

Ben jij klaar voor de toekomst?



**Inspiratie van ondernemers,
adviseurs, zieners en goeroes**

Sjors van leeuwen
Indora Managementadvies

Inhoudsopgave

Inleiding	3
1. Reinventing organizations	4
2. The Network Always Win.....	8
3. Exponentiele organisaties	10
4. De kracht van platformen	12
5. Het innovatiedilemma.....	14
6. Big Bang Disruptions.....	18
7. Customer Innovation	20
8. Het businessmodellenboek	23
9. Management control.....	26
10. Vooruitkijken en terugredeneren	28
11. Zakendoen in de nieuwe economie.....	31
12. Hoe Agile is jouw strategie?	33

Ben jij klaar voor de toekomst?
Inspiratie van ondernemers, adviseurs, zieners en goeroes

Inleiding

De wereld verandert en *business as usual* komt volgens veel ondernemers, adviseurs, zieners en goeroes niet meer terug. Er wordt gesproken over een nieuwe economie, een nieuwe werkelijkheid of het nieuwe normaal om duidelijk te maken dat de toekomst niet een eenvoudige voortzetting is van het verleden. De afgelopen jaren zijn daarover diverse inspirerende en leerzame boeken verschenen van een keur aan auteurs van verschillend pluimage. Veel van deze boeken heb ik gelezen en gerecenseerd voor platformen en websites als managementboek.nl, pvko.nl (Platform voor Klantgericht ondernemen) en tcc.nl (The Customer Connection).

Voor dit e-book heb ik een selectie gemaakt van elf van de meest interessante en meest spraakmakende managementboeken waarvoor ik afgelopen jaar een recensie geschreven heb. Die recensies leest u in dit e-book terug. Aangevuld met een introductie van mijn nieuwe boek over strategische wendbaarheid met de titel 'Hoe Agile is jouw strategie?'. Dit boek sluit naadloos aan op de ontwikkelingen en trends die in al die andere boeken worden beschreven. Dit e-book geeft alles bij elkaar een goed beeld van de actuele ontwikkelingen en trends, welke richting het op gaat en voor welke uitdagingen bedrijven, organisaties en instellingen staan. Maar om met Mark Twain te spreken: 'Voorspellen blijft moeilijk, vooral als het om de toekomst gaat.'

Ik wens u veel lees plezier en een in alle opzichten boeiende toekomst!

Sjors van Leeuwen
Indora Managementadvies
e-mail: info@indora.nl
internet: www.indora.nl en www.klantgerichtondernemen.blogspot.com.

Meer informatie over klantgedreven en wendbaar ondernemen leest u in de boeken CRM in de praktijk, Klant in de driver's seat en Hoe Agile is jouw strategie?

© Sjors van Leeuwen Indora Managementadvies - 2016.



Bronnen

Dit e-book bevat diverse boekrecensies die door Sjors van Leeuwen zijn geschreven en eerder gepubliceerd zijn op o.a. managementboek.nl en klantgerichtondernemen.blogspot.nl.

1. Reinventing organizations

Reinventing organizations houdt de gemoederen al enige tijd bezig. Niet vreemd want het boek belooft een oplossing voor enkele grote uitdagingen waarmee veel bedrijven en instellingen worstelen. Aan de ene kant hebben organisaties te maken met exponentiele ontwikkelingen en tal van veranderingen die zich steeds sneller en krachtiger aandienen. Anderzijds hebben organisaties te maken met medewerkers, klanten en stakeholders die aanbeland zijn in de top van Maslow's behoeftepiramide en op zoek zijn naar zelfontplooiing en zingeving. Traditionele manieren van organiseren werken niet meer. Organisaties zijn niet slagvaardig genoeg en hollen van reorganisatie naar reorganisatie, terwijl medewerkers in groten getale niet betrokken zijn en gedemotiveerd afhaken.

Nieuwe uitdagingen vragen andere oplossingen

Frederick Laloux is actief als consultant en coach. Hij werkte eerder als consultant voor McKinsey & Company en studeerde aan de prestigieuze businessschool INSEAD. Het viel hem op dat de manier waarop organisaties de huidige problemen aanpakken, de situatie vaak alleen maar erger maakt en niet beter. Vele rondes van nieuwe missiestatements, strategische visies, fusies, reorganisaties, veranderprogramma's, cultuurprogramma's en beloningssystemen helpen steeds minder. Moderne organisaties lijken vast te zitten in verouderde stelsels en opvattingen, aldus Laloux. Er is een nieuwe werkelijkheid waarin we op een hele andere manier naar de wereld moeten kijken, dus ook naar de manier waarop we samenwerken in organisaties. Albert Einstein wist het al langer: "We cannot solve our problems with the same thinking we used when we created them". Voor Laloux reden om op zoek te gaan naar organisaties die het anders doen. Bedrijven die op een radicaal andere manier werken en die we als voorloper kunnen zien als het gaat om het heruitvinden van de organisatie.

Van rode naar groene organisaties

Reinventing organizations, met in de Engelstalige versie de subtitel 'A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness', bestaat uit drie delen. Het eerste deel beschrijft de ontwikkeling van organisatiemodellen vanuit een historisch en ontwikkelingsperspectief. Een interessant deel waarin Laloux uitgebreid beschrijft hoe de mensheid door de geschiedenis heen vanuit verschillende ontwikkelingsfasen en paradigma's samenleefden en samenwerkten. Laloux beschrijft per stadium het dominante wereldbeeld en de behoeften en cognitieve en morele ontwikkeling. Ieder stadium en paradigma krijgt van de auteur een naam met kleur zoals 'prestatiegericht-oranje paradigma', en een leidende metafoer zoals 'machine'. Elk paradigma bevat en overstijgt het vorige waardoor er in werkelijkheid meerdere paradigma's naast elkaar bestaan. Net als dat mensen ook gelijktijdig de invulling van verschillende behoeften nastreven: lichamelijk, sociaal, spiritueel, etc. Laloux spreekt achtereenvolgens over rode organisaties (stammen, straatbendes, maffia), amberkleurige organisaties (kerk, leger, onderwijs), oranje organisaties (commercieel en prestatiegedreven organisaties) en groene organisaties (cultuur- en waardegedreven organisaties). Al deze organisatiemodellen hebben hun waarde bewezen, maar wel in verschillende stadia van de menselijke ontwikkeling.

De toekomst is evolutionair cyaan

We zijn volgens Laloux op een punt aanbeland waarin er sprake is van een volgend stadium in de ontwikkelingsfase van de mensheid en waarbij dus ook een nieuw paradigma en organisatiemodel hoort. We gaan van ego, voorspellen en beheersen naar innerlijk, aanvoelen en inspelen. Deze volgende fase in de menselijke evolutie komt volgens Laloux overeen met Maslows niveau van 'zelfontplooiing' met etiketten als authentiek, integraal of cyaan. De auteur noemt dit stadium 'evolutionair-cyaan', met cyane organisaties ('Teal organizations') die werken als een 'levend systeem' gebaseerd op zelforganisatie ('Self

Ben jij klaar voor de toekomst? Inspiratie van ondernemers, adviseurs, zieners en goeroes

management'). Naast de aspecten die Laoux benoemt speelt ook mee dat we tegenwoordig leven in een netwerkmaatschappij waarbij traditionele command and control-structuren steeds minder passen. In netwerkomgevingen word je status bepaald door wat je kunt, doet, deelt en bijdraagt binnen het netwerk en niet door een formele titel of plek in de hiërarchie. Aan succesvolle vloggers met eigen YouTube-kanalen vragen we ook niet of ze wel bevoegd zijn of een cameraopleiding of regisseursdiploma hebben.

Zelfsturing, heelheid en evolutief doel

In het tweede deel van het boek beschrijft Laloux uitgebreid twaalf organisaties die in meer of mindere mate kenmerken hebben van een cyane organisatie. Het gaat om bedrijven als AES (energiesector), FAVI (metaalsector), Heiligenfeld (gezondheidszorg), Morning Star (voedingsindustrie), Patagonia (kleding en uitrusting), ESBZ (onderwijs) en Buurtzorg (thuiszorg). Ook wordt er aandacht besteed aan 'Holacracy' als nieuw praktijkgericht organisatiemodel voor cyane organisaties. Laloux onderzocht hoe deze organisaties in de praktijk werken. Hij ging op zoek naar antwoorden op vragen als: hoe zijn ze georganiseerd? Hoe stellen ze doelen en nemen ze besluiten? Hoe gaan ze om met lastige vraagstukken en conflicten? Hoe ontwikkelt men nieuwe producten, betreft men medewerkers en klanten en gaat men om met planning en budgettering?

