

Inhoud

Inleiding 7

1. De meerwaarde van meerwaarde 22

Eigenschap 1: Bij marktleiders staat meerwaardecreatie centraal in de onderneming

2. De eerste, de beste 51

Eigenschap 2: Marktleiders creëren hun eigen marktsegment

3. Maak het beter 77

Eigenschap 3: Marktleiders innoveren het segment

4. De kunst van het observeren 99

Eigenschap 4: Marktleiders zijn sterk verbonden met de context

5. Geen ziel, geen zaligheid 121

Eigenschap 5: Marktleiders hebben een sterke identiteit

6. Building a business is building a brand 155

Eigenschap 6: Marktleiders bouwen een sterk merk

7. Be good and tell it softly 179

Eigenschap 7: Marktleiders nemen hun verantwoordelijkheid

8. Nieuwe wegen naar het menselijk brein 195

Eigenschap 8: Marktleiders innoveren hun marktwerking continu

Conclusies 221

Bijlage: De weidse blik 223

Bronnen 231

Werk- en studiegroep Frontrunners 247

Register 249

Inleiding

You can't wait for inspiration. You have to go after it with a club.

–Onbekend

Het succes van sportmerk Nike is gebaseerd op de inspirerende visie van haar oprichter Phil Knight: *'Success is a choice.'* Knights mantra is even eenvoudig als inspirerend: iedereen kan succesvol zijn, maar je moet er wel voor gaan, met alle denkbare inzet: *'Just do it.'*

Marktleider of runner-up worden is een *keuze*. Elke onderneming kan dat bereiken; soms in een bestaand marktsegment, soms is er een nieuw marktsegment voor nodig, maar het kan altijd.

Er bestaan talloze methodieken, checklists, wetten en dashboards voor het bereiken van *excellence* op het gebied van strategie, verkoop, administratie, personeelsbeleid, efficiency, sales, management en allerlei andere processen binnen een onderneming, en ze helpen. Een methodiek voor het bereiken (en behouden) van marktleiderschap, voor het bereiken van marktexcellentie, bestaat echter niet. Opvallend, nietwaar? Vandaar dit boek.

Ik wil graag een bijdrage leveren aan het succes van het Nederlandse bedrijfsleven. Veel bedrijven, kleine en grote, weten namelijk niet dat er wel degelijk wetmatigheden bestaan voor succesvolle marktwerking. En het nastreven van marktleiderschap is niet alleen goed voor bedrijven, maar geeft ook een krachtige impuls aan onze economie, aan de werkgelegenheid en aan het werkplezier van individuele medewerkers, want wie wil er nu niet bij een winnaar werken?

Hoe is dit boek tot stand gekomen?

Aan dit boek is actief meegewerkt door een werkgroep die ruim twee jaar literatuur- en casestudie heeft gepleegd op het onderwerp marktleiderschap. Deze

werkgroep, die vaak zelf heeft meegeschreven, wordt gevormd door oud-deelnemers aan de studie Merkmanagement van Academische Opleidingen Groningen (UvG). De leden behaalden allemaal een scriptieresultaat van een 8,5 of hoger, en hebben een baan in het bedrijfsleven of een eigen onderneming. Het gaat om Jasper van Delft, Eveliene Janse, Ferry Kamp, Janny Polak, Marelle Steensma en Martin Tjin Pit Joen. Hun cv's vindt u achter in het boek.

Daarnaast keken en schreven Rogier van Kralingen en Willem van Putten mee over respectievelijk merkidentiteit en contentmarketing, en accountmanagement. Mijn dank voor hun inzichten en aanvullingen is groot.

Frontrunners als basisrapport

Dit boek is gebaseerd op het rapport van ruim 600 pagina's dat de werkgroep heeft geschreven. De 8 eigenschappen, alsmede de tijdgeest, zijn hierin diepgaand en uitgebreid beschreven.

