

UNFAIR ADVANTAGE

CAROLE LAMARQUE

 LANNOO
CAMPUS

D/2018/45/296 – ISBN 978 94 014 5370 7 – NUR 802

Vormgeving omslag: Dominic Rios (illustratie) | Ben Meulemans (lay-out)
Vormgeving binnenwerk: Steve Reynders

© Carole Lamarque & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2018.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij,
de boeken- en multimediativisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag verveelvoudigd worden en/of openbaar gemaakt,
door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze dan ook,
zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus
Erasme Ruelensvest 179 bus 101
3001 Leuven
België
www.lannoocampus.be

INHOUD

01	UNFAIR ADVANTAGE: WAT EN WAAROM? -----	13
02	BUSINESSSAFARI: DE 7 TROEVEN VAN HET JACHTLUIPAARD -----	33
03	MARKETING IN THE MATRIX: WAAROM OVERLEEF JIJ DE TOEKOMST? -----	55
04	SHAPESHIFTERS: DE NIEUWE REALITEIT -----	79
05	VOORSPRONG JAGEN: OP ZOEK NAAR JE UNFAIR ADVANTAGE -----	97
06	UNFAIR ASSESSMENT: VOER VOOR STRATEGEN -	121
07	CONCURRENTIE SPOTTEN: 50 MODELLEN VOOR COMPETITIEVE ANALYSE -----	139

VOORAF

In dit boek vertel ik, Carole Lamarque, je alles wat je moet weten over de nieuwe businesslogica Unfair Advantage. Samen bekijken we de theorie, de strategie en de uitvoering.

Net zoals in mijn eerste boek *Influencers* vind je tijdens het lezen kaderstukken met specifieke inhoud:



Cheeta: in deze rubriek bekijk ik Unfair Advantage door de ogen van een cheeta. Je krijgt tips over hoe je de concurrentie buitenspel zet en met explosieve kracht bouwt aan je zakelijke prestaties.



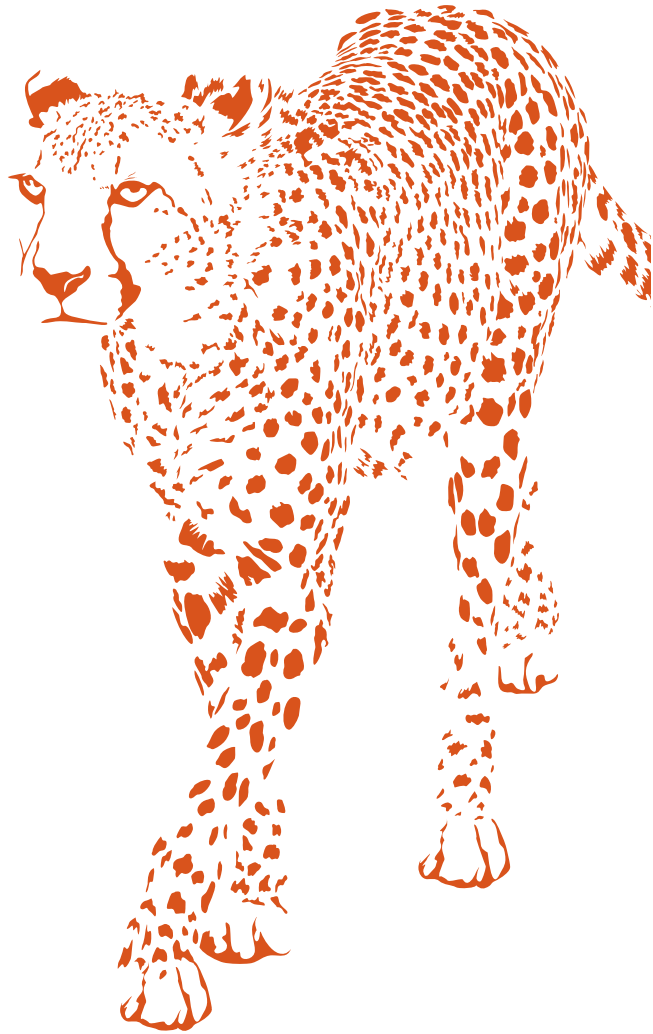
Case: via allerlei cases laat ik zien hoe anderen een Unfair Advantage inzetten. Je maakt kennis met het rendement van zulke acties en je doet inspiratie op voor je eigen bedrijf.



Inzicht: de inzichten van externe experts verdiepen de inhoud van het boek. Je steekt veel op van gerenommeerde bedrijfsleiders, marketeers en academici.



Doen: doe-opdrachten geven je een duwtje in de rug voor het vinden van je Unfair Advantage.



01

UNFAIR ADVANTAGE: WAT EN WAAROM?

**WAT IS EEN UNFAIR ADVANTAGE?
WAAROM IS EEN UNFAIR ADVANTAGE NOODZAKELIJK?
WAAROM BRENGT EEN UNFAIR ADVANTAGE OP?**

'Bigger is no longer better, but the number 1 takes it all.'

