

Inhoud

Inleiding	9
Disruptie	13
Paradox 1: snel versus langzaam	21
Paradox 2: kans versus bedreiging	33
Twee strategieën voor disruptieve innovatie	45
Paradox 3: ratio versus emotie	57
Paradox 4: exploitatie versus exploratie	67
In vijf stappen naar echte vernieuwing	81
Nawoord	83
Noten	85

Inleiding

De zaal is tot de nok toe gevuld; ik ben als spreker uitgenodigd om iets te vertellen over nieuwe manieren van organiseren en samenwerken. Aangezien ik vroeg ben, ga ik even in de zaal zitten om naar de spreker vóór mij te luisteren. In hoog tempo lanceert mijn 'collega' allerlei nieuwe digitale technologieën, waarbij hij keer op keer iets zegt in de trant van: 'Eigenlijk is dit ook alweer achterhaald' en: 'Organisaties die dit niet omarmen zijn er volgend jaar niet meer.' De man naast me begint steeds driftiger op zijn stoel heen en weer te schuiven, zijn gezicht wordt steeds roder en als het hem te veel wordt, wendt hij zich tot mij en briest: 'Als hij nu nog één keer zegt dat we achter de feiten aan lopen, dan stap ik op!' Ik knik begrijpend, in de hoop dat hij zijn kookpunt weet uit te stellen tot de pauze. Tegelijkertijd bedenk ik me dat ik zelf vast ook regelmatig een dergelijke reactie oproepen zal hebben. Zo schreef ik in mijn boek *Olietankers en speedboten*: 'Mensen – individueel of in netwerken – omarmen nieuwe technologie sneller dan organisaties kunnen volgen. Op deze manier ontstaan nieuwe, wendbare bedrijven die, als waren het speedboten, links en rechts bestaande organisaties,

die meer op olietankers lijken, inhalen.’ Ook staat erin: ‘Je moet dus als organisatie steeds sneller innoveren en je strategie aanpassen, en ook nog eens out of the box kunnen denken.’

Hoewel de onvrede van mijn buurman begrijpelijk is, zijn er maar weinig mensen die het belang van innovatie ontkennen – uit onderzoek blijkt dat 44 procent van de ‘businessleiders’ denkt dat hun branche de komende paar jaar ingrijpend verstoord of zelfs vernietigd zal worden door (digitale) technologie; 22 procent geeft aan dat dat al gebeurd is en 58 procent zegt dat hun businessmodel binnen 3 jaar radicaal anders zal zijn.¹ Toch ben ik de afgelopen jaren bij talloze bedrijven geweest waar de organisatorische en culturele ingrepen om tot echte vernieuwing te komen uitbleven. Te vaak blijkt de innovatiestrategie niets meer dan een papieren tijger.

Zoals wel vaker proberen we grip te krijgen op onze complexe omgeving door deze te versimpelen en terug te brengen tot behapbare concepten. Het veelvuldige gebruik van de term ‘disruptie’ is daar een voorbeeld van. De term wordt inmiddels op elke willekeurige innovatie uit de technologiesector geplakt.² Het is het nieuwste toverwoord én een doodoener van jewelste. Dat de wereld verandert en dat dat razendsnel gaat, weet u onderhand wel; dat het roer om moet is duidelijk. Voor een aantal organisaties is volledige disruptie daadwerkelijk de enige zinvolle strategie, maar in veel andere gevallen verlopen de technologische veranderingen geleidelijk en is het effectiever om aandacht te geven aan het verbeteren van de basis en aan gerichte innovatie.

Veel van de (vermeende) disrupties waar we zoveel over horen zijn digitaal van aard. Denk aan het internet,

sociale media en cloudopslag. Maar zelfs van deze innovaties kun je je afvragen of ze werkelijk disruptief zijn. Je zou denken dat 'internet' en 'disruptie' een onwrikbare combinatie vormen – in die valkuil was ik zelf ook al bijna gestapt. Totdat het volgende gebeurde: ik was in mijn werkkamer op zoek naar een boek (ondanks de vele e-boeken op allerlei digitale apparaten staat daar nog een 'ouderwetse' boekenkast). Welk boek ik zocht ben ik vergeten, maar mijn oog viel op *Disruption: Overturning Conventions and Shaking Up the Marketplace* van Jean-Marie Dru. Zijn boek stamt uit 1996, het jaar waarin ik op een van de computers van mijn allereerste echte werkgever toegang kreeg tot het internet. Ik herinner me nog dat het opgewonden werd aangekondigd: 'Vandaag komt iemand het internet installeren!' Als kleine kinderen in afwachting van de goedheiligman verdrongen wij ons op het moment suprême rond die ene computer, waarop zich na een aantal schijnbaar ondoorgrondelijke handelingen een wonder voltrok. Het zwart-groene scherm veranderde van een veredelde typemachine in een toegangspoort.