Het rapport heeft ook geleid tot een werkplatform dat verschillende tools en methodieken biedt die u kunt toepassen. Bovendien hebben zich een aantal specialistische consultancy's hierbij aangesloten onder het initiatief genaamd Frontrunners Instituut. Op de bijbehorende website vindt u per eigenschap meer informatie en mogelijkheid tot verdieping.*

Wat is marktleiderschap?

Frontrunners zijn bedrijven die vooroplopen in hun markt: marktleiders. Maar wat betekent dat eigenlijk? 'Marktleiderschap' wil zeggen dat men het leidende merk is in een bepaald segment van de markt, oftewel het merk met het grootste marktaandeel in een specifiek marktsegment.

Markten bestaan altijd uit een aantal verschillende segmenten of 'deelmarkten'. Dat geldt niet alleen voor consumentenmarkten, maar evenzeer voor industriële en business-to-businessmarkten ('b2b-markten'). Elk marktsegment heeft een marktleider, vaak gevolgd door één of meerdere runners-up, merken die de marktleider op de hielen zitten.

* De website www.frontrunnersinstitute.com wijst u de weg.

Criteria

Marktleiderschap wordt altijd in een specifieke, afgebakende markt gemeenten. Doorgaans is een markt in ieder geval geografisch beperkt, vaak aangevuld met andere segmentatiecriteria. Dat kunnen sociaal-demografische criteria zijn – leeftijd, inkomen of opleiding bijvoorbeeld – of psychologische criteria – waarbij het veelal gaat om mentale motivaties, vaak gekoppeld aan het nastreven van een bepaalde lifestyle.

Clusters van behoeften

De marktsegmenten zijn in wezen ‘clusters van behoeften’. Deze clusters kunnen functioneel of emotioneel zijn, of allebei. In totaal kunnen er wel tien clusters per markt zijn, maar in de meeste markten treffen we drie tot vijf grotere behoeftelusters aan en een aantal kleinere. Zo bestaat de markt voor tandpasta uit het ‘therapeutische segment’, het ‘sensorische segment’ en het ‘familiesegment’. Therapeutische tandpasta’s zijn gericht op het verkrijgen van gezonde tanden en tandvlees. Tot deze groep behoren merken als Zendium en Parodontax. Sensorische tandpasta’s zorgen voor stralend witte tanden en een frisse adem. Zij maken hun gebruikers ‘aantrekkelijker’. Aquafresh en Colgate zijn in dit segment belangrijke merken. In het familiesegment leveren de merken weinig specifieke toegevoegde waarde, maar ze worden – door de aantrekkelijke prijsstelling – wel veel verkocht. De grootste merken in dit segment zijn Prodent en Macleans.

Kijken we naar de markt voor bier, dan treffen we de volgende (emotionele) clusters aan: harmoniezoekers (Amstel), inspiratiezoekers (Heineken), prestigezoekers (Grolsch) en geborgenheidszoekers (Bavaria).

De definitie van een marktsegment

Het is lang niet altijd eenvoudig om een marktsegment goed te definiëren. Sociaal-demografische segmentatie (op basis van leeftijd, opleidingsniveau en inkomen) blijkt vandaag de dag steeds minder belangrijk te zijn. Psychologische segmentatie, gericht op bepaalde behoeftespatronen die veel met een gewenste lifestyle te maken hebben, is momenteel veelal de beste manier om een marktsegment te typeren.

Er is eigenlijk maar één wet: u moet zich laten leiden door de markt. Wat

zijn volgens de consument de verschillende behoefteclusters in de markt? Dat is het enige goede uitgangspunt. Bij het definiëren van het marktsegment moeten de klantwaarden dus als uitgangspunt worden genomen. Dat betekent dat u in een paar woorden moet kunnen beschrijven wat de meerwaarde is voor de klant.

Veranderlijk

Onder invloed van de digitale revolutie is het maar de vraag of het marktsegment dat u vandaag bewerkt morgen nog wel bestaat, of dat het qua structuur dusdanig is veranderd dat een nieuw businessmodel nodig is.