Carole Lamarque

Zal ik met het goede nieuws starten? Europa denkt iets traditioneler dan de Verenigde Staten en Azië. En dus duurt het iets langer voor de ultra-competitieve manier van business doen hier belandt. We zien vaak wat ons te wachten staat op een ander continent. Dankzij alle buitenlandse voorbeelden en cases, zie je de concurrentie meestal van ver aankomen. Een luxesituatie en uitstekend nieuws! Als Europees bedrijfsleider of marketeer heb je 36 maanden om de concurrentie voor te zijn én te overtroeven met een Unfair Advantage. Je hebt 36 maanden om je op een plan van aanpak te focussen. Waarom 36 maanden? Omdat je bijna alles kunt oplossen en veranderen in drie jaar tijd. Ook venture capitalists houden van deze termijn. Vertel me achteraf niet dat ik je niet gewaarschuwd heb. Staat de concurrentie nu al voor je deur? Geen nood! Volg mijn stappenplan en pak de concurrentie vlijmscherp aan met een Unfair Advantage.

Met de businesslogica Unfair Advantage leren jij en je teams denken zoals een jachtluipaard. Weg met Calimero-gedrag, welkom cheeta-gedrag. Aan Calimero-gedrag heeft niemand wat. Consumenten vragen om niet bij buitenlandse websites te kopen, is evenmin een puik plan. Jouw ambitie? Zélf de te benijden speler worden. Je Unfair Advantage is zo uniek, dat je de concurrentie buitenspel zet en de marktleider aankunt. Je bent niet beter dan de dominante leider, maar extreem uniek. De beste concurrentie is geen concurrentie. Toch? Zelfs als je met de dominante leiders samenwerkt, sta je sterk met een Unfair Advantage.

In het nieuwe millennium heeft iedere ondernemer behoefte aan een Unfair Advantage. Multinationals, maar ook KMO's en eenmanszaken. Zelfs al ben je de enige, fantastische schilder in jouw gemeente, dan nog is de onbetwistbare marktleider worden jouw ambitie. 'Waarom?'; vraag jij je misschien af. Vroeger was de kans klein dat een andere schilder jou het leven lastig maakte. Iedereen die zijn huisje wilde oprispen, deed een beroep op jouw diensten. Je had veel aanzien in het dorp en concurrentie was je vreemd. Je had alleen een probleem als een topschilder uit het dorp naast jou verliefd werd op de dochter van de lokale supermarkt en zijn zaak begon op vijftig meter van jouw deur.

Wat als de wereld je dorp wordt? In het digitale tijdperk verdwijnen afstanden, plotseling krioelt het van de concurrentie. Rivalen komen onverwacht, razendsnel en van alle kanten. Opeens staan ze daar, zonder waarschuwing. Tijd en ruimte

zijn vandaag geen concurrentiebarrières meer. Concurrenten die zich vroeger op veilige afstand bevonden, zijn op enkele milliseconden je digitale buurman. Goed zijn is niet langer goed genoeg, beter is nauwelijks beter. Iedereen zit in elkaars vaarwater. Als je niet uitpakt met een Unfair Advantage, dan ben je eraan, kapot, afgemaakt. Of je wordt opgeslorpt, welkom consolidatie. Noodgedwongen bundel je de krachten met concurrenten. Enkel samen kun je de grote kleppers aan, maar je verliest wel je bedrijf, je naam.

Wil je dat scenario vermijden? Dat kan! We gaan samen aan de slag met een concurrentiestrategie en stappenplan op maat van het internettijdperk. Want hoewel strategische raamwerken zoals Tipping Point en Blue Ocean Strategy je misschien wel bekend in de oren klinken, staken maar weinig modellen na het jaar 2000 de oceaan over. Europa houdt van zijn klassiekers. Klassiekers geven je een stevig fundament, maar er is meer nodig. Vandaar dat ik je heel enthousiast alles vertel over mijn model, Unfair Advantage. Met dit millenniumproofmodel los je veel op. Als jij de Unfair Advantage van je bedrijf vindt, los je veel pijnpunten tegelijk op. Zelfs de pijnpunten waar je (nog) geen weet van hebt.

Tegelijkertijd ben ik er mij van bewust dat je met dit boek enkel je pijlen kunt richten op wat binnen je macht ligt. De gevolgen van de marktmachttoename en andere macrorends kun je niet overmeesteren. Wel leg ik uit hoe je hogere barrières kunt inbouwen tegen dominante wereldspelers.

STIJGENDE MARKTMACHT

Bedrijfsleiders en marketeers streven al jaren naar een business zonder concurrentie. Vandaag kan deze droom uitkomen, want de vrije markt kent steeds minder spelers en vaker marktleaders met een quasimonopolie. Gefragmenteerde markten zijn zeldzaam. 'Exponentieel' is het codewoord van het nieuwe millennium, ook met betrekking tot competitie. De kans om te concurreren daalde exponentieel en de marktmacht steeg exponentieel.

