

ROB ADAMS
GA VREEMD!
EN ONDERSCHIED JE DOOR
BRANCHEVREEMD TE INNOVEREN
HET WAAROM EN HOE VAN BRANCHMARKING

Bezoek onze internetsite www.awbruna.nl
voor informatie over al onze boeken en dvd's.



Introductie

'Wat heb ik eraan om dit boek te lezen?' Een terechte vraag. Er zijn namelijk genoeg andere boeken om te lezen.

Zoals Gary Hamel al schreef: ergens op deze wereld is een kogel met de naam van je organisatie erop. En ergens ontstaat er of is er al een concurrent die je huidige strategie om zeep helpt.

Het doel van dit boek is ervoor te zorgen dat je je door het toepassen van branchmarking gaat onderscheiden in de markt. En dat de kogel je hierdoor niet kan bereiken, of dat jij juist degene bent die de kogel schiet.

Als je dit boek gelezen hebt ken je de innovatievalkuilen, weet je welke innovatiemodellen bruikbaar zijn en kun je branchmarking toepassen in je organisatie.

Je komt veel best practices tegen uit diverse branches en landen. Je zult zien dat er veel te leren is uit de geschiedenis, de biologie en uit andere wetenschappen. En halve waarheden over innovatie en onderscheidend vermogen kun je na het lezen overboord gooien.

Antennecreativiteit is de spil van het boek. Want waarom zou je het wiel steeds opnieuw uitvinden? De hele wereld is een grote boekenkast vol ideeën die wachten om opnieuw en elders gebruikt te worden. Je hoeft er alleen maar de juiste ideeën uit te pikken en deze toe te passen. Branchmarking dus.

Sinds de Mark I in september 1916 tijdens de Eerste Wereldoorlog werd geïntroduceerd, hebben tienduizenden mensen moeten leren hoe ze een tank moesten besturen en, niet onbelangrijk, hoe je ermee kunt schieten op de vijand. De eerste tanks waren een crime om te besturen. Het was hard werken en ook nog eens met gevaar voor eigen leven. Ook tegenwoordig krijgt iedereen die een tank moet gaan besturen een uitgebreide opleiding en moeten gebruikers zich aanpassen aan het systeem. De besturing van de Challenger 2-tank van het Britse leger is echter anders. Zij hebben gebruikgemaakt van een besturingssysteem waarmee veel jongeren al bekend zijn: de Playstation-controller.

Als je gemiddeld bent is de kans op overleving groot, maar je zult niet snel met de hoogste winst naar huis gaan. De vraag is: wil je gemiddeld zijn of wil je winnen? Geen gemakkelijke vraag, want bedenk dat winnen ook betekent dat je tegenstanders je in het vizier krijgen. Een rustig leventje zit er dan niet meer in. Dus als je als organisatie op zoek bent naar een rustig voortkabbellend bestaan kun je dit boek beter laten liggen.



Als je voorop wilt lopen en wilt blijven lopen, kun je niet anders dan innoveren. En gelukkig is innovatie eigenlijk best makkelijk, zolang je je gezonde verstand gebruikt. En zolang je combineert in plaats van kopieert. Innovativiteit wordt vaak gezien als uit het niets iets creëren, maar het combineren van bestaande ideeën is net zo krachtig, of misschien wel krachtiger. Kijk maar naar Einstein; hij combineerde energie en massa tot een nieuwe theorie: de relativiteitstheorie.

Sample Lab innoveert marktonderzoek in Japan, Zappos maakt internetwinkelen servicegericht en Trung Nguyên introduceert het nieuwe koffie- en theedrinken in Vietnam en inmiddels in de hele wereld. Misschien ken je deze bedrijven al, maar heb je er ook van geleerd? En als je ze nog niet kent kan er een wereld voor je opengaan. Branchmarking is niets anders dan leren van de wereld om ons heen en het geleerde combineren en toepassen. Heel eenvoudig. Alleen moet het wel structureel worden opgepakt binnen je organisatie. Als je dit doet, werk je continu en gericht aan je onderscheidend vermogen.