Bij bedrijven die hun toegevoegde waarde vooral danken aan het feit dat ze het aanbod zichtbaar maken of erin voorselecteren zien we bijvoorbeeld dat de consument deze taak (deels) zelf overneemt. Mensen vergaren informatie online en komen via vergelijkingssites (zoals Independer of Kieskeurig), waarderingssites (Tripadvisor of Yelp bijvoorbeeld) en sociale platforms als Facebook tot een oordeel.

De vraag die u zich moet stellen is niet: ‘Hoe vergroot ik mijn marktaandeel?’ maar: ‘Levert het marktsegment waarin mijn onderneming actief is nog wel voldoende toegevoegde waarde?’ Met andere woorden: marktleider willen worden is een mooi streven, maar zorg er dan wel voor dat u marktleider wordt in een markt die veel waarde toevoegt. Reisbureaus hebben bijvoorbeeld zo’n groot deel van hun waarde zien verdampen dat ze hun businessmodellen hebben moeten aanpassen. Marktleiderschap was de laatste jaren dan ook maar een relatief onbelangrijk streven.

Wisselende leiders

Als u zelf een nieuw marktsegment introduceert, bent u natuurlijk per definitie marktleider. Zo bracht het merk Innocent als eerste 100 procent pure, verse vruchtensappen op de markt. Daarmee heeft het bedrijf een marktsegment gecreëerd dat later door velen is gevolgd. Innocent levert inmiddels een harde strijd om het marktleiderschap te behouden, want er zijn veel ‘*me-too*-merken’ toetreden.

In veel markten is er geen sprake van één uitgesproken marktleider, maar wisselen de posities regelmatig. Merken als BMW, Audi en Mercedes zitten elkaar steeds op de hielen in het segment luxe (zakelijke) auto’s. Een recent gelanceerd model kan direct verandering brengen in de marktpositie.

In menige markt zien we meerdere (twee of drie) marktleiders. Retailers en webshops in consumentenmarkten hebben er overigens ook belang bij dat er meerdere marktleiders zijn: verdeel en heers is een spel dat zij graag spelen.

Concurrentie buiten het eigen segment

Soms is een marktleider zo dominant dat hij slechts weinig te duchten heeft van andere spelers in dat specifieke veld. Het heeft voor bedrijven in zo'n segment weinig zin om het gevecht met de marktleider om marktaandeel aan te gaan; ze maken geen schijn van kans. Een voorbeeld is Facebook. Het heeft weinig zin deze gigant aan te vallen met een vergelijkbare propositie. De kans op succes is dan nihil. Het kan wél lonen om binnen de markt voor sociale media een nieuw segment te ontwikkelen, zoals Instagram of Snapchat hebben gedaan.

Niet zelden voeren marktleiders een tweefrontenoorlog: één binnen hun eigen marktsegment en één met andere marktsegmenten. Coca-Cola is bijvoorbeeld verwickeld in een machtsstrijd met Pepsi, maar ook met de grote watermerken, zoals Evian en Pellegrino, en met andere softdrinks.

Mentaal marktleiderschap

Niet altijd wordt de feitelijke marktleider (in volume) ook gezien als de ware marktleider. Soms is een merk of onderneming toonaangevend ondanks dat een ander het grootste marktaandeel heeft. Dit 'mentale marktleiderschap' zien we vaak bij de runners-up. Ze zijn niet de grootste, maar meestal is dat slechts een kwestie van tijd. Ze worden bijvoorbeeld door een jongere generatie op handen gedragen terwijl de echte marktleider het moet hebben van een oudere doelgroep. BMW en Audi zijn bijvoorbeeld lang niet in alle markten de grootste, maar vaak wel in mentaal opzicht. Ze worden gezien als marktleiders omdat ze de toon zetten.

