



Zodoorbreek je een monopolie

De cellenbetonfabrikant Cellumat toont dat een monopolie niet noodzakelijk iets voor eeuwig is.

EEN MONOPOLIE DOORBREKEN

David wekt Goliath

Het verhaal van de cellenbetonfabrikant Cellumat leest als een stoomcursus over hoe een uitdager het monopolie van een concurrent kan doorbreken. **BENNY DEBRUYNE**

5

MONOPOLIES DIE WERDEN DOORBROKEN

1. **Ryanair** en andere lagekostenmaatschappijen doorbraken het oligopolie van de traditionele luchtvaartbedrijven.
2. **Lampiris** en andere kleine energieleveranciers doorbraken het monopolie van Electrabel.
3. **Keytrade Bank** doorbrak het oligopolie van de grote banken.
4. **Apple** stootte met zijn smartphone Nokia van de troon als de dominante speler op de mobiele telefoonmarkt.
5. **Microsoft** verloor in Europa zijn monopolie in besturingssystemen doordat de Europese Commissie rechtszaken aanspande tegen de multinational en het bedrijf boetes oplegde.

Cellenbeton – ook bekend als ytong of gasbeton – wordt al sinds het midden van de jaren vijftig gebruikt in de industriebouw. Doordat het materiaal goed isoleert, wordt het ook almaar populairder in de woningbouw. Tot 2009 had het Duitse Xella het monopolie op de markt van de cellenbetonblokken. Dat jaar begon de fabriek van Cellumat in het Noord-Franse Valenciennes te draaien. CEO Dominique De Cock had in 2007, net voor de economische crisis uitbrak, zijn baan als co-gedelegeerd bestuurder van Xella België opgezegd en financiering gekregen voor zijn project. Hij had geluk, vindt hij, want een jaar later was hem dat door de financiële crisis wellicht niet meer gelukt.

Toen Cellumat de Belgisch-Franse markt betrad, gedroeg Xella zich zoals monopolisten doorgaans doen, zegt De Cock. “De prijzen waren te hoog en het bedrijf was commercieel arrogant. Het had niet genoeg drive om te groeien en te zoeken naar innovatie. Het was niet reactief genoeg en zijn klanten konden zich niet van elkaar onderscheiden, doordat Xella iedereen bediende.” Je zou den-

ken dat die omstandigheden voldoende frustratie hebben gecreëerd om een uitdager de wind in de zeilen te geven. Maar zo werkt het niet, aldus De Cock.

Neem de twijfel weg

Hoewel nogal wat klanten zich storen aan een monopolist, voelen ze toch schroom om over te stappen als een nieuw bedrijf zich meldt op de markt. Ze zijn bang dat zo’n kleine speler niet zal overleven, ze vragen zich af of de kwaliteit van de producten voldoet en of het bedrijf wel tijdig kan leveren. Als het misloopt of als de monopolist de kleine speler opkoopt, moeten ze met hangende voetjes terugkeren.

Cellumat werkte aan zijn geloofwaardigheid door meteen na de start van de nieuwe fabriek een rist certificaten en attesten te behalen, die aantoonde dat het isolerende ruwbouwmateriaal voldoet aan de strengste Europese, Belgische en Franse normen. Het bouwbedrijf investeerde in een stevig verkoopteam van 35 medewerkers voor Frankrijk en België. “Zulke investeringen wegen zwaar en je kunt niet meteen oogsten”, zegt Dominique De Cock. ➤



DOMINIQUE DE COCK
"Geen enkele twijfel die de klant
heeft, mag bewaarheid worden."

➤ Het was geen toeval dat Cellumat zijn fabriek net over de Franse grens bouwde en van Frankrijk – naast België – zijn thuismarkt maakte. “Cellenbeton had in Frankrijk nog geen vaste voet gekregen, vooral doordat het materiaal niet paste bij de Franse bouwcultuur. In de andere West-Europese landen heeft cellenbeton een aandeel van 15 à 20 procent op de bouwmarkt, in Frankrijk was dat maar 3 procent. Door de kleine volumes lopen Franse klanten een kleiner risico als ze overstappen naar een andere fabrikant. Dat maakte het iets gemakkelijker om klanten te overtuigen. Maar de vraag naar cellenbeton beweegt zich in stijgende lijn in Frankrijk. Door de strenge isolatienormen die de Europese Unie oplegt, beginnen Franse aannemers en archi-

tecten het materiaal steeds vaker te gebruiken”, vertelt De Cock.