Toch komt het woord 'internet' in het boek van Dru slechts driemaal voor. Hij omschrijft disruptie als een manier van denken; een niet-lineair pad van voor en na een ingrijpende verandering in het 'leven' van een organisatie, merk of product.³ We denken vaak dat innovaties – zoals internet – organisaties als een dief in de nacht overvallen, terwijl blijkt dat het in de meeste gevallen jaren en soms zelfs decennia duurt voordat een bestaande markt verdrongen is door iets nieuws. Als er een bepaald omslagpunt is bereikt, kan het ineens heel hard gaan, maar of en wanneer dat gebeurt, is lastig te zeggen. Hoe kun je daar dan een strategie op loslaten?

Veel disruptieve innovaties blijken bovendien de bestaande markt eerst te vergroten. En nieuwe toetreders blijken zelden te excelleren met een nieuwe technologie, maar weten vooral bestaande technologie op een creatieve manier in te zetten om simpelweg een betere klantervaring te bieden.

Door dit alles ben ik er steeds meer van overtuigd geraakt dat vernieuwing, innovatie en disruptie veel minder voorspelbare processen zijn dan we graag zouden willen. Technologische verandering heeft veel gemeen met biologische evolutie. Die laat zich niet of nauwelijks leiden door checklists en canvasmodellen; het is een organisch proces waarop we tot nu toe maar weinig zicht hebben.⁴ Zoals altijd is de werkelijkheid niet zwart of wit, maar een schakering van grijsstinten. Tegelijk biedt de verwarring hoop: wat als onafwendbaar wordt gepresenteerd, is dat lang niet altijd.

Disruptie



Disruptie wordt door veel bedrijven nogal eenzijdig aangevlogen. Dat komt doordat het maar al te vaak als een natuurwet wordt gepresenteerd. Clayton Christensen, een van de autoriteiten op dit gebied, beschrijft disruptie als een proces van elkaar opvolgende fases. Aanvankelijk creëert een innovatie een relatief kleine, nieuwe markt, die min of meer losstaat van de traditionele markt en daar maar beperkt mee concurreert. Vervolgens wordt in hoog tempo de kwaliteit van de nieuwe vinding verbeterd om in de pas te blijven lopen met de oplopende verwachtingen van consumenten en tegelijkertijd de kosten laag te houden. In de volgende fase breidt de nieuwe markt zich langzaam uit en neemt de groei van de bestaande markt af. In de laatste fase heeft de innovatie zich zodanig ontwikkeld dat ze de bestaande markt grotendeels overvleugelt en alle zich niet aanpassende partijen verdringt.¹

Het probleem bij echte disruptie is echter dat we het vaak niet herkennen als iets dat de bestaande orde overhoophaalt, omdat de gebruikte technologie of het nieuwe businessmodel zo anders is dan alles wat we kennen. En helaas past het maar zelden in een handig stappenplan. De

impact blijkt ook nogal overdreven: zo blijkt bijvoorbeeld slechts 7 procent van de bedrijven in een nieuwe markt Christensens route naar disruptie gevolgd te hebben. De andere 93 procent zijn gewoon de al aanwezige spelers in de markt. De opkomst van nieuwe aanbieders raakt bestaande partijen dus maar minimaal.² We kunnen zo onder de indruk raken van de snelle veranderingen om ons heen, dat we het effect ervan overschatten. Anders dan de jubelstemming die eromheen hangt doet vermoeden, kent een disruptie bovendien vaak meer verliezers dan winnaars. Daarbij zijn niet alle uitvindingen innovaties, en leiden niet alle innovaties tot disruptie.

Bronnen van disruptie

Disruptie is vaak een gefragmenteerd proces en manifesteert zich in elke branche anders. Ook de impact is steeds heel verschillend. Toch zijn er vier voorwaarden waaraan een gebeurtenis moet voldoen om als disruptief aangemerkt te kunnen worden.

Samenkomende innovaties

Een nieuwe technologie leidt op zichzelf zelden tot disruptie. Pas wanneer verschillende vernieuwingen min of meer op hetzelfde moment samenkomen, kan dat ervoor zorgen dat onze gehele kijk op een markt, product of dienst verandert.

Veranderende waardenetwerken

Een belangrijke valkuil van veel organisaties is dat ze zich te veel blijven richten op wat hun belangrijkste klanten op dit moment willen (het huidige waardenetwerk), in plaats

van te kijken naar wat ze morgen en overmorgen verwachten (het toekomstige waardenetwerk). Ze negeren daardoor opkomende technologieën, waarvan de consument vooralsnog het nut niet ziet en waar hij dus niet om vraagt.