Vaak leidt mentaal marktleiderschap dus tot feitelijk marktleiderschap. IBM was ooit marktleider in computerbesturingssoftware, totdat Microsoft met Windows kwam. De innovator Microsoft werd de eerste jaren gezien als trendsetter en veroverde in die hoedanigheid het mentale marktleiderschap, om daarna ook in omzet de grootste te worden.

Betekenisvol

Als marktleider moet u meer dan alleen de grootste zijn; uw onderneming of merk moet *betekenisvol* zijn. Natuurlijk is het streven naar volume van belang, maar dat mag nooit het enige doel zijn; u moet zowel groot als uitmuntend willen zijn.

Bedrijven die door zware salesinspanningen het grootste volume bereiken maar niet de mentale leider zijn, verliezen hun marktleiderschap vroeg of laat. De basis waarop dat marktleiderschap is gefundeerd is niet solide genoeg, en vaak zien we dan een terugval.

Opvallend genoeg zijn juist de concurrenten erg bepalend of een merk als leidend wordt gezien. Met andere woorden: een belangrijke stap op weg naar marktleiderschap is het respect van de concurrentie. Zij kunnen immers goed beoordelen of het marktleiderschap verdiend is; men volgt elkaar in een branche nu eenmaal op de voet.

Veel branches kennen een systeem waarbij jaarlijks wordt gekozen wie de primus inter pares is; de beste kapper, het beste reclamebureau, de beste supermarkt, het beste reisbureau enzovoort. Men zal doorgaans kiezen voor een succesvolle runner-up; meestal de meest vernieuwende. Over dit soort 'verkiezingen' wordt vaak smalend gedaan, maar dat is niet terecht; brancheleden kiezen voor de meest veelbelovende onderneming en vestigen daarmee een norm die de uitdaging vormt voor de anderen. Dat is een goed uitgangspunt.

De voordelen van marktleiderschap

Behalve dat consumenten een natuurlijke voorkeur hebben voor grote en betekenisvolle merken, is er nog een aantal niet onbelangrijke voordelen verbonden aan het marktleiderschap. Om te beginnen wordt de mogelijkheid om uw distributie uit te breiden erdoor vergroot; zelfs als deze nieuwe distributiekanaal concurreren met bestaande zal men niet snel afscheid nemen van de marktleider. Ook bij overnames is er een aanzienlijk voordeel; bedrijven worden bij voorkeur overgenomen door de marktleider. Marktleiders kunnen bovendien de prijs en daarmee de marge hoog houden. Daarnaast wordt het aantrekken van talent aanzienlijk makkelijker als men gezien wordt als nummer 1.

U hoeft niet eens letterlijk de grootste te zijn; als u gezien wordt als de

veelbelovende runner-up geniet u al een fors aantal van de genoemde voordelen. Alleen al het streven naar marktleiderschap – zeker als dit planmatig en met grote inzet gebeurt – verbetert het functioneren van een onderneming. En wat we zeker niet willen vergeten: *it's great fun!*

Het speelveld

Of een onderneming het marktleiderschap kan veroveren wordt door allerlei zaken beïnvloed. Hoe goed een bedrijf kan inspelen op de heersende tijdgeest is een heel belangrijke factor. De context waarin we leven en werken heeft namelijk een grotere invloed op ons handelen dan we geneigd zijn aan te nemen. Iemand kan op zondagmorgen oprecht vroom gedrag vertonen in de kerk en zich in de middag bij een wedstrijd van zijn favoriete voetbalclub als een hooligan gedragen. De context verklaart het verschil in gedrag.

Als omstandigheden veranderen, verandert ons koopgedrag mee; dramatische maatschappelijke gebeurtenissen drukken bijvoorbeeld (met enige vertraging) hun stempel op de mode. En het gaat nog veel verder: zodra het economisch minder gaat daalt het consumentenvertrouwen, en direct daarna ook de consumptie. Daarom is het zinvol om stil te staan bij de vraag hoe de context zich in de komende vijf tot tien jaar (waarschijnlijk) zal ontwikkelen.