Eerst moeten we echter een aantal belemmeringen en halve waarheden overboord gooien. Het eerste deel van dit boek beschrijft deze belemmeringen. Zowel interne gerichtheid, het luisteren naar klanten als bestaande regels belemmeren innovaties. In deel 2 wordt een aantal theorieën beschreven die behulpzaam zijn bij innoveren. Er komen ook modellen aan bod, maar niet om blindelings toe te passen. Modellen zijn erg gevaarlijk als je alleen op het uiterlijk let. Deel 3 gaat uitvoerig in op de toepassing van branchmarking op je innovatieproces.

Verspreid door het boek worden opvallende en actuele cases beschreven die je misschien direct op nieuwe ideeën brengen en wie weet ook al aanzetten tot innovaties. Ook komen feiten en wetenswaardigheden aan bod die het inzicht in innovatie versterken, maar ook los van elkaar gelezen kunnen worden.

Op nu naar meer innovatie en de opbouw van kennis. Hiervoor geldt een belangrijke voorwaarde: openheid. Alleen dan kan er geleerd worden. Want het is bij innovatie uiteindelijk zoals The Beatles al zongen in 1969:

**And in the end,
the love you take
is equal
to the love
you make**

DE HINK- STAP-SPRONG

1 Veel organisaties zijn verdwaald. En als je verdwaald bent is het moeilijker overleven, terwijl overleving een belangrijke drijfveer is van organismen. Om te overleven moet je grip krijgen op jezelf en een keuze maken: ga je volgen of leiden? En als je kiest voor leiden, dan moet je je zien te onderscheiden. Houd jezelf een spiegel voor en geef eerlijk antwoord: durf jij je te onderscheiden? Heb je gekozen voor onderscheiden? Mooi, dan gaan we verder.

2 Wie is belangrijker? Jij of de klant? Als je wilt leiden ben jij belangrijker dan de klant, zo moeilijk is dat niet. Heb je liever dat jij morgen doodvalt of de klant? Liever de klant waarschijnlijk. Als je wilt leiden, zul je ook de klant moeten leiden. De wijsheid komt niet van je klanten. Breakthrough innovaties zijn er nu eenmaal eerder gekomen ondanks dan dankzij de klant. Je klanten kunnen je vertellen waar jij je op kunt verbeteren, jij alleen kunt jezelf vertellen waarop jij je gaat onderscheiden. Als jij je wilt onderscheiden, moet je innoveren. Een andere mogelijkheid is er eenvoudigweg niet. Fijn toch dat het zo simpel is? Alleen door te innoveren is een prijspremium geoorloofd en kun je bouwen aan een organisatie die niet reageert op impulsen, maar gestaag groeit en continu innoveert.

3 Er wordt veel geld verspild door keer op keer tijd te besteden aan het achterhalen van waarom iets mislukte in plaats van te analyseren wat succes veroorzaakt. Zonde, want zo kun je niet anders dan kleine stappen zetten. Door steeds pas achteraf na te denken neemt je inzicht fractioneel toe en laat je een enorm kennisdomein links liggen. Het wiel steeds opnieuw uitvinden bij innovatie is totaal onzinnig. Grote innovaties ontstaan door verbanden te leggen die er voorheen niet waren, door combinaties te maken en hier creativiteit op los te laten. De technologie is zover gekomen door steeds te leren van het verleden en niet door alles steeds opnieuw te bedenken. Als het gaat om marktinnovatie wordt het wiel echter steeds opnieuw uitgevonden. Zonde, er is zoveel te leren van alles om ons heen. Er ligt een onontgonnen gebied waar we allemaal van kunnen leren en waar al ideeën en successen liggen die wachten om gebruikt te worden. We zullen het dus over een andere boeg moeten gooien. Niet creëren, maar combineren. Ideerecycling dus. Hier liggen talloze mogelijkheden die nog niet ontdekt zijn. Aan de slag!



