

# NIEUW LICHT

Een nieuwe technologie introduceren die de oude overbodig maakt – terwijl de oude nog volop geld oplevert. Dat is in de lichtindustrie de puzzel voor bedrijven als GE, Osram en vooral marktleider Philips. Een van de oplossingen is een doorlopende aanvoer van nieuwe, ondernemende leiders.

door BOB DE WIT EN BAS VAN GILS illustratie GETTY IMAGES

**R**evolutionaire veranderingen in een bedrijfstak leiden altijd tot verliezers en nieuwe winnaars. Denk aan Kodak, destijds marktleider in de analoge fotografie, die ondanks grote investeringen en een ingrijpend veranderingsprogramma een modale speler in de digitale fotografie is geworden. Of aan Apple, die als nieuwkomer met de iPod in korte tijd het marktleiderschap heeft verworven in de muziekindustrie, ten koste van de grote traditionele platenmaatschappijen. Zo zijn er vele voorbeelden van ondernemingen die zich wel hebben gerealiseerd dat er fundamentele ver-

anderingen in de bedrijfstak gaande zijn, maar ofwel de gevolgen niet hebben voorzien ofwel niet in staat zijn geweest om snel genoeg de omslag te maken. Dat geldt vooral voor marktleiders, waar successen in het verleden vaak een remmende voorsprong blijken te zijn.

Verliezers en winnaars trekken de aandacht, omdat dramatische veranderingen nu eenmaal groot nieuws zijn. Deze gevallen worden uitgebreid beschreven en er worden lessen uit getrokken. Marktleiders die hun positie na fundamentele veranderingen behouden, zijn minder spectaculair en trekken minder aandacht, maar de echte lessen komen van deze onderne-