Radarstation

Nieuwe markten, wetgeving, economische ontwikkelingen, trends, *culture shifts*, normen, waarden, consumentengedrag, internationalisering, hyperconcurrentie, duurzaamheid; het zijn maar een paar voorbeelden van de context waarin bedrijven tegenwoordig opereren. Doordat veranderingen zich alsmaar sneller voltrekken wordt vooruitkijken steeds moeilijker. Het vraagt een diep inzicht van leiders.

Bij veel mensen sluimert een gevoel van twijfel en onmacht. Dat komt doordat de huidige tijdgeest *volatiel* is; vluchtig, turbulent. De verschillen met het verleden zijn vooral merkbaar door het aantal en het tempo waarin veranderingen zich manifesteren. Er blijkt sprake te zijn van een eenparig versnelde beweging. Weinig is nog vergelijkbaar met hoe alles pakweg vijf jaar geleden was. De wereld is sneller, vuiler, drukker, professioneler, onveiliger, dynamischer, chaotischer en onvoorspelbaarder geworden. Ook zijn

we het punt voorbij dat grote veranderingen zich op een overzichtelijke manier aandienden, met voldoende tijd ertussen om te anticiperen. De opvolgtijd is ernstig verkort: de versnelling neemt almaar toe.

In deze context moeten leiders keuzes maken. En zij die hierin de minst slechte keuzes maken zijn de winnaars van de toekomst. Omdat de huidige context zo veranderlijk is moeten bedrijven functioneren als een 'radarstation'. Marktleiders beschikken over het vermogen om de context heel goed aan te voelen; te weten wat er speelt. Ze houden een vinger aan de pols van de samenleving en hebben tegelijkertijd het vermogen veranderingen direct te vertalen naar het eigen product- en merkaanbod. De grote uitdaging zit in de vraag hoe veranderingen kunnen worden omgezet in meerwaardeconcepten die voldoende tijd krijgen om de investeringen terug te verdienen.

Vier aanjagers

De volatiliteit wordt veroorzaakt door vier aanjagers. Los van elkaar zorgen deze al voor grote omwentelingen, maar samen zijn ze zo heftig dat het soms lijkt alsof de wanorde regeert. De mega-aanjagers zijn:

- de economische context;
- de technologie context;
- de sociale context;
- de ecologische context.

Deze aanjagers zijn niet allemaal nieuw, alleen de aandacht voor ons ecosysteem is van recente datum. De economie heeft al eeuwen een grote invloed op de samenleving. Dat geldt ook voor technologie, waartoe we ook uitvindingen als de boekdrukkunst en het buskruit rekenen. Samen beïnvloeden ze de sociale context.

De vier aanjagers staan soms op gespannen voet met elkaar. De roep om duurzame producten en diensten dwingt overheden en bedrijven bijvoorbeeld tot uitgaven die niet *direct* een bijdrage leveren aan meer welvaart en welzijn.

De economische context

De economisering van de samenleving is misschien niet nieuw, maar ze drukt wel steeds meer een stempel op het gedrag en de aspiraties van mensen. We zien een aantal opvallende ontwikkelingen.