Deze stelling staaf ik met een baanbrekende studie van de Belgische economen Jan De Loecker en Jan Eeckhout. In *The Rise of Market Power and the Macroeconomic Implications*¹ tonen zij aan dat concurrentie tussen bedrijven in de Verenigde Staten afneemt. De studie verscheen in 2017 en is intensief besproken in *Financial Times*, *The Wall Street Journal* en *The Economist*. Wat deden Jan De Loecker en Jan Eeckhout? Zij maakten een reconstructie van de evolutie van de *markups* bij Amerikaanse bedrijven vanaf 1950.

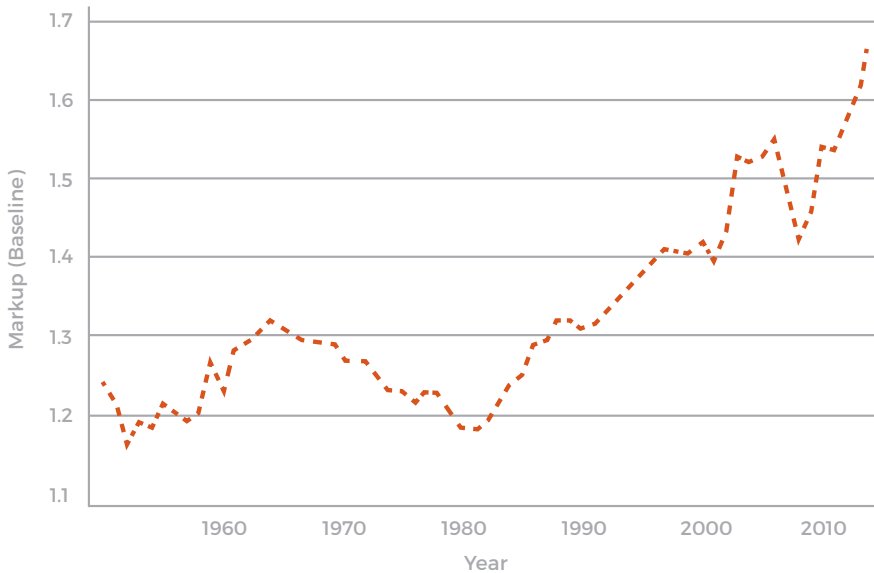
De x-factor van de studie? Marktmacht! Marktmacht is de mate waarin een bedrijf zich onafhankelijk van de andere marktspelers kan gedragen en veel winst kan noteren. Of, zo schrijft *Knack*, de mate waarin een bedrijf zijn prijs voor een product

of dienst kan laten stijgen boven het kostenniveau. 'We stelden vast dat de marktmacht tot 1980 ongeveer stabiel bleef. Tot dan werden producten verkocht tegen variabele winstmarges van gemiddeld 18 procent', vertelde Jan Eeckhout in 2017². Sinds 1980 stegen de gemiddelde winstmarges echter, tot ongeveer 67 procent aan het einde van de studie. 'De marktmacht van de bedrijven nam de voorbije decennia dus dramatisch toe', zo luidt de conclusie.

De torenhoge winsten bewijzen dat Amerikaanse bedrijven zelf de prijs van hun producten bepalen. Vaarwel vrije concurrentie, want in een vrije markt duikt er meestal een concurrent op die uitpakt met een scherpere prijs. Met grote winstmarges heb je alle macht. Je koopt andere bedrijven op, experimenteert, kopieert en houdt nieuwkomers buiten. The winner takes it all. Herinner je je de dramatische song van ABBA? Economen en bedrijfsleiders zingen het refrein luidop mee. Maar laat je niet misleiden. Naast titanen zoals Google, AB InBev en Amazon kan elk bedrijf marktmacht hebben, ook de enige bakker in je buurt.

De Loecker en Eeckhout benoemen in hun paper de facts en gevolgen van de opmars van de marktmacht bij Amerikaanse bedrijven. De pers peilde eveneens naar de oorzaken. 'De Amerikaanse mededingingsautoriteiten zitten er voor iets tussen', stelt Eeckhout in *Trends*.³ 'Sinds de jaren tachtig nemen zij het minder nauw'. Maar De Loecker en Eeckhout halen ook de globalisering en technologie aan, en meer bepaald digitalisering en big data. Internetreus Amazon kon wel heel snel de distributiemarkt betreden, met een bakstenen winkel was dat een ander karwei. Wie technologie zegt, zegt echter vaak ongelooft. Weinigen geloofden dat e-commerce nuttig was, afgezien van Amazon-bedenker Jeff Bezos. Amazon werd een monster omdat andere spelers er niet in geloofden. *And then it happens to be true*.