Verwerf snel marktaandeel met scherpe prijzen

“In de eerste fase, die een à twee jaar in beslag neemt, stelden we ons tot doel 15 procent van de markt te veroveren”, stelt De Cock. Volgens Cellumat is dat gelukt. Eind 2010 klokte het – naar eigen zeggen – netjes af op 16 procent. In 2011 krikte het zijn marktaandeel in Frankrijk en België op tot 19 procent in 2011, in 2012 haalde het 22 procent. Onafhankelijke cijfers zijn er niet.

“De eerste twee jaar slaapt de monopolist nog, waardoor je als uitdager vrij spel hebt”, zegt De Cock. “De voorwaarde is wel dat je product, je prijs, je leve-

ringstermijnen en je dienstverlening zijn zoals je hebt beloofd. Geen enkele twijfel die de klant heeft, mag bewaarheid worden.” Het is geen algemene regel dat een uitdager na twee jaar een marktaandeel van 15 procent moet hebben. “De markt moet voldoende groot zijn om in de eerste fase dat marktaandeel te halen.”

“Om te slagen, moet je de markt kennen en begrijpen. Het heeft in die eerste fase bijvoorbeeld geen zin te focussen op architecten en particulieren. Zij hebben vooral oog voor de innovatie en het vergt tijd voor die aanslaat. De eerste doelgroepen zijn de partijen die gevoelig zijn voor de prijs: de distributeurs en verwerkers. Maar je moet selectief zijn. Je moet je niet richten tot de groepen met een grote omzet, omdat zij grote belangen hebben bij de monopolist.”

Als de uitdager zijn beoogde marktaandeel heeft gehaald, gaat de ontwikkeling van het bedrijf de tweede fase in. De monopolist is doorgaans wakker geworden en bijt van zich af. Dominique De Cock: “Xella zei dat onze innovatie niet haalbaar was en dat we het financieel niet zouden redden. Bovendien hebben ze hun prijzen sterk verlaagd. Als een monopolist dat snel genoeg doet, neemt de markt het hem niet kwalijk dat hij al die jaren te hoge prijzen heeft aangerekend.” Cellumat verlaagde de prijzen van zijn basisproducten en verlegde zijn focus naar nieuwe producten, omdat het daar hoge marges kon aanhouden.

Prijskorting is voor de uitdager dus niet langer de goede weg om te groeien. Goede marketing en communicatie beginnen een grotere rol te spelen om de markt gerust te stellen en de naambekendheid te verhogen. “Het voorbije jaar hebben we drieduizend voorschrijvers zoals studiebureaus, architecten en thermische bureaus bezocht om ons gamma producten voor te stellen. We gebruiken daarbij onze populairste producten als entree.” In de communicatie wordt vooral de innovatie benadrukt, want het bedrijf richt zich nu tot de voorschrijvers en de eindklant, die hopelijk de nieuwe producten oppikken en zo de vraag stimuleren bij distributeurs en verwerkers. Ook deze fase duurt volgens Dominique De Cock één à twee jaar. Het bedrijf moet daarin zijn marktaandeel uitbreiden tot 20 à 25 procent.

Hoewel nogal wat klanten zich storen aan een monopolist, voelen ze toch schroom om over te stappen als een nieuw bedrijf zich meldt op de markt.

‘OPLETTEN VOOR HET GARFIELD-SYNDROOM’

Monopolisten leiden volgens Marion Debruyne, associate professor en partner aan de Vlerick Business School, vaak aan het Garfield-syndroom. Het succes heeft hen in slaap gewiegd, waardoor ze nieuwkomers niet meteen ernstig nemen. Daardoor kunnen die tot een bepaalde schaal groeien. Plots slaat de onderschatting dan over in bezorgdheid. Toch is er ook een economische reden waarom grote spelers niet meteen hun kleine uitdagers volgen als die met lagere prijzen op de markt komen. “Als een monopolist meteen de prijzen verlaagt, heeft hij enorm veel te verliezen. Hij

heeft er belang bij de boot zo lang mogelijk af te houden, waardoor de uitdager in de luwte kan groeien. Het verlies dat de monopolist lijdt door het marktaandeel dat hij verspeelt aan de uitdager, is dus kleiner dan wat hij zou kwijtraken als hij zijn prijzen voor de hele markt verlaagt.”