- **Veel start-ups;** voor marktleiders is dit een verontrustende ontwikkeling. In 1980 was de levensduur van een marktleider gemiddeld 20 jaar, nu is dat nog geen 10 jaar. Wereldwijd starten er jaarlijks ruim 500 000 bedrijven, 10 jaar geleden waren dat er nog geen 30 000. Het overgrote deel daarvan haalt overigens de eindstreep niet, maar ze maken het de huidige marktleiders desondanks moeilijk.
- **Kortetermijndenken;** de samenleving springt tegenwoordig van de ene kans naar de andere. Heel typerend voor dit gedrag is het ontstaan van ‘bubbels’. Als een markt succesvol is, schieten wereldwijd concurrenten als paddenstoelen uit de grond, die direct flitskapitaal krijgen toegeschoven om de productie snel te kunnen opbouwen. Dat leidt vrijwel altijd tot overcapaciteit en dus tot een bubbel. In de auto- en speelgoedmarkt bijvoorbeeld zien we dit regelmatig gebeuren. Sommige regio’s kunnen heel goed overweg met dit kortetermijndenken: Silicon Valley, het zuiden van Finland, de oostkust van China, het zuiden van Duitsland, het zuiden en midden van India en een aantal landen in Afrika bijvoorbeeld. Het gebrek aan dynamiek in West-Europa is het gevolg van de wet van de remmende voor-sprong. Het is maar de vraag of we de benodigde creativiteit en energie in een vergrijzend Europa voldoende kunnen mobiliseren om bij te blijven.
- **Erosie van welvaart;** de veelgeprezen Franse econoom Thomas Piketty stelt in zijn boek *Le Capital au XXI^e siècle* dat de groeiveaus die we hebben gekend van 1945 tot 1973 een uitzondering waren. Hij voert aan dat een groei van 1 à 2 procent een langetermijngemiddelde is, en dan moeten de omstandigheden nog gunstig zijn ook. Hoewel de daling van de groei en de huidige recessie redelijk mild lijken te blijven, is het toch een uniek en ingrijpend verschijnsel. We hebben de afgelopen zestig jaar menige recessie meegemaakt, maar een structurele achteruitgang over een periode van vijf jaar of langer is nieuw.
- **Spaarzaamheid;** burgers wordt geadviseerd hun hypotheek af te lossen en zelf te gaan sparen voor hun pensioen. Daarnaast wordt er een sterke stijging van de zorgkosten verwacht, waarvoor mensen geld opzijleggen. Dit alles heeft grote economische implicaties: alles wat gespaard wordt,

wordt niet aangewend voor consumptie. En een verschraling van consumptie betekent economische achteruitgang.

- **Commoditizing;** het wordt voor bedrijven steeds moeilijker om door relevante functionele en emotionele verschillen tussen producten en diensten een duurzame voorsprong op te bouwen. Alles wordt gekopieerd. Bovendien is door het internet de prijstransparantie sterk toegenomen. Het gebrek aan *pricing power* houdt de inflatie in toom, maar kan niet voorkomen dat prijzen dalen en inkomens onder druk staan.
- **Globalisering;** met name de kapitaalmarkten hebben de laatste jaren een zeer grote invloed op de economische ontwikkelingen. Op deze markten begon twijfel te bestaan over de ‘terugbetaalcapaciteit’ van landen. Ze verhoogden de rente, waardoor de economische zwakheden bloot zijn komen te liggen. Veel ontwikkelingslanden kampen dan ook met groei problemen.
- **Liberalisering;** een belangrijke aanjager van globalisering is de liberalisering van het economische proces door deregulering en privatisering. Het gevolg is dat er een herverdeling van economische activiteiten plaatsvindt. Hierbij neemt de onderlinge economische afhankelijkheid in een hoog tempo toe en ontstaat ‘de wereldeconomie’.
- **De internationale herverdeling van welvaart;** onze concurrentiepositie ten opzichte van landen in Azië, Zuid-Amerika en Afrika erodeert. In veel ontwikkelingslanden is er sprake van een snelle groei van de middenklasse. Wereldwijd vindt er een herverdeling plaats. Door de globalisering zijn alle economieën communicerende vaten geworden. De groei van bepaalde economieën gaat doorgaans gepaard met een daling elders. Pas als alle markten min of meer tegelijkertijd groeien gaat het iedereen goed. En dat kan nog decennia op zich laten wachten.
- **Hyperconcurrentie;** in het proces van herverdeling ontstaan aanzienlijke en onvermijdelijke onevenwichtigheden. Het leidt tot overaanbod in veel markten en is, zeker op korte termijn, een belangrijke ‘vertrager’ van het vermogen om relevante meerwaarde te creëren. Het gevolg is dat productiviteit sneller groeit dan de creatie van meerwaarde.
- **Vooruitgang;** concurrentie leidt ook tot materiële vooruitgang en een toename van de welvaart. Competitie dwingt bedrijven om hun performance te verbeteren en dat leidt uiteindelijk tot een meer weerbare economie. Of deze competitie zich op lokaal of op wereldniveau afspeelt doet eigenlijk niet ter zake. Het proces dat daarbij moet worden doorlopen is vaak pijnlijk, maar onvermijdelijk.
- **Daling van het welzijnsniveau;** de ontwikkelde economieën worden ge-