DEEL I:
WAAROM
VEEL
GEMIDDELD
IS

I used to
live in a room
full of mirrors
all I could see
was me

DE SPIEGEL & DE WAARHEID

In de Pacific liggen veel eilanden. Een van de eilanden is twintig bij dertig kilometer groot. Klein dus. Er groeit weinig. Als je door de enige stad, zeg maar dorp loopt, is duidelijk dat iedereen elkaar kent en dat er weinig te beleven is. Ik ben zelf een week op het eiland geweest en heb me er verbaasd over het dagelijkse leven. De grootste gebeurtenis is de wekelijkse kerkdienst, waar het hele dorp Hanga Roa voor uitloopt. Verder houdt iedereen zich bezig met geld verdienen aan toeristen en werken op de legerbasis. Toch is op dit eiland een van de grootste mysteries ter wereld ontstaan.

Paaseiland is uniek in de wereld. Niet alleen door zijn geschiedenis – waarover zo meteen meer –, maar ook door zijn ligging. Het is het meest eenzame bewoonde eiland ter wereld, de dichtstbijzijnde landen zijn Tahiti op 4200 en Chili op 3700 kilometer. Afstanden waar je je moeilijk iets bij voor kunt stellen. Er groeit bijna niets meer, alles moet worden ingevlogen dan wel ingevaren. De kosten voor het levensonderhoud zijn hoog. Er is Chili alles aan gelegen om Paaseiland te behouden. Waarom is niet geheel duidelijk, wel is helder dat het veel geld kost.



De geschiedenis van Paaseiland is roerig. Toen het in 1722 op paaszondag door Jacob Roggeveen werd ontdekt voor Europa stonden alle beelden, de zogenaamde Moai, nog rechtop. In 1786, bij het bezoek van een Franse expeditie onder leiding van La Pérouse, waren alle beelden omgegooid. Roerige tijden dus.

Paaseiland is waarschijnlijk gekoloniseerd door een migratiestroom vanuit de West Pacific. Het exacte jaartal hiervan is niet bekend, sterker nog, er bestaan verschillende theorieën over wanneer Paaseiland gekoloniseerd is en deze variëren van 300 tot 800 na Christus. Hele volken zijn in kleine bootjes op goed geluk naar het oosten gevaren met varkens, taro's (een broodaardappel) en wat al niet meer. Een behoorlijk eind varen en het is daarom des te knapper dat alle eilanden in de Pacific uiteindelijk bewoond zijn geraakt.

Op Paaseiland heeft een oorlog gewoed tussen de twee stammen die er leefden, de kortorigen en de langorigen. Er groeide op enig moment bijna niets meer. Alle bomen waren gekapt, waarschijnlijk voor het bouwen maar vooral ook verslepen van de reusachtige Moai. Het bouwen was zo belangrijk dat de bewoners zich hier volledig aan overgaven. Totdat de laatste boom werd gekapt. En nog steeds had niemand het door. Intern gericht zijn is erg gevaarlijk als we de geschiedenis van Paaseiland als voorbeeld nemen. Interne gerichtheid zorgde voor het verlies van de blik op de buitenwereld en zorgde ervoor dat uiteindelijk alle noodzakelijke stoffen werden opgebruikt. Geen Paaseilander had door dat ze zichzelf vernietigden. Er was geen enkele signaalfunctie op het eiland.

Veel organisaties zijn sterk intern gericht. Het lijkt wel of het reilen en zeilen binnen de organisatie belangrijker is dan wat er in de buitenwereld gebeurt. Veel discussies en vergaderingen óver de buitenwereld, maar niet mét de buitenwereld. De buitenwereld die intern wel in rapporten staat omschreven, heel dikke rapporten en presentaties zelfs, maar papier en slides leven niet. De buitenwereld leeft wel en is niet statisch. De blik op de buitenwereld is vertroebeld en wordt steeds nauwer. Alle reden om aan het voortbestaan van de organisatie te gaan twijfelen dus.