De vraag is of deze monopolistische macht een vliegtuig neemt naar Europa. Jan De Loecker en Jan Eeckhout onthulden deze zomer in een NBER-studie dat de winstmarge van Belgische bedrijven sinds de eeuwwisseling spectaculair is toegenomen, zo schrijft De *Standaard*.⁴ Ook de gevolgen van de buitenlandse *big players* zijn al voelbaar op ons continent. Daarvan getuige de – dixit CEO Christian Boas – onvermijdelijke verkoop van het Belgische Asco Industries aan een Amerikaanse sectorgenoot in de luchtvaartindustrie.⁵ Of aan de overname van het kleinere Belgische biotechbedrijf Tigenix door het Japanse farmabedrijf Takeda. Voor de vierde keer in vijf jaar tijd komt een Belgisch beursgenoteerd bedrijf onder de Japanse scepter. Duco Sickinghe argumenteerde in *Knack*⁶ dat een klein land als België onvoldoende schaalgrootte heeft en dat het kapitaal de innovatiecarrousel draaiende houdt. Als je bedrijf snel opbouwen en verkopen het doel van je bedrijf is, dan is dat fair. Wil jij echter heer en meester blijven? Be ready!



De evolutie van gemiddelde markups (1960-2014). Gemiddelde markup wordt gewogen door marktaandeel van de omzet in de steekproef. Bron: De Loecker, Eeckhout (2017)

Herinner je de parabel van de levend gekookte kikker. De kikker sprong niet uit de pan omdat het water maar beetje bij beetje warmer werd. Ambitieuze bedrijven en visionaire leiders zijn altijd klaar voor de toekomst. Toen ik nog aan de slag was bij Proximus, hadden we een actieplan voor als de buitenlandse concurrentie hier landde. Zeven jaar lang werd dat plan elk jaar uit de kast gehaald. En weer teruggelegd, het was nog te vroeg voor de lancering van dat plan. Maar we waren wel klaar, in tegenstelling tot andere Belgische spelers. Misschien denk je dat Proximus klaar is voor de toekomst omdat het een groot bedrijf is? Ik draai het om: Proximus is een groot bedrijf omdat het klaar was voor de toekomst.

De tijd dat je kon wachten tot het probleem voor je neus stond, zoals onze overleden politicus Jean-Luc Dehaene met zoveel karakter verkondigde, is voorbij. Je vooraf wapenen met verschillende actieplannen is een must. Je kent de methodieken en statistieken, je leest de kranten. Doe daar iets mee en bereid je voor op wat met jouw bedrijf kan gebeuren. Train je competitieve spier nu al, niet wanneer het hoogstnoodzakelijk (en waarschijnlijk te laat) is.

UNFAIR ADVANTAGE VS. ONEERLIJKE CONCURRENTIE

'Eerlijke concurrentie speelt een vitale rol bij het opbouwen van vertrouwen. Met dat vertrouwen halen we het beste uit onze samenlevingen. Vertrouwen kan nie-

mand opleggen. Je moet het verdienen.' Maak kennis met het credo van Margrethe Vestager, Eurocommissaris voor Mededinging.

Zelfs als je vertrouwen verdient, mag je de vrije markt en concurrentie niet belemmeren. Doe je dat wel, dan krijg je het aan de stok met Margrethe. De Deense politieke zwaargewicht, de inspiratie voor het hoofdpersonage in televisiereeks *Borgen*, schrikt voor weinig terug. Ze vorderde 13 miljard euro aan belastinggeld van Apple, trok een streep door de fiscale constructies van Amazon⁷ en legde Google een boete op van 2,4 miljard euro op voor het overtreden van antitrustregels. Deze bedragen zijn verwaarloosbaar voor de *big tech*, maar de boodschap van Margrethe is minder verwaarloosbaar. Mevrouw Vestager beschuldigt grote bedrijven van verstikking van de markt en belemmering van de concurrentie.

De overwinningen van Margrethe Vestager zijn indrukwekkend, maar geven ook aan hoe ongerust we in Europa zijn. We koesteren angst voor monopolistische concurrenten met veel macht. Amerikaanse ondernemingen, maar ook Europese, buigen voor de big players. Zonder actieplan en zonder nieuwe inzichten zijn we verloren. Maar Miss Competitie houdt iedereen in het oog, ook Europese bedrijven. Op ons continent onderzoekt ze evengoed concurrentiebeperkende praktijken bij grote bedrijven en regeringen.

Opereer je met een Unfair Advantage tegen de wet en tegen de regels? Maak je Margrethe Vestager boos met een benijdenswaardige strategie? Tenzij je graag boetes betaalt – en dat kan, voor kapitaalkrachtige spelers als Google en co zijn de boetes van Margrethe net geen parkeerboete – raad ik je aan het spel volgens de regels van de markt te spelen. Vraag voor alle zekerheid altijd om constructief advies aan je juridische afdeling of andere adviseurs en check de mededingingsregels. Al weet je zelf best wat mag en niet mag.

INZICHT



PAUL MATTHYSSENS

Decaan van Antwerp Management School (AMS) en professor in Strategisch Management aan de Universiteit Antwerpen en AMS

LAAT JE CONCURRENTEN GISSEN NAAR JE UNFAIR ADVANTAGE

Ken je de Resource-Based View? Volgens de theorie maken de interne hulpbronnen een bedrijf meer of minder competitief. In zijn artikel 'Firm Resources and Sustained Competitive Advantage'⁸ identificeerde professor strategisch management Jay Barney in 1991 de karakteristieken van deze hulpbronnen.