Deze vooroplopende cyane organisaties laten volgens de auteur drie belangrijke doorbraken zien:

- **Zelfsturing:** cyane organisaties weten effectief te opereren met een systeem dat uitgaat van gelijkwaardige relaties, zonder behoefte aan hiërarchie of consensus. Vertrouwen staat centraal. Er is geen organogram, geen functieaanduiding en geen formele taakomschrijving. Alle informatie is voor iedereen beschikbaar en de kracht van collectieve intelligentie wordt optimaal ingezet. Iedere medewerker is volledig verantwoordelijk voor de organisatie, ongeacht zijn taak of rol. Iedereen houdt elkaar verantwoordelijk voor de gemaakte afspraken.
- **Heelheid:** cyane organisaties maken geen onderscheid tussen de medewerker (professioneel, rationeel) en de mens achter die medewerker (menselijk, emotioneel). Er is een manier van werken ontwikkeld om het geheel van wie we zijn mee te nemen naar ons werk. Iedereen is gelijkwaardig en draagt op zijn eigen manier bij aan de organisatie. Opdelingen zijn vervangen door verbondenheid en problemen zijn kansen voor leren en groei.
- **Evolutief of evolutionair doel:** cyane organisaties hebben een eigen leven en richtingsgevoel. In plaats van dat de toekomst wordt voorspeld en krampachtig wordt nagestreefd, wordt vanuit een hoger doel en innerlijk kompas gewerkt. Men ziet geen concurrenten, maar partners die kunnen helpen om het evolutieve doel van de organisatie mee te helpen realiseren. Winst wordt gezien als een bijproduct van een geslaagde activiteit. Medewerkers luisteren naar wat de organisatie wil zijn, zonder daar direct een richting aan te verbinden. Men onderzoekt hun eigen roeping om te kijken of en hoe die aansluit op het doel van de organisatie. Er wordt geen energie besteed aan het voorspellen en beheersen van de toekomst of om alles volledig in de hand te houden. Het draait om vertrouwen, aanvoelen, inspelen, leren, ontwikkelen en groeien.

Zelfmanagement, vertrouwen en zingeving

In zo'n cyane organisatie kan iedereen mede-ondernemer zijn. Top-down management, gebaseerd op angst en controle, wordt ingeruild voor zelfmanagement, gebaseerd op vertrouwen en zingeving. Extrinsieke motivaties zoals geld en status verdwijnen en daar komen intrinsieke motivaties zoals zelfontplooiing en trots voor in de plaats. Medewerkers kunnen doen waarvan ze voelen dat het goed is voor het bedrijf, de klanten en de maatschappij. Zo'n organisatie kun je vergelijken met een voetbalteam. De spelers voelen aan wat er nodig is, bepalen samen in het veld de tactiek en sturen met hun gezamenlijke intelligentie het team in de juiste richting. Volgens Laloux genereert dat zoveel energie dat organisaties vanzelf winstgevend worden.

Ben jij klaar voor de toekomst? Inspiratie van ondernemers, adviseurs, zieners en goeroes

Aansprekende resultaten

Het is inspirerend om te lezen dat deze manier van organiseren bij de onderzochte bedrijven heeft geleid tot verbluffende resultaten op het gebied van klanttevredenheid, medewerkertevredenheid, betrokkenheid en financiële prestaties. Het is echter een misvatting om te denken dat cyane organisaties de boel de boel laten en zonder duidelijke structuren en processen werken, aldus de auteur. De onderzochte koplopers hebben duidelijke procedures voor vergaderen, nemen van besluiten, nakomen van afspraken, omgaan met conflicten, geven van feedback, doen van investeringen en het aannemen en inwerken van nieuwe medewerkers. Iedere organisatie zoekt daarin zijn eigen weg om te kijken wat in hun specifieke situatie het beste past.

Bouwstenen van een cyane organisatie

Laloux beschrijft in het derde deel van het boek de opkomst van de cyane organisatie. Hij beschrijft wat belangrijke voorwaarden en succesfactoren zijn. Maar ook hoe je een cyane organisatie kunt starten of een bestaande organisatie naar cyaan kunt ombouwen. Laloux geeft concrete handvatten en laat met diverse voorbeelden zien hoe je een cyane organisatie kunt worden.

Laloux beschrijft daarbij enkele veel gebruikte bouwstenen zoals :

- Overkoepelende aannames en waarden (wereldbeeld, mensbeeld).
- Basisregels voor een veilige omgeving (medewerkersstatuut, collegiale principes).
- Vaststellen van teams, taakgroepen, coaches, rol- en taakverdeling en werkafspraken.
- Vergaderpraktijken met regels voor agendering, inbreng en besluitvorming.
- Adviesmethode: iedereen kan een besluit nemen zolang men betrokkenen en mensen met relevante ervaring of expertise raadpleegt.
- Conflictoplossing: mensen lossen problemen zelf op volgens vaste spelregels of via het inschakelen van een collega-bemiddelaar of medewerkerpanel.
- Groepsbeoordeling en salarisvaststelling: wie en hoe wordt over beoordelingen en salarissen beslist?
- Inspirerende en fijne werkomgeving, kantoorruimte of fabrieksgebouw.
- Aandacht voor nieuwe medewerkers (basistraining, vaardigheden, aannames en waarden).
- Werven van medewerkers die bij het doel en de organisatie passen.
- Besluiten en acties voortdurend toetsen aan het evolutief doel: draagt dit bij aan ons doel?

Cyaan leiderschap is dé succesfactor

Wat betreft de noodzakelijke randvoorwaarden zijn er volgens Laloux maar twee succesfactoren die er echt toe doen: de hoogste baas (CEO) moet er in geloven en voorbeeldgedrag tonen én de eigenaren (bestuurders, directieteam, aandeelhouders) moeten het begrijpen en ondersteunen. Volgens de auteur zijn deze twee voorwaarden de enige factoren voor slagen of falen. Dat zal voor verreweg de meeste CEO's, bestuurders en directeuren niet meevallen want die zijn van oudsher sterk ego, hiërarchisch en top-down ingesteld. Om te laten zien wat cyaan leiderschap inhoudt haalt Laloux het voorbeeld aan van Jos de Blok, oprichter en hoogste baas van Buurtzorg. De Blok nam een besluit en communiceerde dat via het intranet naar alle teams. Hij werd er meteen door medewerkers op geattendeerd dat dit niet de manier is hoe binnen Buurtzorg dingen worden aangepakt. Binnen een paar uur reageerde De Blok met de boodschap dat hij erkende dat zijn besluit verkeerd was; hij had de verpleegkundigen eerst moeten raadplegen voor hij een dergelijk besluit kon nemen. De Blok stelde voor dat vrijwilligers een werkgroep zouden opzetten om te bekijken hoe het vraagstuk het beste opgelost kon worden. Hoeveel CEO's en directeuren ziet u dit doen?

Cyane organisaties veranderen vanzelf

Tot zijn verbazing kwam Laloux in zijn onderzoek de termen verandering en verandermanagement niet één keer tegen. Nader beschouwd niet zo vreemd, want cyane

Ben jij klaar voor de toekomst? Inspiratie van ondernemers, adviseurs, zieners en goeroes

organisaties zijn 'levende systemen' die zich als vanzelf aanpassen aan veranderende omstandigheden. Mensen en teams zijn vrij om zelf actie te ondernemen op wat zij zien en aanvoelen dat nodig is. Men zit niet gevangen in statische hiërarchieën, functionele afdelingen en vastomlijnde taakomschrijvingen. Veranderingen hoeven dus niet van buiten opgelegd te worden, die ontstaan voortdurend, spontaan, altijd en overal en meestal zonder veel pijn en moeite. Dus geen veranderprogramma's om van A naar B te komen zoals bij prestatiegerichte oranje organisaties aan de lopende band gebeurt. Toch zal de invoering van cyane principes zoals zelfsturing de nodige tijd en moeite kosten, want medewerkers moeten op alle niveaus in de organisatie op een andere manier gaan denken en doen en dat gaat niet vanzelf.

Oranje paradigma grootste obstakel

Laloux stelt dat onderzoek laat zien dat slechts vijf procent van de mensen op dit moment door een evolutionair-cyane bril naar de wereld kijkt. De meeste mensen zitten nog gevangen in met name het prestatiegerichte oranje paradigma. Dat is waarschijnlijk ook de reden dat er, met uitzondering van vele startups, nog maar weinig cyane organisaties zijn en dat de invoering van zelfsturende teams bij veel organisaties moeizaam verloopt of zelfs mislukt. Gelukkig zijn er ook cyane verbeteringen op kleine schaal mogelijk door te streven naar gezondere vormen van oranje. Denk aan de invoering van cyane principes zoals basisregels voor een veilige omgeving, feedback geven, groepsbeoordelingen en meer eigenaarschap met nakomen van afspraken. Managers hoeven dus niet te wanhopen als de top er niet in gelooft. Het boek sluit af met een aantal bijlagen met o.a. de onderzoeksvragen en een samenvattend overzicht van de structuren, praktijken en processen van cyane organisaties.

