



van RELX waardoor overstappen op een alternatief product garant staat voor een lange inwerkperiode, gedoe en daarmee kosten. Doordat klanten niet om de unieke data-oplossingen van RELX heen kunnen, is het concern in staat ieder jaar de abonnementsstarieven te verhogen, zonder dat klanten weglopen. Ook verlagen de stabiele abonnementsinkomsten – ongeveer de helft van de omzet – het risicoprofiel van de onderneming.

DECENNALANGE NA-SERVICE

Philips is al jaren kampioen als het gaat om het vernietigen van aandeelhouderswaarde, de ROIC ligt met 7,3 procent nog steeds onder de WACC van 8,5 procent. Maar onder leiding van topman Frans van Houten maakt het concern de strategische keuze om volop in te zetten op de gezondheidstak, en lijkt er eindelijk zicht op waardecreatie.

Philips probeert de relatie met klanten – grote ziekenhuizen – te verstevigen door in toenemende mate niet alleen machines te verkopen, maar ook meer ondersteuning op de lange termijn te bieden in de vorm van software en mankracht. Zo sloot Philips begin 2016 een strategisch samenwerkingsverband met een ziekenhuis in Californië waarin het voor een periode van vijftien jaar een breed scala aan geavanceerde medische technologie, beeldapparatuur, monitoring en informatica levert.

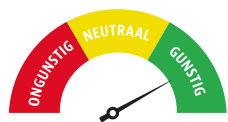
Er zijn meer Damrakbedrijven die proberen overstapdrempels te creëren door zich diep te nestelen in de operationele processen van klanten. Zo heeft de Inhouse services-tak van Randstad 1600 uitzendbureaus geïnstalleerd op de werkvloer van de bedrijven die klant zijn. Ook de coatingstak van AkzoNobel, 40 procent van de verkopen, werkt nauw samen met klanten als Boeing en General Motors om vliegtuigen en auto's van geavanceerde lakken te voorzien (de ROIC van deze divisie is maar liefst 30 procent). ASML maakte in 2012 van de grote klanten Intel, Samsung en TSMC zelfs aandeel-

hoge vaste kosten dat bij een daling van verkopen de hefboom terugslaat en de winst versneld wordt aangetrokken. Dit is bijvoorbeeld het geval bij de traditionele briefactiviteiten van PostNL en de Telegraaf Media Groep. TMG's hoge vaste kosten – journalisten, drukkerijen en distributie – beginnen te knellen door continue druk op de krantenoplagen en advertentie-inkomsten, waardoor marges structureel onder druk staan.

Het maakt dat schaalvoordelen op zichzelf niet veel waard hoeven te zijn. Maar in combinatie met andere duurzame concurrentievoordelen kan kritische massa concurrentie of nieuwe toetreders flink ontmoedigen.

3 CONCURRENTIEVOORDEEL: OVERSTAPDREMPELS

Het is een bekende statistiek: mensen gaan vaker vreemd dan dat zij van bank overstappen. Naast veel gedoe brengt overstappen verschillende risico's met zich mee: zal ik mijn salaris wel



'DOORDAT KLANTEN NIET OM DE UNIEKE DATA-OPLOSSINGEN VAN RELX HEEN KUNNEN, IS HET CONCERN IN STAAT IEDER JAAR DE ABONNEMENTSTARIEVEN TE VERHOGEN, ZONDER DAT KLANTEN WEGLOPEN'

ontvangen, en wordt de gasrekening tijdig afgeschreven?

Topmannen zouden goed moeten nadenken over welke drempels – in termen van geld, gedoe en risico's – zij kunnen opwerpen die het weglopen van klanten ontmoedigen, maar hier lees je zelden wat over in jaarverslagen. RELX (ROIC: 15,8 procent), dat medici, advocaten, verzekeraars data en oplossingen aanbiedt om hun eigen patiënten en klanten te adviseren, is de uitzondering.

Ceo Erik Engstrom maakt in het jaarverslag van vorig jaar duidelijk waarom weinig klanten geneigd zullen zijn abonnementen van RELX op te zeggen. "Onze oplossingen bestaan vaak uit circa 1 procent van de totale kostenbasis van onze klanten, maar kunnen een significant positieve impact hebben op de economics van de overige 99 procent." De tarieven die RELX advocatenkantoren in rekening brengt, zullen een fractie zijn van de salarissen voor werknemers. Ook speelt mee dat klanten in zekere mate gewend raken aan de systemen