Economiste Edith Penrose was in 1959 een van de eerste voorstanders van Resource-Based View. Zij stelde dat de groei van een bedrijf louter beperkt wordt door middelen en minder door externe elementen, zoals de marktcondities. De Deense econoom Birger Wernerfelt opperde in 1984 dat de hulpbronnen de sterktes en zwaktes van een bedrijf vormen: de middelen van een bedrijf analyseren, is eenvoudiger dan kijken naar de fysieke producten die het bedrijf verkoopt. Wernerfelt stelt voor dat je achterhaalt welke types hulpbronnen of middelen – zoals activa, systemen, mensen met specifieke technologische kennis enzovoort – leiden tot het succes van je bedrijf. In je strategie kun je die dan optimaal benutten en nieuwe hulpbronnen ontwikkelen.

Hoe zorg je er nu voor dat je hulpbronnen moeilijk imiteerbaar zijn? In 1982 gaf het duo Richard Rumelt en Steven Lippman aan dat je daartoe de oplossing vindt in casual ambiguity. Barney omschrijft dit als de moeilijkheid voor outsiders – en soms ook insiders – voor het isoleren van de specifieke factoren die leiden tot het succes van een bedrijf. Zo maak je het de concurrentie wel heel moeilijk om je te kopiëren. Je concurrenten hebben geen idee welke hulpbronnen ze moeten imiteren of hoe je hulpbronnen leiden tot je voorsprong. Je Unfair Advantage is giswerk, de oorzaak is onduidelijk! Natuurlijk moet je hulpbron ook waardevol, zeldzaam en onvervangbaar zijn.

Sommige bedrijven zijn in zonder dat je echt weet waarom. De succesfactoren zijn een raadsel. Vergelijk het met coole tieners. Wat hebben zij dat anderen niet hebben? Vaak kun je dat heel moeilijk benoemen, tot grote ergernis van minder coole meisjes en jongens. Kopiëren is bijna onmogelijk. Is achterhalen waarom een bedrijf

succesvol is makkelijk, dan kunnen copycats je overtroeven. De Resource-Based View is dus duidelijk: versterk op een voor outsiders niet doorgrondelijke manier de (combinaties van) systemen, cultuurelementen, kennis, infrastructuur ... van je bedrijf en je bouwt een moeilijk imiteerbare voorsprong op.

UNFAIR ADVANTAGE VS. COMPETITIEF VOORDEEL

In het predigitale tijdperk volstonden competitieve voordelen. Je competitieve voordelen zijn alles wat je bedrijf beter kan, meer heeft of beter doet dan een ander bedrijf. Een van de grote denkers achter concurrentiestrategieën is de Amerikaanse Harvard-academicus Michael Porter. In 1985 schreef hij de bestseller *Competitive Advantage*, een van de meest invloedrijke businessboeken van de twintigste eeuw. Porter definieerde twee manieren waarop je een voorsprong neemt op je rivalen: ofwel geef je gelijke waarde voor een lagere prijs (lowcost), ofwel geef je meerwaarde voor een premium prijs (differentiatie).

De visie achter competitieve voordelen garandeert je weinig in het internettijdperk. Ga je met je competitieve voordelen overleven, groeien of uitblinken? Ik denk van niet. De kans dat iemand je kopieert en overtroeft is groot. Nee, wat jij nodig hebt is iets uniek. Iets wat niemand kan kopiëren of overtroeven. Je eigen kracht staat voorop, je bent de enige met deze kracht (en het liefst van allemaal heb je een mengeling van krachten). Zo komen we meteen uit bij het verschil tussen een Unfair Advantage en een competitief voordeel. Je Unfair Advantage is extreem uniek en onbestaand voor de concurrentie. Competitieve voordelen zijn wel de basis van je Unfair Advantage.

Sommige competitieve voordelen zijn in het internettijdperk minder sterk dan vroeger. Financiële slagkracht opent veel deuren, *I agree*, maar vandaag kun je ook groeien zonder een batterij aan dollarbriefjes. Kijk maar naar de Fortune 500, 52 procent van deze bedrijven ging sinds het jaar 2000 over de kop of werd overgenomen door een ander bedrijf. Combineer je financiële slagkracht met iets wat je uniek maakt, zoals je visie, en waar je heel moeilijk de vinger op legt? Dan ziet het plaatje er anders uit. Check de Amazon-saga. Vooral snelheid, focus, verhaal en wendbaarheid geven je veel kracht.

Tenzij jij graag kapitaal investeert in een fancy graf in merkenland, heb je in het digitale tijdperk meer nodig dan geld of een stevige machtspositie alleen. De American dream ligt binnen handbereik voor iedereen, zoveel startkapitaal heb je niet eens nodig. Met een slimme strategie, unieke cultuur en toegang tot *cheap capital*, doen jonge bedrijven je sneller de das om dan je denkt.