Nieuw tijdperk vraagt om nieuwe organisatiemodellen

De boodschap van het boek is duidelijk, namelijk dat we aan de vooravond staan van een nieuw tijdperk van organiseren op basis van zelfsturing, heelheid en een evolutief doel. Een vorm van organiseren die volgens Laloux toepasbaar is binnen alle sectoren en in alle soorten organisaties, van klein tot groot. Wat volgens mij niet wil zeggen dat het cyane organisatiemodel in alle situaties het meest geschikte model is. Ook zullen er in de praktijk steeds meer mengvormen ontstaan van stabiele en meer flexibele organisatievormen. Naast de voordelen die Laloux beschrijft worden cyane organisaties door hun externe gerichtheid, cyaan leiderschap en flexibele werkorganisatie met zelfsturende teams, ook strategisch wendbaarder. Het sluit goed aan op de moderne netwerksamenleving waarbij we te maken hebben met een grote groep Millennials en een snel groeiend deel van de beroepsbevolking, die het netwerk denken in het bloed hebben en wars zijn van hiërarchie.

Reinventing organizations is overtuigend geschreven. Een inspirerend en mooi uitgevoerd boek met een inhoudelijke, filosofische en soms spirituele insteek. Met uitgebreide analyses van voorlopers, praktijkvoorbeelden, nieuwe inzichten en praktische tips laat Laloux zien dat het anders kan. Waarbij hij benadrukt dat het geen klant en klaar recept is, want iedere organisatie is uniek en dat vraagt om een eigen invulling. De toekomst zal leren of en hoe snel cyaan organiseren op grote schaal gaat aanslaan. CEO's en bestuurders hebben de sleutel in handen, maar gaan ze hem ook gebruiken?

Reinventing organizations is een van de betere managementboeken van de laatste tien jaar. Een aanrader voor CEO's directeuren en managers die het anders willen doen. Om met Victor Hugo af te sluiten (een van de vele treffende quotes in het boek): "Nothing is more powerful than an idea whose time has come."

Boek : Reinventing organizations

Auteur : Frederick Laloux

Jaar : 2015

Website: www.managementboek.nl

2. The Network Always Win

We leven in een netwerksamenleving. Alles en iedereen is met elkaar verbonden. In zo'n omgeving voldoen traditionele bedrijfsmodellen niet meer. Om te kunnen overleven moeten organisaties sneller en wendbaarder worden. De oplossing die Peter Hinssen aandraagt in zijn boek 'The Network Always Win' klinkt eenvoudig: als de wereld om je heen verandert in een netwerk, zal je zelf ook in een netwerk moeten veranderen.

Digitaal is het nieuwe normaal

Peter Hinssen is als docent verbonden aan verschillende internationale businessschools en richtte zelf een paar bedrijven op. Hij schreef diverse boeken waaronder in 2010 het boek 'Digitaal is het nieuwe normaal'. Dat was de opmaat naar zijn nieuwste boek over netwerkbedrijven. Daarin geeft hij aan waarom je een netwerkbedrijf moet worden en wat dat betekent.

Alles en iedereen is verbonden

De ontwikkeling naar een netwerksamenleving is al enige tijd gaande. Het begon misschien wel met John Gage van Sun Microsystems die in 1984 schreef over 'The Network is The Computer'. Hij zag al vroeg de ongekende mogelijkheden als computers en apparaten één groot netwerk zouden vormen. Daarna schreven diverse managementdenkers over de komst van waardenetwerken waarin bedrijven wereldwijde ecosystemen vormen van grote en kleine ondernemingen. De laatste jaren staan vooral sociale netwerken (Facebook, LinkedIn, Twitter, WhatsApp e.v.a.) in de belangstelling. Aangejaagd door de digitale revolutie zet deze netwerkontwikkeling zich exponentieel voort.

VUCA en VACINE

We maken volgens de auteur een revolutie mee over hoe de maatschappij werkt. Alles en iedereen raakt met elkaar verbonden. Markten verdwijnen en worden informatie informatienetwerken en de consument zit in het hart ervan. We leven in tijden van VUCA: volatility (veranderlijkheid), uncertainty (onzekerheid), complexity (complexiteit) en ambiguity (ambiguïteit). Als oplossing daarvoor heeft de auteur zijn eigen VACINE bedacht bestaande uit: velocity (snelheid), agility (wendbaarheid), creativity (creativiteit), innovation (innovatie), network (netwerk) en experimentation (experimenteren). Deze twee acroniemen schetsen de kaders van het boek.

Werking van netwerken

De boodschap is helder: bedrijven moeten netwerkbedrijven worden om te kunnen overleven. Maar hoe doe je dat? Hinssen schrijft in acht hoofdstukken over het ontstaan en de werking van netwerken. De auteur legt daarbij op verschillende gebieden de link tussen ondernemen en wetenschappelijke disciplines zoals natuurkunde, astronomie, systeemodynamica en wiskunde. Want hoe ontstaan en werken netwerken eigenlijk, in de natuur en in het bedrijfsleven? Om zijn verhaal duidelijk te maken, maken we kennis met o.a. Albert Einstein (relativiteitstheorie), Isaac Newton (bewegingswetten en zwaartekracht), Nicolas Leonard Sadi Carnot (thermodynamica), Ilya Romanovitsj Prigogine (complexe systemen), Albert-Laszlo Barabasi (schaalvrije netwerken) en Claude Elwood Shannon (informatietheorie). Dat levert soms verrassende inzichten op. Het maakt het boek leuk om te lezen, vooral ook door de boeiende en leerzame geschiedenisuitstapjes. De auteur verwijst regelmatig naar sectoren en bedrijven om een en ander te verduidelijken zoals de media, gokindustrie, onderwijs, gezondheidszorg, RAND Corporation, IBM, Apple, Zappos, YouTube, Amazon en Netflix.

Markten worden informatienetwerken

Interessant is ook het hoofdstuk over marketing want de machtsbalans tussen producenten en consumenten is fundamenteel veranderd. Consumenten zijn extreem goed

Ben jij klaar voor de toekomst? Inspiratie van ondernemers, adviseurs, zieners en goeroes

geïnformeerde netwerkdenkers geworden met een groot bereik en een grote invloed. Markten transformeren in informatienetwerken die voortdurend in beweging zijn. Niet meer te controleren, hooguit te volgen. De beroemde marketing- en salesfunnel kan de prullenbak in. Het draait in de toekomst om het gericht beïnvloeden van netwerken en netwerkdeelnemers door aan de juiste knoppen te draaien: persoonlijk, luisteren, leren, vertrouwen, veelzijdig.

Fluide organisatie

De laatste drie hoofdstukken gaan over het creëren van een fluide organisatie. Volgens de auteur noodzakelijk want het netwerk wint altijd. Daarbij draait het om de organisatie (leven), de cultuur (voelen) en de structuur (handelen). Met alleen het introduceren van het 'nieuwe werken' ben je er niet, zo wordt benadrukt. Organigrammen verliezen daarbij hun waarde, loyaliteit (dienstjaren) wordt vervangen door relevantie (kennis en vaardigheden) en carrièredenen wordt vervangen door een veel vloeiender manier van denken en belonen. De auteur beschrijft in hoofdlijnen 'wat' organisaties moeten doen om te veranderen in een netwerkbedrijf. Voor lezers die meer in detail willen weten 'hoe' je dit zou kunnen aanpakken, is het boek 'Reinventing organizations' van Frederic Laloux een optie. De auteur stipt terecht aan dat netwerkbedrijven in de praktijk vaak een mengvorm zullen zijn van meer 'bevroren' en meer 'fluide' structuren. Want een 100 procent flexibele organisatie is niet altijd de beste keuze.

Andere manier van kijken

De auteur belooft met zijn boek een survivalgids die je de nieuwe regels van het netwerkspel leert met nieuwe patronen, nieuwe culturen en nieuwe gedragingen. En over hoe je je bedrijf kunt aanpassen nadat je markt is veranderd en een netwerk is geworden. De auteur lost deze belofte 'losjes' en op hoofdlijnen in. Een survivalgids in de vorm van een concrete aanpak is het boek niet. Het boek geeft vooral inzicht, is leerzaam en interessant om te lezen. Het biedt een andere manier om naar het bedrijfsleven van de toekomst te kijken. Het is een mooie aanvulling op eerder verschenen boeken over exponentiele organisaties, platformen, netwerkorganisaties, innovatienetwerken, sociale netwerken en strategische wendbaarheid.

Netwerken versla je met een netwerk

Hinssen weet het zeker: netwerken vormen de meest fundamentele drijfveren van de vooruitgang. We hebben informatienetwerken, kennisnetwerken, amusementsnetwerken, vriendennetwerken en bedrijvennetwerken. Als je netwerken begrijpt, begrijp je de toekomst. En als de buitenwereld een netwerk wordt, zal jouw bedrijf moeten volgen. Of zoals de Amerikaanse legergeneraal Stanley McChrystal zegt naar aanleiding van zijn oorlogservaringen in het Midden-Oosten: "Je hebt een netwerk nodig om een netwerk te verslaan".