Interne gerichtheid leidt ertoe dat bedrijven weinig of niet meer buiten komen en dat veel efficiëntie verloren gaat door de waan van de dag en interne crisissen. Maar hoe vreemd is het dat crisissen ontstaan als je intern georiënteerd bent en door de waan van de dag niet bezig bent met de lange termijn? Dan is het volstrekt logisch dat er veel brandjes geblust moeten worden en dat veel werk verricht wordt op de automatische piloot. Veel gevaarlijker wordt het niet. Leuker ook niet trouwens. Organisaties zijn vaak erg met zichzelf bezig, waardoor er weinig vanbuiten komt. Zo voelt het misschien zelfs als het epicentrum van de wereld, waarbij ervan uit wordt gegaan dat klanten ook altijd met de producten of dienstverlening bezig zijn. Helaas, dat is niet zo. Klanten zijn zelden met je bezig, sterker nog, het liefst zijn ze zo min mogelijk met je bezig. Hoe vaak wordt binnen organisaties de vraag gesteld wat zinvol is? Argumenten als 'ja leuk, maar alles moet intern wel doorlopen', of 'weet je wel hoeveel mails ik krijg en moet beantwoorden', of 'afstemmen is noodzaak, we moeten goed van elkaars werk op de hoogte zijn, daarbij moeten we ons intern goed verkopen' (moet niet aan de klant verkocht worden?) worden veel gebruikt. En de opsomming kan veel langer, maar is voor nu voldoende.

Het vreemde is dat organisaties vaak geloven dat alles wat intern gebeurt zinvol is. Zo worden er hele strategische documenten opgeleverd en visiedocumenten rondgestuurd. Met daarin analyses van de markt en hele bijlagen met strategische opties. De vraag is echter of er ook iemand is die deze ooit leest. En zo ja, wat ervan blijft hangen. Bar weinig. Vraag eens wat collega's naar de kernwaarden. De kernwaarden die door een hele stafafdeling na maanden ploeteren zijn omschreven in zeven woorden met daarbij een complete uitleg. Dezelfde stafafdeling die via interne presentaties en communicatie in de personeelsbladen iedereen wil overtuigen van de door hen opgestelde kernwaarden. En ook dezelfde stafafdeling die zichzelf op de borst klopt met wat er allemaal wel niet bereikt is en daarmee het jaarverslag wil halen. Ze moet zichzelf tenslotte 'intern verkopen'. Alsof dat een doel op zich is. Wat is het antwoord van de gemiddelde werknemer? 'Kernwaarden? O ja, die hebben we ook nog, maar vraag me niet welke het ook alweer allemaal zijn.' Elke afdeling behartigt haar eigen doelstellingen en bewandelt politieke wegen om deze te halen. Duidelijk is dat ze allemaal leiden tot een suboptimaal systeem. De suboptimalisatie leidt ertoe dat de focus op het bestaansrecht verdwijnt en een organisatie steeds meer in zichzelf gekeerd raakt en meer en meer van de markt af komt te staan.

Het Griekse woord 'autos' betekent 'zelf'. Autos verwijst naar de in zichzelf gekeerde indruk die mensen soms maken. Naar beperkingen in de sociale interactie, de communicatie en zich steeds herhalend gedrag. Dit beïnvloedt het totale functioneren. Iemand met autisme ziet weinig samenhang in omringende zaken en kan vaak moeilijk begrijpen wat zich in zijn omgeving afspeelt. Leuk om te weten, maar wat moet je hiermee? Kijk eens goed naar de definitie en vervolgens naar je organisatie. Zie je overeenkomsten?

Autisme is een stoornis. Niet alleen bij de mens, maar even goed bij een organisatie. Autisme leidt ertoe dat je het zicht op de werkelijkheid verliest en moeilijk of niet meer kunt communiceren. Door het verlies van communicatie wordt het contact met de buitenwereld verbroken en daarmee met de markt.