CASE



BEAUTY EN BRAINS

De steenrijke Franse Liliane Bettencourt bestuurde L'Oréal jarenlang met de wetenschap dat haar financiële slagkracht haar massawapen was tegen de concurrentie. Maar er zijn kapers op de kust voor de cosmeticatopper. Bovenaan de lijst? Het familiebedrijf Anastasia Beverly Hills.

Anastasia Beverly Hills was het snelst groeiende schoonheidsmerk tussen januari en juni 2015, zowel in winkels als online. Hun Unfair Advantage is een mix van visie (eyebrow business en wenkbrauwpotloden), verhaal (een Roemeense schoonheidspecialiste met een American dream) en netwerk (klanten als *Vogue*, topmodellen en de Kardashians bezochten Anastasia's beautysalon sinds de jaren 90). 'Stichter Anastasia Soare zag toen een gat in de markt van de perfect gestylede wenkbrauwen', zegt Isabeau Rooryck, innovatieve marketing manager bij Duval Union. 'Met haar beautymerk veroverde ze Instagram met een innoverende marketingstrategie en 600 influencers, user-generated content, hashtags en high engagement.'

Anastasia Beverly Hills was een van de eerste merken die de kracht van Instagram voor merken duidelijk maakte. Meer uit noodzaak, dan uit meesterplan. 'Voor grootschalige wereldwijde reclamecampagnes hebben we geen capaciteit. Instagram voelde aan als een tijdschrift voor mode, schoonheid en fitness', zegt dochter Claudia Soare.

Instagram is een medium, inderdaad. En met de introductie van Instagram TV (IGTV) meteen een krachtige concurrent van YouTube. Maar als mensen je product via de vitrine van Instagram kopen, dan mag je Instagram ook als een distributiekanaal beschouwen. 'Anastasia Beverly Hills maakt de juiste keuzes en koos de ideale marketingmix voor hun merk', besluit Isabeau Rooryck.

UNFAIR ADVANTAGE VS. VALUE PROPOSITION

Value proposition is nog zo'n klassieker. De credits gaan naar Michael Lanning en Edward Michaels. Het duo gebruikte de term voor het eerst in 1988. Hoewel een echte definitie volgens sommige auteurs ontbreekt, is een waardepropositie een heldere omschrijving van de tastbare en ontastbare voordelen die je klanten krijgen als ze jouw product of service kopen. Value proposition is de waarde die je voor je klant creëert, het is de verzameling van dingen waar je goed in bent. Verwar dit alsjeblieft niet met eigenschappen van je service of product.

Je Unfair Advantage is daarentegen een onderscheidende, extreem unieke mix van krachten waar je met het hele bedrijf op focust. Soms omvat het een waarde voor de klant, maar je Unfair Advantage kan zoveel meer zijn. In de hotelsector is een luxeuze overnachting bieden een voorbeeld van een waardepropositie. Je merkt zelf dat deze waardepropositie geen Unfair Advantage is, iedereen kan dat (na) doen! Een voorbeeld van een Unfair Advantage? Boek eens een kamer bij de hotelketen citizenM, een *mood based* hotel. Ze bespelen je humeur vanaf het in- en uitchecken, ik ken geen enkele andere hotelketen die dit doet.

UNFAIR ADVANTAGE VS. USP

De Unique Selling Proposition werd in de jaren 1940 bedacht door de reclamepionier Rosser Reeves. Met USP doelt hij op dat unieke kenmerk waarmee jij je voor nieuwe én bestaande klanten onderscheidt van de concurrentie. Een USP moedigt je aan om je in je reclame te focussen op één boodschap (of *single minded message*) en niet op een waslijst van voordelen. Welke unieke boodschap wil jij overbrengen? Een USP is dus één aandachtstrekker met *stopping power* en komt consequent in je reclameboodschappen.

Makkie, denk je misschien. Een Unfair Advantage is gewoon een cooler woord voor USP. Ik kan het boek nu dichtklappen. Stop. Wacht eens even. Ben je daar zeker van? Er is een gigantisch verschil met Unfair Advantage: je Unfair Advantage hang je niet aan de grote klok. Een Unfair Advantage is zoals een interne, strategische, geheime formule. Geen materiaal voor een reclameboodschap, toch? Lees dus maar met een gerust hart verder, ik ga je iets nieuws vertellen.

WAT IS UNFAIR ADVANTAGE DAN WEL?

Zelf kwam ik de term Unfair Advantage in 2010 tegen in het Lean Canvas van Ash Muraya, waarbij hij het Business Model Canvas van Alexander Osterwalder bekijkt door de bril van een start-up. De term riep bij mij meteen een wauweffect op. Mijn ogen werden groot, mijn mond viel open. Ik wist meteen: dáár hebben bedrijven behoefte aan in de hedendaagse ultra-competitieve wereld. En dus gebruikte ik de term Unfair Advantage in mijn job als marketingdirecteur en later in coachings. Zo bouwde ik aan een eigen marketingmodel en nieuwe businesslogica.