Boek : **The Network Always Win**

Auteur : Peter Hinssen

Jaar : 2015

Website: www.managementboek.nl

3. Exponentiele organisaties

De veranderingen gaan steeds sneller en de impact van de veranderingen is steeds groter. Was de gemiddelde levenscyclus van een bedrijf in 1955 nog 45 jaar, tegenwoordig is dat slechts 15 jaar. Ook wordt de levensduur van producten steeds korter. In de afgelopen jaren zijn bedrijven voor hun omzet en winst grotendeels afhankelijk geworden van producten die in de laatste vijf jaar zijn gelanceerd.

Versnellende technologieën

Toch lukt het sommige bedrijven in deze turbulente tijden optimaal gebruik te maken van deze omstandigheden door de inzet van nieuwe, versnellende technologieën. Waardoor ze op een schaal en met een snelheid groeien die nauwelijks te bevatten is. Dit zijn de 'exponentiële organisaties'. Organisaties waarvan de impact of opbrengst minimaal tienmaal groter is dan gelijksoortige organisaties, door het gebruik van nieuwe organisatietechnieken en versnellende technologieën. Deze bedrijven zullen de komende jaren met hun disruptieve businessmodellen hele bedrijfstakken gaan ontwrichten.

Singularity University

Dat is de boodschap van de schrijvers Salim Ismail, Yuri van de Geest en Micheal S. Malone in het boek Exponentiële organisaties. De auteurs zijn verbonden aan de Singularity University. Een instituut dat zich bezig houdt met de toepassing van exponentieel groeiende (of versnellende) technologieën. De auteurs laten zien dat bedrijven sneller moeten vernieuwen willen ze niet weggevaagd worden door extreem succesvolle bedrijven als Google, Facebook, Airbnb, Uber, Netflix, Waze, Groupon, Tesla, Zappos en al die andere start-ups die staan te trappelen om de gevestigde orde omver te werpen. Trendwatchers verwachten dat een groot deel van de bedrijven in de Fortune 500 over tien jaar niet meer bestaat.

Digitalisering en democratisering

De grote veranderingen die zich nu voltrekken, worden veroorzaakt door verregaande informatisering, digitalisering en democratisering van producten, diensten en productie- en leveringsketens. Waardoor bedrijven in de volle breedte kunnen profiteren van de wet van Moore (continue verdubbeling van prestaties). In feite zitten we midden in een digitale revolutie die net zo ingrijpend zal zijn als de industriële revolutie honderd jaar geleden. Denk aan ontwikkelingen als sensoren, nanotechnologie, robotica, drones, 3D-printen, biotech, gentic, solar, digitale geneeskunde, internet of things (in 2030 hangen er een biljoen (!) apparaten aan internet), crowdsourcing, communities en big data voor het ontwerpen van slimme algoritmes met behulp van de ontelbare gegevens die beschikbaar komen.

Gedeelde kenmerken

De auteurs onderzochten o.a. de honderd snelst groeiende en succesvolste start-ups in de wereld en interviewden tientallen CEO's van de snelst groeiende organisaties waaronder ook multinationals als General Electric (GE) en het Chinese Haider. Ze zochten het geheim van de bedrijven die tien keer beter, sneller en goedkoper zijn dan vergelijkbare bedrijven in hun sector. Wat doen deze exponentiële organisaties anders en beter dan de doorsnee bedrijven die wij allemaal kennen?

De auteurs zagen dat exponentiële organisaties een aantal gedeelde kenmerken hebben zoals een 'massive transformative pupose' (hoger doel) en een vijftal externe en interne kenmerken. De vijf externe kenmerken worden aangeduid met 'scale' en staan voor staff on demand (personeel op afroep), community & crowd, algorithms, leveraged assets (extern verworven hulpmiddelen) en engagement (betrokkenheid). De vijf interne kenmerken gaan over 'ideas' bestaande uit interfaces, dashboards, experimentation, autonomy en social.

Ben jij klaar voor de toekomst? Inspiratie van ondernemers, adviseurs, zieners en goeroes

Gebruik van bestaande concepten

Exponentiële organisaties maken hierbij in meer of mindere mate, en allemaal op hun eigen manier, gebruik van bestaande concepten als strategic agility (strategische wendbaarheid), open innovatie, collaborative commerce en consumption (deeleconomie), zelforganiserende teams, gamification, open source, cloudcomputing, outsourcing, lean startup en klantgedreven innoveren met cocreatie, crowdsourcing en communities.

Het boek bevat naast een inleiding en epiloog, twee delen. In het eerste deel worden de kenmerken van een exponentiële organisatie beschreven. Deel 2 beschrijft hoe je een exponentiële organisatie start, maar ook hoe je een bestaande organisatie, van klein tot groot, kunt omturnen in een exponentiële organisatie. Volgens de auteurs is het daarbij niet nodig om alle elf kenmerken door te voeren. De prestaties van een bedrijf kunnen al aanzienlijk verbeterd worden door drie of vier exponentiële kenmerken door te voeren.

In het boek worden tal van bedrijven geanalyseerd waarbij gekeken wordt welke exponentiële kenmerken zijn toegepast, op welke manier en met welke resultaten. Hierbij passeren niet alleen bekende start-ups de revue, maar ook gevestigde bedrijven als Coca-Cola, GE en The Guardian en onbekende kampioenen zoals Xiamoi, Techshop en Local Motors. Ook beschrijven de auteurs de impact van alle nieuwe ontwikkelingen op functies in de organisatie en maatschappij. Het boek sluit af met een vragenlijst waarmee je kunt zien hoe exponentieel jouw eigen organisatie is.

Wake-up call

Het boek leest als een wake-up call. Al lezende bekriipt je het gevoel dat we met zijn allen die bekende kikker zijn, in een pan met water dat langzaam tot het kookpunt wordt opgevoerd. Het is zoals de auteurs zeggen: continue verandering is de enige constante factor. Dat betekent dat bedrijven aan de slag moeten om hun organisatie wendbaarder, weerbaarder en innovatiever te maken.

Het boek Exponentiele organisaties biedt daarvoor tal van inzichten en praktische handvatten. Vanwege de geschetste onomkeerbare ontwikkelingen en de vele aansprekende praktijkvoorbeelden, is het boek verplichte literatuur voor topmanagers, beleidsmakers, adviseurs en studenten.

Boek : Exponentiele organisaties

Auteur : Salim Ismail, Yuri van Geest

Jaar : 2015

Website: www.managementboek.nl

4. De kracht van platformen

Het draait tegenwoordig om innoveren, concurreren, samenwerken en cocreatie. Toonaangevende bedrijven als Apple, Google, Facebook en Airbnb doen dit succesvol door de inzet van 'platformen'. Dat is de boodschap van futuroloog Maurits Kreijveld in het boek 'De kracht van platformen'.

Nieuwe vormen van innovatie

Dit boek is het resultaat van twee jaar onderzoekswerk naar nieuwe vormen van innovatie door het Rathenau Instituut en het gebruik van platformen daarbij. Aan het boek werkten verschillende wetenschappers en gastauteurs mee. Kreijveld schreef eerder het boek 'Samen slimmer' over de toepassing van cocreatie en zelforganisatie in de samenleving.

De wereld verandert in een steeds hoger tempo, vooral omdat alles digitaal wordt. Ontwikkelingen buitelen over elkaar heen: 3D-printing, drones, robotisering, internet of things, nanotechnologie, elektrische auto's, etc. Ontwikkelingen die exponentieel, radicaal en disruptief kunnen zijn voor iedere sector en iedere organisatie. Die boodschap is niet nieuw. Wel nieuw is het antwoord op de vraag: hoe kun je hier met succes op inspelen en hoe doen toonaangevende bedrijven dat?

De auteurs onderzochten de innovatiestrategieën van bedrijven als Apple, Google, Airbnb en Uber. Hoe werken ze samen met andere partijen? Hoe zetten ze technologie in en hoe betrekken ze buitenstaanders en klanten bij innovatie? Hoe brengen ze nieuwe producten en diensten op de markt? Hoe organiseren ze dit netwerk van spelers met vaak tegengestelde belangen? Denk aan Apple, Google en Samsung die zowel innig samenwerken als elkaar zwaar beconcurreren. De auteurs keken vooral naar drie aspecten: de technologie, de manier van samenwerken en de economische dynamiek, ofwel de onderliggende businessmodellen en verdienmodellen.

Platformconcepten veranderen de wereld

Het antwoord dat de auteurs vonden was het platformconcept. Een nieuw strategisch bedrijfsconcept waarmee trendsetters succesvol innoveren en optimaal inspelen op snel veranderende omstandigheden. De auteurs verstaan onder een platform het volgende: 'de gemeenschappelijke basis van technologieën, technologische, economische en sociale regels en afspraken (zoals standaarden) waarop meerdere spelers samen kunnen innoveren en aanvullende technologieën, producten of diensten ontwikkelen'.