Diagnose: interne gerichtheid leidt tot een autistische organisatie

Het verliezen van het contact met de markt geeft de concurrent alle mogelijkheden. Autistische organisaties zijn daarmee een gevaar voor zichzelf. In een markt vol concurrentie wordt overleven daardoor erg moeilijk. Je komt zo steeds verder van de werkelijkheid af te staan. Voor je het weet ben je op Paaseiland. Weinig zicht op voedsel en een interne stammenstrijd. Niet de situatie waar je naar op zoek bent, toch?

Voor veel organisaties is het van buiten naar binnen willen kijken eerder een mooi verhaal dan het daadwerkelijke gedrag. Binnen concentreert iedereen zich sterk op zijn eigen taak en de bevoegdheden die erbij horen. Bij hoeveel organisaties krijg je op de korte termijn tijd om inefficiënt te zijn? Bestaat niet bijna elke dag uit vergaderen, afstemmen en discussiëren over het verwezenlijken van kortetermijndoelen? Bij sommige organisaties voelt het als 'ik vergader, dus ik besta'. De vraag is echter of vergaderen beweging of stilstand is.



Cogito ergo sum. Ik denk, dus ik ben. Een redenering waarmee beweerd wordt dat geest en lichaam gescheiden zijn. Door zeker te zijn van het denken, kun je ook zeker zijn van het bestaan van je geest. René Descartes stelde hiermee dat we ons enkel op ons verstand of de rede kunnen beroepen om te weerleggen dat we eigenlijk weinig of niets kunnen weten, omdat we niet kunnen vertrouwen op onze waarneming. Descartes stelt dat je hierdoor aan alles moet twijfelen, maar dat het feit dat je twijfelt het bewijs is van het bestaan van de rede, van de geest. En daarmee is alleen de rede een mogelijkheid tot het vergaren van kennis, wat Descartes ervan overtuigde dat echte kennis alleen door zuiver redeneren is te realiseren. Hiermee werd Descartes in 1641 een van de vaders van de moderne filosofie.

Natuurlijk moet je als organisatie veel, zo niet alles af weten van je productieproces, van de mensen binnen je organisatie en hé, alles moet ook nog eens allemaal ingekocht en verkocht worden. Maar hoe uniek je organisatie ook is, veel is vergelijkbaar met elke willekeurige andere organisatie en geeft geen reden om te navelstaren. Navelstaren leidt onherroepelijk tot je ondergang. Het leidt tot autisme en daarmee tot weinig vraag. Het is niet mogelijk de buitenwereld helemaal links te laten liggen en er toch van uit te gaan dat iedereen op je zit te wachten. Als je altijd binnen blijft, verlies je het zicht op de

buitenwereld, met als gevolg dat je er misschien niet meer in past. En dat kun je jammer vinden, maar het is wel de realiteit. Er valt nu eenmaal weinig te verdienen voor autistische organisaties en personen. Behalve misschien voor genieën, maar daar zijn er maar weinig van.

Sommige organisaties zijn zo intern gericht dat het moeilijk is geworden om naar buiten te kijken, laat staan om buiten te zijn. De argumenten voor dit gebrek voel je al aankomen. Allemaal leuk en aardig, maar alles moet wel door blijven lopen en ook nog gemanaged worden. Leuk al die redenen, maar stop ermee. Wil je je nu onderscheiden of niet? Niemand heeft beweerd dat het vanzelf gaat en zeuren helpt al helemaal niet. Interne gerichtheid is besmettelijk. Ook nieuwe medewerkers raken na een tijdje besmet.