Maar eerst moeten alle neuzen dezelfde kant op. Juiste definities zijn mijn dada. Enkel zo ben ik er zeker van dat je het verhaal volgt. En alleen zo kun je straks aan je hele bedrijf uitleggen wat Unfair Advantage is. De manier waarop je de behoeften van een bedrijf aan de board en alle anderen op je pad formuleert, bepaalt je succes. Jij beheerst je vakgebied en je kent de laatste trends. Maar begrijpen de anderen jou? Voelen ze het verschil tussen Unfair Advantage en andere marketingtermen? En hoe kun je al hun vragen voor zijn?

Theorie is een cruciale eerste stap in het stappenplan. Ik laat je niet langer wachten en trakteer je op mijn definitie van een Unfair Advantage.

'Een Unfair Advantage maakt je extreem uniek, zeer moeilijk kopieerbaar en consistent eigenzinnig, waardoor je relevant bent en je klanten een magnetische meerwaarde geeft over een lange periode. Alles wat je doet en op de markt brengt, is daar een gevolg van. De concurrentie benijdt jouw bedrijf en niet omgekeerd. Je Unfair Advantage is altijd relatief.'

Een Unfair Advantage is:

- 1 Extreem uniek
- 2 Zeer moeilijk kopieerbaar
- 3 Consistent eigenzinnig
- 4 Relevant
- 5 Relatief

EEN UNFAIR ADVANTAGE IS ...				
 <p>Extreem uniek</p> <p>Je Unfair Advantage is uniek en eigen aan jouw bedrijf en zijn product of service. Het is heel authentiek en meteen ook een antwoord op de vraag: wie ben je eigenlijk? En wat kun je worden? Je Unfair Advantage zit in je DNA, misschien zie je het al, misschien is het latent aanwezig.</p>	 <p>Moeilijk kopieerbaar</p> <p>Je Unfair Advantage is moeilijk of zelfs niet kopieerbaar. Anderen zeggen 'Hoe heb je dat voor elkaar gekregen?'. Ze zijn jaloers, dit kunnen ze niet narmaken. De enige optie is opkopen. Denk aan inside-information, een team van onfeilbare verkopers of een autoriteitstatus.</p>	 <p>Consistent eigenzinnig</p> <p>Je Unfair Advantage onderscheidt je op een consistente manier van alle andere merken. Je anders-zijn is een asset en geeft je voorsprong op de concurrenten. Vaak genereert het een verrassingseffect.</p>	 <p>Relevant</p> <p>Je Unfair Advantage lost een centraal probleem op. Je kunt immers heel uniek zijn in iets dat niemand wil, de lijst met gefaalde uitvindingen is lang. Natuurlijk kun je met je visionaire visie een latente behoefte invullen. Maar wees er dan zeker van dat je Steve Jobs of Jeff 'Amazon' Bezos bent.</p>	 <p>Relatief</p> <p>Je Unfair Advantage is duurzaam, maar niets is voor altijd. Maar uniek zijn is geen heilige graal. Anderen halen je in. What's next? Hoe blijf je uniek? Patenten vervallen, markten veranderen. Cheeta's hebben geen rust, nooit. Ze staan altijd op scherp. Copycats en concurrenten zitten je altijd op de hielen.</p>

INZICHT



WIM WUYTS

CEO van het tax consulting-bedrijf WTS Global

INTERNATIONALE CONCURRENTIE MET LOKALE VISIE

In de sector tax consulting zijn vier dominante spelers. Allemaal kwamen ze de markt binnen vanuit een auditpositie. Vandaag bieden ze een hele waaier aan financiële en zakelijke dienstverlening. Hoe wij internationaal toch een unieke positie bekleden?

- 1** We focussen op slechts één niche, fiscaliteit, zowel complexe advisering als compliance-werk. Dat is handig voor klanten die al klant zijn van een van de *dominante spelers* voor audits en die voor het vermijden van belangenconflicten een alternatieve fiscale dienstverlener zoeken.
 - 2** We combineren onze *war for talent* met digitale en artificiële intelligentie. We combineren de kennis van de nieuwe generatie van digital natives met de sterke fiscale kennis van de senior profielen, klassieke top-down mentoring gecombineerd met reverse mentoring.
 - 3** We hebben een globaal bereik. Wij identificeren in elk land de lokale dominante speler die we globaal verbinden onder WTS Global. Zo staan we in één klap nationaal en internationaal sterk. Anders dan de puur lokale concurrent, bieden wij een globale service. En anders dan onze internationale concurrenten, hebben wij een diepere kennis van de lokale markten en klanten.
-

WAAROM HEEFT JOUW BEDRIJF NOOD AAN EEN UNFAIR ADVANTAGE?

In het pre-digitale tijdperk was een Unfair Advantage niet nodig. Je zag de concurrent van mijlenver aankomen, met twee kilometer per uur. Het trage tempo gaf je massa's voorbereidingstijd. Je analyseerde de competitie, nam voorzorgsmaatregelen en bleef je rivalen voor.