Nieuwe businessmodellen

Disruptie ontstaat vooral wanneer een partij met behulp van een combinatie van innovaties een betere klantervaring biedt voor een bestaande dienst of product. Disruptie toont daarmee het onvermogen van bestaande partijen om zich te verbinden met de markt.

Nieuwe organisatiestructuren

Nieuwe toetreders hebben vaak een relatief lage instapbarrière ten opzichte van bestaande organisaties, wier businessmodel draait op grote, achterhaalde systemen en organisatiestructuren. Hierdoor zijn ze beter in staat om in te spelen op nieuwe waardesystemen en/of alternatieven te bedenken als antwoord op imperfecties in de bestaande systemen.

Deze kennis biedt aanknopingspunten voor bestaande organisaties. In plaats van enorm veel energie te steken in het vinden of bedenken, toepassen en vermarkten van nieuwe disruptieve innovaties, is het veel verstandiger om in te zetten op het verbeteren van de klantbeleving en het ontwikkelen van wendbaarheid, met name op het gebied van businessmodellen en de organisatiestructuur. Een belangrijke aanjager van disruptie is niet zozeer het feit dat de behoeften van consumenten veranderen, maar dat dieperliggende verwachtingen over de manier waarop die behoeften vervuld worden veranderen. Anders gezegd: er ontstaat een nieuw waardenetwerk.

Een waardenetwerk is een specifieke context waarbinnen een organisatie klantbehoeften identificeert en erop reageert, problemen oplost, input verzamelt, reageert op concurrenten en streeft naar winst.³

Het succes van Uber stoelt niet op het vervoer van A naar B (dat bestond immers al), maar op het feit dat het bedrijf dieperliggende behoeften vervult: ik kan kiezen uit verschillende niveaus van dienstverlening, maar krijg sowieso een bekwame en beleefde chauffeur, ik hoef geen contant geld bij me te hebben (ik geef van tevoren mijn creditcardgegevens door), ik kan zien wanneer de taxi aankomt en ik kan nagaan of de chauffeur me niet bedondert omdat ik de route kan volgen op Google Maps. In sommige gevallen biedt het bedrijf me zelfs de mogelijkheid met mijn eigen auto wat bij te verdienen. Uber maakt echter geen gebruik van nieuwe technologie. Mobiele telefoons bestonden al een tijdje en het gebruik van een digitaal platform was ook niet nieuw. De manier waarop Uber invulling geeft aan klantbehoeften is dat wél. De paradox is dat Uber met die mooie insteek nog geen cent verdiend heeft.

Innovaties zullen op zichzelf dus meestal niet voldoende gewicht in de schaal leggen om een hele markt te verdringen. Wanneer verschillende uitvindingen min of meer tegelijkertijd het levenslicht zien, kan dat echter wel degelijk momentum opleveren voor een radicale breuk met het verleden.

Vier paradoxen

Wanneer je voorbeelden van disruptie bestudeert, blijken ze bol te staan van schijnbare tegenstellingen. Deze paradoxen geven veel inzicht in het spel van disruptie. Hieronder zal ik de paradoxen kort belichten, waarna ze elk in een afzonderlijk hoofdstuk behandeld worden. Tevens geef ik in een intermezzo verschillende strategieën voor disruptie – of in ieder geval innovatie.

Paradox 1: snel versus langzaam

Disruptie is eerder een langdurig proces dan een donderslag bij heldere hemel. Op het moment dat een aantal nieuwe ontwikkelingen samenkomt, kan een bestaande markt echter wél in korte tijd hard geraakt worden. De uitdaging is duidelijk: wachten tot een nieuwe innovatie werkelijk aanslaat bij het grote publiek is meestal geen optie, omdat er dan al een te grote achterstand opgelopen is. Tegelijk is het als eerste lanceren van een nieuwe innovatie risicovol, aangezien het vaak een tijd duurt voordat het omslagpunt komt: het moment dat je klanten en masse overstappen.

Paradox 2: kans versus bedreiging

Disruptie wordt door velen als een bedreiging ervaren. Het zorgt er echter vaak voor dat een bestaande markt (zeker in het begin) juist vergroot wordt. Bestaande partijen hebben dan ook een uitstekende vertrekpositie als het gaat om disruptie. Sterker nog: op de lange termijn hebben ze meer kans op succes dan nieuwe toetreders. Pas als die de kansen laten liggen, wordt het echt gevaarlijk. Overigens is het lang niet altijd zo dat een nieuwe technologie de oude technologie volledig verdringt; heel vaak blijven