Het vizier naar buiten richten is één, buiten zijn is stap twee. Ooit weleens een klant in het wild gespot? En gesproken? Hoe vaak volg je de roedel klanten? En dan niet via een marktonderzoek, want dat is een vereenvoudigde weergave van de werkelijkheid. Zoiets als naar een speelfilm kijken en dan denken te weten hoe het is om beschoten te worden. Gewoon in levenden lijve dus. Vaak geldt dat hoe hoger de functie binnen een organisatie is, des te minder er contact met de klant is. En over die klant moeten dan de beslissingen worden genomen. Zo regeren managers van achter hun bureau de wereld met alle statistieken bij de hand. Maar helaas, een kwantitatief onderzoek levert geen klantgevoel op. De klant wordt er een statistiek van en een statistiek is niet van vlees en bloed. Een statistiek is een cijfer waarin veel mensen zijn samengeklonterd en gelabeld. Kwalitatief onderzoek levert al meer op, maar is nog steeds niet vergelijkbaar met klanten zelf spreken. Of klant zijn door zelf eens een product aan te schaffen of de eigen binnendienst te bellen.



In een apenkolonie is een interessant experiment uitgevoerd om te onderzoeken of, en zo ja hoe, apen zich aanpassen aan hun sociale omgeving. Boven de apenkolonie werd een grote tros bananen gehangen. Voor apen een grote prijs, dus wie eigent zich de bananen toe? Ook bij apen geldt dan de sociale ladder: de opperaap gaat voor de 'gewone' aap. De wetenschappers hadden een touwladder opgehangen, van de bananen naar beneden. Een makkelijke opgave dus. De opperaap klimt naar boven en is bijna bij de bananen. En helaas voor de opperaap, hij wordt er met water uitgespoten door de onderzoekers. Hij probeert het nog een keer, maar ook nu wordt hij er weer uitgespoten. Aap nummer 2 mag het proberen, maar helaas, ook hier geen succes. De hele kolonie probeert het een voor een, totdat ze het allemaal wel geloven. Zinloos, en ook apen laten zich niet graag elke keer natspuiten.

De onderzoekers zetten een nieuwe aap in de plaats van een andere in de kolonie. Deze springt direct de touwladder op en ondergaat dezelfde natte douche. Na verloop van tijd probeert een nieuwe aap het niet eens meer. Blijkbaar maken de oude apen duidelijk dat het allemaal weinig zin heeft. Uiteindelijk is de hele kolonie vervangen en toch is er geen enkele aap die het waagt naar boven te klimmen. Geen van de apen heeft de douche-ervaring zelf meegemaakt, maar toch is er geen enkele die nog naar boven klimt. En dit terwijl de bananen er toch nog echt hangen.

Herkenbaar? Hoeveel organisaties zijn zo intern gericht dat ze waarheden uit het verleden ook nu nog voor waar aannemen? En bij welke organisaties heeft de inbreng van nieuw bloed geen invloed meer op het ter discussie stellen van bestaande dogma's?

De quiz: vul in en ontdek of je bezig bent met binnen of buiten. De vragenlijst is gebaseerd op een normale werkdag. Of wat voor jou dan ook voor normaal mag doorgaan.

- Wanneer je binnenkomt is het eerst maar eens interne mails wegwerken.
- De agenda's van het werkoverleg zijn meer vorm dan werkelijkheid, niemand houdt zich eraan.
- Klanten zijn vooral vervelend, want ze verstoren het werkproces.
- BCC's versturen is de normaalste zaak van de wereld. Sterker nog, je bent er gek op. Of je wordt er gek van.
- Je gelooft de notulen wel, die zijn tenslotte voor de administratie en niet om op belangrijke zaken actie te ondernemen.
- Je werkt op de afdeling marketing, maar hebt nog nooit een klant gesproken. Je kent de klant vooral uit marktonderzoek en 'van horen zeggen'.
- Het management (en in het geval jij daarin zit: jij) spreekt al helemaal geen klanten, maar kent de klant uit de conclusies van samenvattingen van marktonderzoek.
- Innovatie staat dan wel in het jaarverslag, maar wie er precies verantwoordelijk voor is, is niet duidelijk.

Als je op een vraag 'ja' hebt moeten antwoorden zijn er al aanwijzingen dat je behoorlijk intern bezig bent. Bij twee is er bijna een diagnose te stellen, bij drie of meer ben je 'intern positief'. Laat staan als je zelf nog meer opties hebt.

.....

.....

.....