In het digitale en ultra-competitieve tijdperk veranderen de spelregels. Natuurlijk moet je nog werken met een competitief voordeel, value proposition of USP, maar het is onvoldoende. Het wordt hoog tijd voor een andere mindset en een sterke competitieve spier. Zo ben je klaar voor alles en iedereen.

Vergelijk het met een atleet. Je bent klaar voor de sprint op de 200 meter en je weet dat de kans groot is dat je die wint. Eigenlijk kon je veel harder trainen, maar dat deed je niet. Je maakt je sterk met de geruststellende gedachte dat je toch enkele tienden van seconden sneller loopt dan je naaste concurrenten. Waarom je moe maken? Jij had sowieso een competitief voordeel. En dan ineens komt Usain Bolt voorbij. Zoef. Oeps, deze Jamaicaan zag je even niet komen. Als je eerder getraind had en had gezocht naar je maximale capaciteit, was je voorbereid geweest. Je ontdekte misschien een revolutionaire trainingmethode, een methode die alleen jij kent en die je ongelooflijk snel maakt.

De situatie van de atleet is op het ogenblik de realiteit in het zakenleven. Elk jaar zijn er nu Olympische Spelen. Het is uit met je comfortabele positie, met blij zijn dat je voldoende voorsprong hebt op je concurrenten. Nee, jij bent de maatstaf. Je zoekt krachten waarin jij uitblinkt, geen krachten die afhankelijk zijn van tijd en ruimte.

Met een Unfair Advantage ga je uit van je eigen kracht. Je bent zo uniek dat je in een ideale situatie zonder concurrentie werkt. Jou overtreffen is haast onmogelijk, anderen benijden je. Je kunt de competitie dankzij jouw eigenheid buitenspel zetten, zelfs al zijn ze groter, sneller of machtiger. Natuurlijk is géén concurrentie een illusie, maar al in je streven naar een wereld zonder concurrentie, stel jij je acties in vraag, bedenk je een unieke bedrijfsstrategie en vergroot je je overlevingskansen. Ik ken veel merken die menen dat ze voldoende uniek zijn. Jammer, maar helaas gaat het om me-too-producten, voor 99,99 procent identiek aan dat van de concurrent. In deze context bepalen enkel tijd en concurrentie of je het moeilijk krijgt of niet. Of dat je een voorsprong hebt – maar die is vandaag snel ingehaald. Je overleeft vaak omdat de concurrentie besluit je markt met rust te laten. Met andere woorden: je handelt in de remzone van je concurrenten. Enkel omdat de anderen afstand van je houden of de tijd niet rijp achten voor een manoeuvre, mag jij leven. Gevaarlijk! Als deze concurrent na een tijd besluit om bewust op de rem te staan, of als jij gewoon wat vertraagt, dan bots je fataal. Ben jij overtuigd van een andere aanpak, met meer controle? Dan is het hoog tijd voor het vinden van een Unfair Advantage.

CHEETA



7 REDENEN WAAROM JOUW BEDRIJF EEN UNFAIR ADVANTAGE NODIG HEEFT

- 1 Succes vereist in het nieuwe millennium geen jarenlange ervaring meer. In 1955 bestond een bedrijf gemiddeld 61 jaar, in 2015 is dat 17 jaar. Start-ups en digitale disruptors groeien pijlsnel. Dacht je dat je als taxibedrijf *incontournable* bent? Oeps, daar kwam Uber aangereden.
 - 2 Internet heeft geen grenzen. Je concurreert met de hele wereld en the winner takes it all.
 - 3 De consument is nog veeleisender, nog ongeduldiger, nog nieuwsgieriger dan vroeger. Dit jaar groeide het aantal zoekopdrachten op mobiele apparaten voor 'same day shipping' met 120 procent en in de reisindustrie groeiden de termen 'tonight' en 'today' met 150 procent.
 - 4 De *entry barriers* vervallen in het online tijdperk. Iedereen kan business doen. Voor de prijs van enkele blikjes bier koop je meer computerkracht dan de NASA in de jaren 1970, zo luidt de legende. Steek daarmee een programma in elkaar, pluk een businessplan van internet en starten maar.
 - 5 De speed of adoption, de stap van hype naar mainstream, versnelt. Voor de telefoon duurde het 75 jaar om 50 miljoen mensen te verbinden. Nu kan een app die mijlpaal in een dag bereiken.
 - 6 Producten en services zijn meer dan ooit kopieerbaar. Met een beetje brains en soms wat geld maak je er een betere versie van. 'Good artists copy, great artists steal', zo meende Picasso. Vandaag kan dat zonder bivakmuts.
 - 7 Je concurreert met sterke marketeers en bedrijfsleiders. Je doelstellingen zijn veranderd, je functies krijgen een andere inhoud, de marktsnelheid versnelt, talent is schaars, de ROI wankelt en de complexiteit van business doen is moordend.
-