dwongen tot ingrijpende bezuinigingen en ombuigingen. Veel ontwikkelde economieën ontsnappen niet aan versobering. Veel van wat nu vanzelfsprekend is, zal verdwijnen. We gaan niet langer vooruit maar staan stil, en voor grote groepen is er zelfs achteruitgang.

De technologische context

Door de eeuwen heen heeft technologie steeds gezorgd voor grote economische en maatschappelijke sprongen. De relatief recente informatie- en digitale technologieën hebben onze wereld in 25 jaar sterk veranderd. Het wachten is op de verdere doorbraak van een aantal technologieën waardoor totaal nieuwe markten zullen ontstaan. Denk bijvoorbeeld aan de volgende technologieën:

- **De informatietechnologie;** overal ter wereld kunnen mensen, machines en ‘dingen’ op elk moment informatie ontvangen, bewerken en terugsturen. Niemand weet waar het ophoudt, omdat de menselijke fantasie de grenzen bepaalt. Dit zal een bijna oneindige bron van vernieuwing zijn voor consumentenmarkten, maar zeker ook voor de b2b-markten. De virtuele wereld is nog maar net geboren, maar is in bijna elk opzicht net zo echt als de reële wereld.
- **De biotechnologie;** alles wat groeit en bloeit is het domein van de biotechnologie. Naar verwachting zullen er allerlei ‘supergewassen’ worden ontwikkeld, die minder kunstmest en water nodig hebben, en zelfs onder ‘vijandige’ omstandigheden te oogsten zijn. Deze ‘groene revolutie’ alleen zal niet genoeg zijn om de groeiende populatie te voeden, maar is wel een belangrijke stap in de juiste richting. Veruit de meest ingrijpende veranderingen zijn echter te verwachten voor de duur en de kwaliteit van het leven van de mens zelf. Algemeen wordt verwacht dat tegen 2020 de vooruitzichten op een langer en kwalitatief beter leven sterk toegenomen zullen zijn. Men verwacht zelfs dat kanker tegen die tijd behoorlijk onder controle kan worden gehouden.
- **De nanotechnologie;** deze techniek maakt het mogelijk om te werken met deeltjes ter grootte van een miljardste meter. De impact van deze technologie is immens: het stelt de mens in staat om ontwikkelingen op moleculair niveau in gang te zetten. Daarmee doen zich mogelijkheden voor die nog maar nauwelijks te overzien zijn. Dit alles zal vergaande gevolgen hebben, één ervan is het feit dat het nauwelijks meer voordelen

biedt om productie naar lagelonenlanden te verplaatsen. Dat geeft de hoogontwikkelde landen een concurrentievoordeel. Deze ontwikkelingen zullen een grote wissel trekken op eerdere investeringen, en gezien de kortere *life cycles* van zowel producten als processen zullen er nieuwe terugverdienmodellen moeten worden ontwikkeld.

De sociale context

Onze opvattingen over werk, zelfontplooiing, vrije tijd, loyaliteit, godsdiensten, ideologieën, familie, kinderen, liefde, seks, politiek, vrijheid, man-vrouwrelaties, democratie en ga zo maar door zijn onderhevig aan een omwenteling. We onderscheiden een aantal belangrijke veranderingen.