Een wat abstracte omschrijving, maar het voorbeeld van Apple maakt veel duidelijk. Apple ontwikkelde zich de afgelopen jaren van een productleverancier (van o.a. iMac en iPod) tot een platformprovider van muziek (iTunes) en mobiele toepassingen (apps). Kenmerkend voor zo'n platform is de driehoeksverhouding tussen de platformprovider zoals Apple, samenwerkingspartners en aanbieders zoals muziekmaatschappijen en app-ontwikkelaars en consumenten in de rol van afnemers. Deze integratie van hardware, software, toepassingen en marktplaats is een succesvol voorbeeld van een platformstrategie, aldus de auteurs. Het boek laat zien dat er platformen zijn in alle soorten en maten, van open tot gesloten, en dat de rol van 'platformregisseur' op vele manieren ingevuld kan worden.

Ins en outs van platformen

Het boek begint met een inleidend hoofdstuk over ontwikkelingen, trends, de makersbeweging en het ontstaan van platformen. In de hoofdstukken daarna passeren vijf domeinen de revue waarbij er sprake is van disruptieve innovaties met behulp van platformen: appstores (the winner takes it all), sensoren (dataplatvormen in de zorg), 3D-printen (platformen in de maak), crowdfunding (meer dan geld) en aardappelveredeling (oude eigenheimers in de puree). In ieder hoofdstuk wordt gekeken naar de ins- en outs van het platform, betrokken partijen, sterke en zwakke kanten, succesfactoren,

Ben jij klaar voor de toekomst? Inspiratie van ondernemers, adviseurs, zieners en goeroes

verdienmodel, waar het platform nu staat en welke kanten het kan opgaan. Dat is bij alle platformen nog onduidelijk, want de toekomst laat zich niet voorspellen. Het boek sluit af met conclusies, vuistregels en een aantal intermezzo's over energie, logistiek en journalistiek.

Actueel en relevant

Het boek is uiterst actueel en relevant. Het beschrijft belangrijke ontwikkelingen en geeft een mooi kijkje in de keuken van diverse toonaangevende bedrijven. Het geeft een goed beeld hoe bedrijven 'platformen' (kunnen) inzetten voor innoveren, concurreren, samenwerken en cocreatie en wat ons de komende jaren nog meer staat te wachten. Je merkt aan het taalgebruik en de soms abstracte formuleringen dat de auteurs een wetenschappelijke insteek hebben. Dat komt de leesbaarheid niet altijd ten goede, de schrijfstijl had vlotter gekund.

Het boek sluit naadloos aan op het boek Exponentiele organisaties van Salim Ismail en Yuri van de Geest. Want veel van de exponentiele organisaties die in dat boek beschreven worden, gebruiken het platformconcept om exponentieel te groeien. Het boek lijkt me vooral geschikt voor managers, beleidsmakers en adviseur die zich bezig houden met strategie en innovatie.

Boek : De kracht van platformen

Auteur : Maurits Kreijveld e.a.

Jaar : 2014

Website: www.managementboek.nl

5. Het innovatiedilemma

Innovatie is 'hot'. Bedrijven moeten veranderen, vernieuwen en innoveren om te kunnen overleven. Maar innoveren is moeilijk. Zo mislukt het merendeel van alle nieuwe producten en diensten. Ze zijn uit de winkelschappen verdwenen voordat u er erg in hebt. Ook lukt het veel succesvolle bedrijven niet om tijdig de omslag naar innovatie en vernieuwing te maken waardoor ze het niet redden.

Innoveren is een must

Denk aan Kodak dat ondanks 1100 patenten in digitale techniek, niet de omslag wist te maken van analoge naar digitale fotografie en failliet ging. Een ander voorbeeld is Digital Equipment, ooit marktleider in minicomputers. Men onderschatte de opkomst van de PC en was daarmee gedoemd te verdwijnen. In Nederland wisten boekwinkel Polare en Free Record Shop niet goed in te spelen op de komst van internet en e-commerce. Beide bedrijven bestaan niet meer.

Waarom falen gevestigde bedrijven?

Hoe komt het nu dat gevestigde bedrijven met ervaren managers falen op innovatiegebied? Het antwoord lijkt eenvoudiger dan het is: dat komt omdat de strategie en beslissingen van bedrijven die ze succesvol maken, ook de oorzaken zijn van hun mislukking op innovatiegebied en het verlies van hun leiderschapspositie. Zie daar het 'dilemma' waarover Clayton M. Christensen in 1997 het invloedrijke boek 'Het innovatiedilemma' schreef. Nu achttien jaar later is dit vraagstuk actueler dan ooit en is er een nieuwe versie van het boek verschenen.

Christensen is hoogleraar bedrijfskunde aan de Harvard Business School en wordt gezien als een van de belangrijkste managementdenkers wereldwijd. Hij deed uitgebreid onderzoek in een aantal bedrijfssectoren en kwam tot een even simpele als opzienbarende conclusie: fantastisch presterende bedrijven zijn goed in *versterkende innovaties*, maar gaan ten onder aan *ontwrichtende innovaties*.

Gevangene van hun eigen succes

Gevestigde bedrijven luisteren goed naar markten en klanten en verbeteren met versterkende innovaties stapsgewijs productiemethodes, producten en diensten. Aan de andere kant zijn er de nieuwkomers die met ontwrichtende innovaties op een hele andere manier (latente) behoeften van klanten invullen en nieuwe markten creëren. Deze radicale innovaties presteren in het begin vaak slechter en zijn goedkoper dan de gangbare producten op de markt, maar ontwrichten op enig moment toch hele sectoren, aldus Christensen.

Dat komt omdat gevestigde bedrijven eigenlijk gevangene zijn van hun eigen succes. Christensen geeft daar verschillende redenen voor zoals:

- Bedrijven zijn voor hun middelen afhankelijk van klanten, investeerders en andere stakeholders. Die houden in de regel niet van risico. Bedrijven moeten ontwikkelen wat zij vragen. En klanten vragen niet om oplossingen waarvan ze het bestaan niet kennen. Legendarisch is de spreuk van Henry Ford: "If I had asked people what they wanted, they would have said faster horses."
- Bedrijven moeten groeien om aandeelhouders tevreden te stellen. De markt voor ontwrichtende innovaties is in het begin klein en qua omzet en winst weinig aantrekkelijk. Dit soort initiatieven overleeft de interne investeringsronde niet: te klein en te veel risico. Managers worden ook afgerekend op prestaties op korte termijn en zeker niet beloond voor leerzame mislukkingen die wellicht pas op langere termijn gaan renderen.
- Om de concurrentie voor te blijven investeren bedrijven vooral in nog betere en nog uitgebreidere producten en diensten. Men schuift langzaam op naar een hoger

Ben jij klaar voor de toekomst? Inspiratie van ondernemers, adviseurs, zieners en goeroes

marktsegment met beter presterende producten die tegen hogere winsten verkocht kunnen worden. Men heeft niet in de gaten dat men inmiddels meer biedt, dan klanten nodig hebben. Denk aan de overkill van functies in pakketten als MS Office. Bedrijven realiseren structureel een 'prestatie-overschot' waardoor de ruimte voor concurrenten om te komen met ontwrichtende innovaties die 'kenmerkend eenvoudiger, goedkoper, betrouwbaarder en gemakkelijker zijn' vanzelf steeds groter wordt.

- Bedrijven werken met een vastomlijnd planningsstelsel met markt- en klantonderzoek, ontwikkelen van projectvoorstellen, opstellen van businesscases, etc. Ontwrichtende innovaties hebben echter betrekking op niet-bestaande markten en die kunnen niet geanalyseerd worden. Volgens Ken Olsen, oprichter van het ooit zo succesvolle computerbedrijf Digital Equipment, hadden mensen geen behoefte aan een (personal) computer thuis. Die markt bestond nog niet dus het was voor de meeste bedrijven gissen wat het zou worden. In dit geval een dure misrekening.
- Bedrijven hebben hun mensen, middelen, processen, systemen, besluitvormingsprocessen en beloningssystemen ingericht op bestaande markten, klanten, leveranciers, producten en diensten. Deze waardenetwerken kunnen om allerlei redenen niet (snel) aangepast worden om naast bestaande producten, ook om te kunnen gaan met compleet nieuwe producten, klanten en markten. Denk bijvoorbeeld aan wat de ontwikkeling van een elektrische auto betekent voor het waardenetwerk van traditionele autofabrikanten.
- Bedrijven onderschatten de snelheid van de technologische vooruitgang (wet van Moore). Ontwrichtende innovaties maken vaak gebruik van bestaande technologische componenten die op een nieuwe manier waarde creëren. Het lijken vaak relatief eenvoudige producten waarvan de prestaties (in het begin) niet denderend zijn en waar nog weinig vraag naar is. De innovatie lijkt daardoor kansloos op de markt. Maar de technologische vooruitgang gaat vaak sneller (exponentieel) dan bedrijven denken waardoor de innovatie al snel ook voor de massa interessant is. Bedrijven zijn dan te laat om nog te kunnen instappen. Denk aan de snelheid waarmee televisie kijken via internet en het 'second screen' (streaming tv) gemeengoed geworden is.

Opvallend genoeg worden ontwrichtende technologieën vaak ontwikkeld in gevestigde bedrijven, aldus Christensen. Zo was Kodak een van de uitvinders van de digitale fototechniek en had Digital Equipment al jaren de techniek in huis om PC's te maken. Maar daarna stopt het. Klanten reageren weinig enthousiast op nieuwe prototypes in marktonderzoek, risico's lijken groot, productieprocessen en systemen zijn er niet geschikt voor, bestaande producten en diensten slokken alle budgetten op en managers worden beloofd en afgerekend op het presteren van bestaande producten en diensten, want dat zijn de cash cows waarop het bedrijf draait. Of men wil met het nieuwe product zijn bestaande producten niet kannibaliseren. Zo lees je in de media vaak het voorbeeld van Sony versus Apple. Sony hield eind jaren negentig intern een kansrijk prototype van een digitale muziekdrager tegen om de omzet van de discman te beschermen. Niet veel later kwam Apple met zijn succesvolle iPod op de markt en had Sony jarenlang het nakijken.

Oplossingen voor het innovatiedilemma

Kortom, juist de strategie en keuzes waarmee bedrijven toonaangevend zijn geworden, maken het voor hen extreem moeilijk om ontwrichtende innovaties tijdig te ontdekken, te ontwikkelen of te adopteren. Een grote fout die managers maken als ze te maken krijgen met nieuwe technologieën is dat ze uitgaan van hun standaard werkwijze, maar die is alleen geschikt voor *versterkende innovaties*. Gebruik je die werkwijze voor *ontwrichtende innovaties* dan leidt dat onherroepelijk tot falen, aldus de auteur.

Christensen signaleert het innovatiedilemma niet alleen, hij draagt er in het boek ook een aantal oplossingen voor aan. Deze zijn in het kort:

- Geef de verantwoordelijkheid voor een ontwrichtende innovatie aan een organisatie die ook de klanten heeft voor die innovatie. Klanten die baat hebben bij die specifieke productvoordelen en prijs stellen op het vernieuwende aanbod.

Ben jij klaar voor de toekomst? Inspiratie van ondernemers, adviseurs, zieners en goeroes

- Pas de grootte van de organisatie aan op de grootte van de markt. Zet een aparte organisatie op die (in eerste instantie) klein genoeg is om enthousiast te zijn over een klein aantal klanten en een kleine winst.
- Houd rekening met mislukkingen. Wed niet op één paard. Zet niet al je middelen in op onmiddellijk succes. Beschouw je eerste inspanningen om een ontwrichtende innovatie op de markt te brengen als een kans om te leren.
- Reken niet op een doorbraak. Wees op tijd en zoek een markt voor de nieuwe (on)mogelijkheden van de technologie. Meestal ligt die buiten de reguliere markt. Het zijn juist de eigenschappen die een ontwrichtende innovatie onaantrekkelijk maken voor reguliere markten, waarop nieuwe markten gebouwd gaan worden. Zo vonden de steeds kleiner wordende diskdrives (met minder opslagcapaciteit) niet hun weg naar de reguliere PC desktop-markt, maar naar de nieuwe markt van laptop's en PDA's waar hele andere productprestaties van belang zijn.
- Markten die niet bestaan kunnen niet geanalyseerd worden. Mogelijke toepassingen van kansrijke technologieën zijn onbekend. Aanbieders en klanten moeten ze samen ontdekken. Door ideeën uit te proberen, te testen en daarvan te leren. Bedrijven moeten eerder leerplannen opstellen, dan uitvoeringsplannen. Vergelijkbaar met de lean-startup methode waarover Eric Ries later schreef.

Agnostic marketing

Christensen noemt zijn benadering voor het ontdekken van nieuwe markten voor ontwrichtende innovaties 'agnostic marketing'. Marketing onder de expliciete veronderstelling dat *niemand*, noch de leveranciers noch de klanten, kunnen weten, of, hoe of in welke hoeveelheden een ontwrichtend product kan of zal worden gebruikt, voordat er ervaring mee is opgedaan. Managers moeten dus kunnen omgaan met deze grote onzekerheid en de ruimte krijgen om te experimenteren, te falen en te leren. Bedrijven die daarvoor kiezen worden beloond, want bedrijven die als eerste met een ontwrichtend product een markt betreden, genieten volgens Christensen forse voordelen, het zogeheten 'first-mover advantage'.

Gevestigde bedrijven zullen er snel achter komen dat ze qua mensen, processen en waarden meestal niet de capaciteiten hebben voor het succesvol ontwikkelen en vermarkten van ontwrichtende innovaties. Christensen beschrijft dit probleem ook en noemt drie opties om die nieuwe capaciteiten te creëren:

- Neem een andere organisatie over met de processen en waarden die aansluiten op de nieuwe opdracht.
- Verander de processen en waarden van de huidige organisatie.
- Richt een onafhankelijke organisatie op binnen de oude organisatie en ontwikkel daar de nieuwe processen en waarden die nodig zijn.

Kritiek op Christensen

Zoals vaker met succesvolle managementboeken kwam er ook kritiek op dit boek. Zo constateerden de wetenschappers Ashish Sood en Gerrad Tellis in 2010 op basis van eigen onderzoek dat de onderbouwing van Christensen's theorie wel erg mager is. Het tweetal stelde een scherpe definitie op van disruptieve innovatie (die vreemd genoeg ontbreekt in het boek van Christensen) en keken in zeven industrietakken vijftig jaar terug in de tijd. Ze onderzochten wat er in al die jaren gebeurde op innovatiegebied. Een paar bevindingen in het kort:

- Marktleiders komen net zo vaak met nieuwe (disruptieve) innovaties als startups. De positie in de markt is niet bepalend.
- De meeste innovaties zijn niet ontwrichtend. Gevestigde bedrijven vallen zelden meteen om door de komst van een nieuwe technologie.
- Nieuwe technologieën vervangen oude technologieën niet altijd. Vaak blijven ze naast elkaar bestaan. Denk aan led-lamp en gloeilamp, laser- en inkjetprinter, elektrische auto en benzineauto.

Ben jij klaar voor de toekomst? Inspiratie van ondernemers, adviseurs, zieners en goeroes

- Bedrijven die met een nieuwe technologie op de markt komen, zijn vaak niet de partij die voor marktontwrichting zorgen. Het fist-mover advantage is niet voldoende. Vaak gaat een 'smart follower' er met de buit van door.

Enkele jaren later stelt Harvard-professor Jill Lepore in een artikel in The New Yorker in 2014 dat Christensen willekeurige voorbeelden en verkeerde voorbeelden gebruikt om zijn theorie te onderbouwen. Volgens Lepore kun je niet voorspellen welke technologieën een disruptieve werking zullen hebben, dat kun je pas achteraf vaststellen. Of in goed Nederlands: innovatieresultaten uit het verleden geven garantie voor de toekomst.

Kern van het betoog is helder

Inmiddels lijkt de kritiek op het werk van Christensen weer wat verstomd te zijn, want de kern van zijn betoog is helder en spreekt veel mensen aan. Christensen schrijft zelf ook dat een ontwrichtende technologie alleen meestal niet de oorzaak is. Zie de voorbeelden van Kodak en Digital Equipment die de technologie in huis hadden. Een van de belangrijkste redenen voor het falen van dit soort bedrijven, is dat de strategische wendbaarheid en het verandervermogen onvoldoende zijn. Zeker gezien de steeds sneller veranderende omstandigheden. Bedrijven moeten sneller reageren op gewijzigde omstandigheden en zijn daar vaak, om tal van redenen, niet toe in staat.

Nieuwe editie niet vernieuwend

Ten opzichte van de eerste editie van Het innovatiedilemma uit 1997 bevat deze tweede herziene uitgebreide druk niet zo veel nieuws. De kern van het boek is vrijwel ongewijzigd gebleven. In het eerste deel verklaart Christensen aan de hand van voorbeelden uit met name de diskdrive- en graafmachinesector waarom zo veel gevestigde bedrijven de mist in gaan op innovatiegebied. In het tweede deel draagt Christensen oplossingen aan over hoe om te gaan met ontwrichtende innovaties.

De inleiding is uitgebreid en bevat een samenvatting van de belangrijkste principes van ontwrichtende innovatie en hoe daar mee om te gaan. Dit komt ook terug in de leeswijzer die vreemd genoeg achterin het boek staat. Interessant is hoofdstuk 10 waarin Christensen aan de hand van een fictieve case over de elektrische auto aangeeft hoe je zo'n ontwrichtende innovatie kunt herkennen en tot ontwikkeling kunt brengen.

Actuelere dan ooit

Het innovatiedilemma is, ondanks enkele kritische noten links en rechts, actueler dan ooit. Zo blijkt uit onderzoek van Accenture (2012) dat 93 procent van de organisaties 'innovatie' als strategische noodzaak onderstreept. Minder dan 20 procent van de organisaties geeft vervolgens aan daadwerkelijk effectief te innoveren. Nog steeds vallen gevestigde bedrijven om omdat ze te weinig inspelen op werkelijke klantbehoeften, nieuwe technologische ontwikkelingen en de ontwrichtende innovaties die op de loer liggen. Het boek geeft bruikbare inzichten hoe dat komt. Het geeft een denkader voor het herkennen van potentieel ontwrichtende technologieën en geeft inzichten en oplossingsrichtingen hoe hiermee om te gaan. Kortom, Het innovatiedilemma is verplichte leeskost voor managers.

Boek : Het innovatiedilemma
Auteur : Clayton M. Christensen
Jaar : 2015
Website: www.managementboek.nl

6. Big Bang Disruptions

Big Bang Disruption is een nieuwe vorm van innovatie die de kracht heeft om stabiele bedrijven in slechts een aantal maanden of soms zelfs dagen te ontwrichten. Dat komt door de inzet van disruptieve technologieën die vele malen beter en goedkoper zijn dan hun voorganger. Met als gevolg een continue stroom van nieuwe producten en diensten die beter, goedkoper én meer op maat zijn.

Kern van waarheid

Larry Downes en Paul Nunes schrijven dit in hun boek Big Bang Disruption. De auteurs hebben in samenwerking met het Accenture Institute for High Performance jarenlang onderzoek gedaan naar strategische verandering in meer dan dertig sectoren, bij multinationals tot start-ups. In eerste instantie denk je misschien 'typisch Amerikaanse overdrijving', maar al verder lezend kom je er achter dat de kern van waarheid die in dit boek zit opgesloten, vele malen groter is dan je aanvankelijk denkt. De auteurs komen tot de conclusie dat de wereldwijd gebruikte innovatietheorie van Everett M. Rogers (beschreven in zijn klassieker 'Diffusion of Innovations') in veel gevallen niet meer opgaat. Socioloog Rogers ontdekte in de jaren zestig van de vorige eeuw dat niet iedereen iets nieuws op hetzelfde moment oppakt. Er zijn vijf groepen die ieder in eigen tempo en op eigen voorwaarden een nieuw product accepteren: innovators (2,5%), early-adapters (13,5%), early-majority (34%), late-majority (34%) en laggards (16%). Innovators zijn er als de kippen bij, terwijl laggards (treuzelaars) over de streep getrokken moeten worden. Vooral de 'kloof' tussen de early-adopters en early-majority (de massa) bleek vaak lastig te overbruggen bij de introductie van een nieuw product.

Plotseling totaalsucces

Tegenwoordig ziet dit er heel anders uit, aldus de auteurs. Veel big bang disruptions verlopen via een proces van mislukking, mislukking, mislukking naar (als het mee zit) een plotseling totaalsucces met kort daarna een abrupte, snelle neergang. De traditionele innovatieadoptiecurve wordt als het ware in elkaar gedrukt tot een soort steile 'haaievin' curve waarbij er vier fasen overblijven (singulariteit, big bang, big crunch, entropie) en twee soorten marktsegmenten: testgebruikers en de rest. Nieuwe producten worden of een complete mislukking of ineens een heel groot succes met één grote winnaar ('the winner takes it all'). Een tussenweg lijkt er niet meer te zijn. Het gevolg is dat de levenscyclus van producten steeds korter wordt en dat bedrijven steeds sneller met nieuwe producten op de markt moeten komen om de inkomstenstroom op peil te houden.

Drie belangrijke oorzaken

De auteurs geven drie belangrijke oorzaken voor de stijging van het aantal big bang disruptions. Ten eerste gebruiken bedrijven steeds vaker versnellende technologieën zoals sensoren, slimme algoritmen (big data), robotica en 3D-printen. Ze profiteren hierdoor optimaal van de wet van Moore: continue verdubbeling van prestaties tegen dezelfde kosten. Ten tweede kunnen producten veel sneller ontworpen en ontwikkeld worden door digitalisering, standaardisering en modularisering van productieprocessen, apparaten, onderdelen en interfaces. Als derde verloopt de adoptie en verspreiding van nieuwe producten sneller door de explosieve groei van breedbandnetwerken, sociale netwerken en mobiele telefoons (waarvan er al meer dan een miljard wereldwijd in omloop zijn). Deze cocktail van technologische verbeteringen leidt tot extreme verlaging van kosten in de totale keten, van zoek- en aanschafkosten voor de gebruiker tot ontwikkel-, productie-, distributie en marketingkosten voor de aanbieder.

Voorbeelden uit de praktijk

De auteurs halen vele voorbeelden aan die ze uitgebreid beschrijven. Zoals het voorbeeld van de flipperkast. In 1993 werden er in de USA nog 130.000 van verkocht. Toen de Sony PlayStation op de markt kwam stortte de flipperkastmarkt binnen vijf jaar totaal in. De

Ben jij klaar voor de toekomst? Inspiratie van ondernemers, adviseurs, zieners en goeroes

PlayStation kreeg op zijn beurt weer te maken met zes generaties van opeenvolgende big bang disruptions van Nitendo waaronder de extreem succesvolle Wii. Mobiel wordt hierbij steeds belangrijker. Als voorbeeld wordt Google Maps Navigations genoemd. Iedere nieuwe app-versie wordt binnen enkele uren door miljoenen gebruikers wereldwijd gedownload. Met grote gevolgen voor bestaande spelers als Garmin en TomTom. Tussen 2008 en 2012 zag TomTom zijn inkomsten uit de consumentenmarkt met ruim de helft afnemen en verkocht Garmin 40 procent minder auto- en mobiele navigatiesystemen.

Anders leren denken

Bedrijven moeten door deze ontwikkelingen anders leren denken, want een mislukking betekent niet dat er geen markt voor is, hooguit dat de timing nog niet perfect is. Zo zagen traditionele uitgeverij het falen van de eerste generatie e-readers als bewijs dat mensen geen elektronische boeken willen lezen en dat er niets was om zich zorgen over te maken. Maar dat zagen ze verkeerd. Toen de technologie verbeterde werd het al snel een succes. Het feit dat er op bepaalde gebieden drifstig geëxperimenteerd wordt, kan wel eens betekenen dat er een big bang disruption aankomt. Bedrijven moeten in hun strategie op dit soort ontwikkelingen bedacht zijn, aldus de auteurs.

Big bang ecosystemen

De onderzoekers zien daarbij de opkomst van nieuwe 'big bang ecosystemen' waarin succesvolle bedrijven kiezen uit vier specialisaties. Men is uitvinder (ontwikkelaar van betere en goedkopere technologieën zoals DSM), ontwerper (bedenker van nieuwe producten door combineren van kant-en-klare onderdelen zoals Apple), producent (expert in het leveren van onderdelen voor ecosystemen waar de vraag plotseling kan toenemen of afnemen zoals Intel) of assembleur (samenstellen van eindproducten op basis ontwerpen en onderdelen van anderen zoals Foxconn). Het boek bestaat uit twee delen. In het eerste deel wordt het ontstaan en de werking van big bang disruptions beschreven evenals de nieuwe levenscyclus van producten (de 'haaievin' curve) en de enorme impact daarvan op de economie en het bedrijfsleven. In het tweede deel komen de vier fasen van een big bang disruption aan bod: singulariteit (experimenteren), big bang (groot succes), big crunch (abrupte neergang) en entropie (heroriënteren). De auteurs laten zien hoe je big bang disruptions kunt herkennen en overleven, maar ook hoe je aan de hand van 12 regels je eigen big bang disruption strategie kunt ontwikkelen.

Adoptie van nieuwe producten verandert

Big Bang Disruptions sluit goed aan op twee andere boeken die ook over dit onderwerp gaan, maar vanuit andere invalshoeken. Ten eerste het boek Exponentieel organisaties van Salim Ismail en Yuri van de Geest. Dit boek beschrijft de kenmerken waar exponentieel organisaties aan voldoen en hoe je een exponentiële organisatie bouwt. Ten tweede het boek 'De kracht van platformen' van futuroloog Maurits Kreijveld. Veel exponentieel organisaties gebruiken het platformconcept om exponentieel te groeien en big bang disruptions te ontwikkelen. Big Bang Disruptions tenslotte laat zien hoe het ontstaan, de adoptie en de verspreiding van nieuwe producten is veranderd en wat dat betekent voor startende en gevestigde bedrijven als het gaat om productontwikkeling en innovatie. De auteurs schetsen in Big Bang Disruptions een belangrijke ontwikkeling waar alle sectoren vroeg of laat mee te maken krijgen. Ze verwachten de komende jaren vooral een sterke toename van big bang disruptions in sectoren waarin transactiekosten (nog steeds) hoog zijn en innovatie achterblijft. Denk aan automotive, industrie, financiële dienstverlening (betalingsverkeer) en gezondheidszorg. U bent gewaarschuwd!