Uit onderzoek blijkt dat nieuwkomers geen grote kans op slagen hebben als ze geen structureel voordeel bieden, maar enkel heil verwachten van prijskortingen. Als zulke uitdagers slagen, komt het vaak doordat niet enkel hun product, maar ook hun businessmodel innovatief is.

“Vergelijk bijvoorbeeld

DHL en de lagekostenmaatschappijen in de luchtvaart”, zegt Debruyne. “DHL probeerde vaste voet op de Amerikaanse markt te krijgen, maar deed dat met een businessmodel dat een kopie was van Amerikaanse concurrenten zoals FedEx. Dat is mislukt. De lagekostenmaatschappijen in de luchtvaart hebben hun traditionele concurrenten daarentegen aangevallen door te innoveren met hun businessmodel. Ze spraken bijvoorbeeld lagere prijssegmenten, nieuwe doelgroepen en niches aan. Tot op vandaag hebben de traditionele maatschappijen daarop nog geen antwoord gevonden.”

DOMINIQUE DE COCK
 "De eerste doelgroepen
 zijn de partijen die
 gevoelig zijn voor de
 prijs."

'EEN UITDAGER HEEFT EEN VOORDEEL'

Bob Verley, de commercieel directeur van Xella België, vindt dat het david-en-goliathverhaal al meer dan genoeg aandacht heeft gekregen. "Voor Cellumat waren er al kleinere concurrenten op de markt. Nu zijn er ook cellenbetonblokken uit Tsjechië, Polen en Turkije. Wij zetten onze productontwikkeling voort en passen ons aan de strengere eisen van de markt aan, zoals we dat al voor de komst van Cellumat deden. Het klopt dat ze een deel van de markt hebben ingenomen, maar de cijfers over het marktaandeel zijn gissingen. Bovendien is cellenbeton slechts een van onze producten." Volgens Bob Verley heeft de komst van de uitdager ook een voordeel gehad. "Het geeft ons de nodige druk om sneller te werken. En eigenlijk heeft Cellumat het beeld veranderd dat mensen hebben van cellenbeton, waardoor het bedrijf eigenlijk een medestrevter is, zelfs al houden we niet van de lage prijzen die ze gebruiken."



De monopolist concentreert zich weer op zichzelf

Dit jaar heeft Cellumat de derde fase aangevat. De markt is in een nieuwe plooi gevallen, nu de uitdager zijn financiële problemen te boven lijkt en de indruk geeft een blijver te zijn. "De voormalige monopolist heeft de concurrentie aanvaard en zijn focus van de uitdager naar zichzelf verlegd", vertelt De Cock (zie kader 'Een uitdager heeft een voordeel'). "Hij is verplicht zijn aanbod te vernieuwen, want zelfs een sterk merk kan op termijn geen innovatiestilstand com-

penseren." Cellumat, dat ondertussen een negentigtal medewerkers heeft, wil zijn marktaandeel opkrikken tot 30 procent.

In december 2012 heeft het privé-investeringsfonds Kebek, een fonds van het Zwitserse LGT Capital Partners, een minderheidsaandeel genomen in Cellumat. Op die manier stelt het klanten en potentiële klanten gerust dat de firma niet wordt overgenomen door Xella en heeft het een financiële partner voor de middellange termijn. De start-up werd ook geconfronteerd met een probleem. In

2007 hadden de vier oprichters van Cellumat – alle vier ex-werknemers van Xella – hun bedrijf gefinancierd met 1,5 miljoen euro eigen inbreng, een banklening van KBC en 5 miljoen euro die ze ophaalden via KBC Private Equity. Door de hoge leverage en de crash van de bouwmarkt in 2009 vertoonde de nv al gauw een zwakke solvabiliteit met veel krediet op korte termijn. Ze had geen eigen vermogen. KBC moest door de bankencrisis zijn participatievehikel KBC Private Equity van de hand doen als onderdeel van het reorganisatieplan dat de bank afsprak met de Europese Commissie. Daardoor moest het zijn belang in Cellumat afbouwen. "Ondertussen is onze balans opgekuist en hebben we 70 procent solvabiliteit", zegt De Cock. "We hebben een eigen vermogen van 4,5 miljoen euro en een gecumuleerd verlies van 6,5 miljoen."

In 2012 voerde Cellumat zijn capaciteit in Valenciennes met de helft op, zodat er nu 240.000 vierkante meter productiecapaciteit is. Als de groei doorzet, komt er een tweede fabriek in Zuid-Frankrijk. ©