- We hebben een belangrijke les geleerd: de menselijke wens om te consumeren blijkt **oneindig en onbevredigbaar** te zijn. Met alle prettige maar ook minder prettige gevolgen van dien.
- **Verantwoord gedrag en het nemen van verantwoordelijkheid** zijn onontkoombare trends geworden. Ook van ondernemingen zal gevraagd worden bij te dragen aan een betere, meer leefbare samenleving. De bijdrage die deze ondernemingen aan het wel en wee van de samenleving leveren zullen bepalend zijn voor de vraag of hun producten en merken worden geaccepteerd. Het belang van de burger (de mens) zal dat van de consument inhalen.
- De netwerksamenleving ontwikkelt verder; **de toegevoegde waarde** van ieder mens staat daarin centraal. Veel meer dan nu zullen die toegevoegde waarden niet vooral zakelijk gericht zijn, maar meer en meer ook op het mentale en zelfs spirituele vlak liggen.
- Was de televisie al een onthullend medium, het internet is vele malen machtiger. Bepalen op de buis de televisiemakers wat we te zien krijgen, op het internet bepalen we dit grotendeels zelf. Daarmee geeft het internet de individuele mens een **ongekende autonomie**, en dat zal onze hele samenleving veranderen.
- De postmoderne samenleving verkeert nog in *statu nascendi*: veel mensen zitten nog tot hun middel (of nek) in de oude samenleving. De voorhoede vindt niet-traditionele, tegenstrijdige combinaties aantrekkelijk of bevrijdend, de achterhoede schrikt ervan, probeert vast te houden aan oude waarden. Verandering brengt altijd een hoge mate van **onzekerheid en angst** met zich mee.

De ecologische context

Het besef dringt door dat we het ecosysteem van de aarde kunnen ontwrichten. Dat we er zelf verantwoordelijk voor zijn dat de aarde in balans blijft. Met de economische opkomst van een paar supermachten als India en China, en in hun kielzog nog een aantal naties als Brazilië, Indonesië, Zuid-Afrika en landen in de voormalige Sovjet-Unie, zal de verstoring van het evenwicht versnellen. Het besef groeit dat ook het ecosysteem gemanaged moet worden wil het overleven. Kreten als ‘meer’ en ‘vernieuwend’ verliezen hun aantrekkingskracht. Producten moeten in toenemende mate voldoen aan duurzaamheidskenmerken. De consumptiestrategie van de toekomst is die van de non-verspilling. Het vraagt om een enorme creativiteit en innovatiekracht om de dreiging die ons boven het hoofd hangt af te wenden. Bedrijven die hierin vooroplopen zullen niet alleen de sympathie hebben van de burger, maar ook diens klandizie.

De essentie

Nu we weten wat we onder een marktleider verstaan en de context kennen waarin hij zich manifesteert, rijst de vraag waarom de ene onderneming marktleider of runner-up (een goede tweede – dit boek gaat over beide, al noem ik deze bedrijven meestal alleen ‘marktleiders’) wordt en de ander niet. Wat doen marktleiders beter? Is het geluk, toeval of het resultaat van hard werken en knappe inzichten? Eén ding is zeker: marktleiders ontstaan door de inspanningen van mensen.

Om de beste te blijven of te worden zijn bepaalde eigenschappen onmisbaar. Bedrijven met die eigenschappen noemen we frontrunners, koplopers. Uit onze literatuur- en casestudie kan een heldere conclusie worden getrokken: bij frontrunners staat de creatie en innovatie van *meerwaarde* centraal in de onderneming. Anders gezegd: ze hebben een diep inzicht en affiniteit met meerwaardecreatie. Immers, een duurzaam concurrentievoordeel is afhankelijk van het vermogen om steeds weer nieuwe meerwaarde te creëren en bestaande meerwaarde te innoveren, in een oneindig proces. Dát is de kern-eigenschap van marktleiders.

Op het gebied van meerwaardeontwikkeling zijn er een aantal recente ontwikkelingen gaande die we zullen bespreken: