden tien jaar voor de introductie van Miller Lite al diverse alternatieven. Enzovoort, enzovoort. Tellis en Golder presenteren de volgende uitkomsten voor vijftig categorieën van consumentenproducten:

» pioniers mislukken in bijna de helft van de gevallen;

» hun gemiddelde marktaandeel bedraagt tien procent;

» zij zijn in slechts elf procent van de gevallen huidig leider in hun categorie;

» een ander type onderneming, de 'vroegleider', heeft een veel geringer falingspercentage, een drie keer zo hoog marktaandeel, en veel meer leiderschapsposities. De vroegleider betreedt de markt gemiddeld 13 jaar na de pionier, maar nog wel op tijd om de groeifase van de levenscyclus van het product te benutten.

Deze resultaten druisen in tegen een algemeen verbreid geloof dat pionierschap tot succes leidt. In de speltheorie en in de strategische literatuur wordt gewag gemaakt van 'first mover advantages'. Goeroe's zoals Prahalad en Hamel prediken het heruitvinden van bedrijfstakken op basis van een stimulerende visie op de toekomst. Wat verklaart de verschillen met de uitkomsten van Tellis en Golder? Om te beginnen de zorgvuldigheid van hun onderzoek. Veel van het goeroe-onderzoek werkt met case studies en concentreert zich op bepaalde bedrijfstakken. Zo zult u bij Prahalad en Hamel veel succesverhalen aantreffen uit de electronica en informatietechnologie. Deze huidige successen worden dan vergeleken met een bedrijf dat tegenwoordig minder presteert. Tellis en Golder werkten anders. Zij gingen niet uit van de successen van vandaag, maar keerden terug naar het ontstaan van een bepaalde bedrijfstak. Daardoor spoorden zij ook de bedrijven op die vandaag niet meer bestaan. Alleen op deze wijze kan het werkelijke falingspercentage van pioniers worden achterhaald. Wie vanuit de successen van vandaag terugkijkt, zal constateren dat succesvolle ondernemingen er relatief vroeg bij waren om nieuwe kansen te benutten. Wie echter vanuit het ontstaan van die kansen vooruitblijkt, zal opmerken dat de allervroegsten een hoog risico lopen. In jargon: de goeroe-werkwijze lijdt aan een ernstige vorm van 'survivor bias' <sup>2</sup>.

Waarom doen de vroegleiders het zo goed? Volgens Tellis en Golder dankzij het samenspel van vijf factoren: het inzicht dat een massamarkt te scheppen is; doorzettingsvermogen; financieel commitment; een passie voor innovatie; en de hefboomwerking van bestaande bedrijfsmiddelen. Deze factoren verklaren succes aanzienlijk beter dan pionierschap. Zij verklaren ook het feit dat grote bedrijven vaak nodig zijn om van technische uitvindingen werkelijk geslaagde commerciële innovaties te maken. Een behoorlijk reservoir aan middelen is doorgaans benodigd om de lange weg naar commercieel succes vol te kunnen houden. Eerdere ervaringen met zulke trajecten zijn daarbij een voordeel. In de onderzochte consumentenmarkten kunnen de 'first mover advantages' van de pionier na dertien (!) jaar nog worden geërodeerd door een geëngageerde volger met voldoende ervaring en middelen.

De eerste, de beste? ...Wie volgt

---

1 G.J. Tellis en P.N. Golder, First to market, first to fail? *Sloan Management Review*, winter 1996.

2 Daarnaast is sprake van verschillende varianten van selection bias, bijvoorbeeld door de selectie van bedrijfstakken en door de focus op huidige successen.