Boek : Big Bang Disruptions
Auteur : Larry Downes, Paul Nunes
Jaar : 2014
Website: www.managementboek.nl

7. Customer Innovation

Klantgericht ondernemen en innovatie staan meer dan ooit in de belangstelling. De stroom boeken over deze onderwerpen houdt gestaag aan. Sinds kort is er het boek 'Customer Innovation – Waarom de klant centraal staat in bedrijfsinnovatie' van Marion Debruyne, hoogleraar marketing, strategie en innovatie bij Vlerick Business School. Ik was benieuwd wat dit boek zou toevoegen aan alle eerder verschenen boeken op dit gebied.

Klantgerichtheid en innovatiekracht

Customer Innovation slaat vooral een brug tussen marketing en innovatie. Want marketing start bij de behoeften van de klant en innovatie is nodig om een antwoord te bieden op een klantbehoefte waaraan niet voldaan is, aldus Debruyne. Als gevolg hiervan zullen bedrijven zich moeten aanpassen om precies dat te leveren wat de markt vraagt. Debruyne geeft in haar boek antwoord op de vraag: hoe word je een marktgerichte innovatieve organisatie waarbij klantgerichtheid en innovatiekracht worden gecombineerd?

Connect, Convert en Collaborate

Volgens de auteur moeten organisaties over drie competenties beschikken om succesvol te kunnen innoveren, te weten: connect, convert en collaborate. Deze competenties moeten bedrijven op strategisch, tactisch en operationeel kunnen inzetten.

- Connect zorgt er voor dat het bedrijf voortdurend in nauw contact staat met markten en klanten om te kunnen anticiperen op de veranderingen waarmee ze te maken krijgt. Het bedrijf scant voortdurend de omgeving en luistert intensief naar klanten.
- Convert zorgt ervoor dat het bedrijf de inzichten en ideeën die ze opdoet omzet in veranderingen in de organisatie en nieuwe innovatieve oplossingen. Het kan hierbij gaan om micro-innovaties, maar ook om grote disruptieve innovaties.
- Collaborate zorgt ervoor dat het bedrijf samenwerkt met andere partijen binnen ketens en netwerken. Dit is vaak nodig omdat men zelf niet alle benodigde kennis, ervaring en middelen in huis heeft om innovaties snel en succesvol te kunnen ontwikkelen en te vermarkten.

De auteur is er stellig over: "Deze drie bouwstenen vormen de basis van klantgerichte innovatie. Ze zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden en verliezen hun afzonderlijke waarde als ze niet tegelijkertijd worden toegepast."

Inzoomen en uitzoomen

Bedrijven die voor een marktgerichte innovatieaanpak kiezen, zetten deze drie competenties op drie verschillende manieren in. Debruyne spreekt over 'lenzen' waardoor bedrijven op verschillende manieren naar markten en klanten kijken.

- Via de eerste lens zoom je in op de dagelijkse gang van zaken. Je analyseert het bedrijf op korte termijn. Wat zijn de reacties en behoeften van klanten en hoe kunnen we onze dienstverlening verbeteren? In nauwe interactie tussen klanten en medewerkers worden voortdurend micro-innovaties (verbeteringen) ontwikkeld. Het risico is klein, er is veel aandacht voor een klantgerichte bedrijfscultuur en het concurrentievoordeel is vooral intern verankerd.
- Via de tweede lens zoom je wat verder uit. Je analyseert wat de klant wilt bereiken en naar de klantreis die daarbij doorlopen wordt. Je kijkt ook naar de waardeketen, want jouw product is slechts een onderdeel van de totale klantoplossing. Samen met klanten en leveranciers worden nieuwe oplossingen ontwikkeld. Het risico is gemiddeld en er is veel aandacht voor integratievaardigheden. Sterke punten op het gebied van technologie en markt (assets) zorgen voor een goede uitgangspositie. Concurrentievoordeel wordt geïntegreerd en gecontroleerd.

Ben jij klaar voor de toekomst? Inspiratie van ondernemers, adviseurs, zieners en goeroes

- Via de derde 'groothoek' lens zoom je nog verder uit. Je analyseert het ecosysteem op langere termijn en kijkt ook naar veranderingen aan de randen van de markt. Samen met partijen uit het ecosysteem worden nieuwe businessmodellen ontwikkeld. De onzekerheid is groot. Er wordt geleerd via experimenten en om de onzekerheid te verminderen. Er is veel aandacht voor het sturen van het ecosysteem en de wendbaarheid van de organisatie. Concurrentievoordeel wordt samen opgebouwd.

Door de drie lenzen te gebruiken en constant in en uit te zoomen ontwikkelen bedrijven een totaalbeeld van de markt waardoor ze diepgaande banden met de klant kunnen opbouwen en tegelijkertijd op nieuwe marktevoluties kunnen anticiperen, aldus de auteur.

Praktisch en praktijkgericht

Tot zover de gedachte achter het boek. Het boek zelf beslaat 300 pagina's. Het begint met een inleiding en sluit af met een korte samenvatting in de vorm van een draaiboek. Daar tussenin worden in drie hoofdstukken de drie verschillende lenzen beschreven. De auteur beschrijft bij iedere lens hoe je – op korte, middellange en lange termijn – invulling kunt geven aan de begrippen connect, convert en collaborate. Dat doet de auteur aan de hand persoonlijke ervaringen, externe bronnen en vooral veel praktijkvoorbeelden. Ieder hoofdstuk sluit af met een korte samenvatting, tips om aan de slag te gaan en een lijst met geraadpleegde literatuur.

In ieder hoofdstuk beschrijft de auteur belangrijke succesfactoren én valkuilen als het om innovatie gaat. Zoals de valkuil om uit te gaan van je kerncompetenties, want dan blijf je vooral doen waar je goed in bent en doe je niet waar de markt om vraagt. Denk aan Kodak dat bleef vasthouden aan fotorolletjes en de opkomst van digitale fotografie negeerde. Een andere valkuil is dat bedrijven hun concurrentievelde te eng definiëren waardoor ze branchevreemde toetreders of disruptieve start-ups over het hoofd zien. Hebben hotel-, taxi- en autobedrijven Airbnb, Uber en Zipcar zien aankomen?

Hoewel de auteur professor is, vind je geen uitgebreide theoretische beschouwingen, schema's of modellen. Ook ontbreken definities en beschrijvingen van de verschillende soorten innovatie en klantbetrokkenheid. Het boek geeft een denkkader (geen stappenplan) en is vooral praktisch en praktijkgericht.

Bestaande theorieën en concepten

De auteur leunt in haar boek sterk op theorieën en concepten waarover al veel gepubliceerd is. Zo komen in het boek onderwerpen langs, vaak in eigen bewoordingen, als klantfeedback, klantinzicht (big data), klantpersona, klantgedreven innoveren met cocreatie, crowdsourcing en communities, customer journey, job-to-be-done, net promotor score, open innovatie, lean start-up en businessmodelinnovatie. Ook komen praktijkvoorbeelden langs waarover je misschien al eerder hebt gelezen. Denk aan Apple, Zappos, Starbucks, Zipcar, Threadless, KLM, Google, 3M en Disneyworld. Gelukkig passeren er ook een groot aantal minder bekende, maar zeker interessante bedrijven en casussen de revue.

Referentiekader voor marktgedreven innoveren

Zoals de auteur in het boek schrijft zijn de onderwerpen in het boek niet volledig nieuw. Wat dit boek m.i. toevoegt is dat het deze onderwerpen op samenhangende wijze in een referentiekader plaatst. Waarbij korte, middellange en lange termijn gecombineerd worden. Er wordt gekeken naar klantgedreven innovatie in het bedrijf, het klantproces, de waardeketen en het waardenetwerk. Het boek slaat daarmee een brug tussen marketing, organisatie en innovatie met de klant als centraal middelpunt. Daarnaast bevat ieder hoofdstuk wel een paar verrassende inzichten, handige tips en inspirerende voorbeelden. Voor de minder ingevoerde lezer geeft het boek een hoop inspiratie en leerzame voorbeelden uit de praktijk.

Ben jij klaar voor de toekomst? Inspiratie van ondernemers, adviseurs, zieners en goeroes

Het boek laat zien dat marketing en innovatie onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. Dat innovatie meer is dan het aan de man brengen van technologische- en productinnovaties (inside-out). De auteur geeft terecht aan dat er meer aandacht moet zijn voor markt en klant willen innovaties succesvol zijn (outside-in). Ook laat het boek zien dat 'het centraal stellen van de klant' betekent dat je per definitie innovatief moet zijn en er naar moet handelen. Die veranderingsbereidheid moet er wel zijn. Vaak betekent dit dat bedrijven moeten omschakelen van het denken in producten naar het denken in klantoplossingen, hun positie in de waardeketen moeten aanpassen of samen met partners moeten innoveren in hun businessmodel. Maar innoveren betekent veranderen en dat stuit vaak op weerstand. Het is dan ook beter om innovatie in de haarvaten van de organisatie te krijgen. Omdat voor elkaar te krijgen heb je een moedige CEO nodig, aldus de auteur.

Kortom, Customer Innovation is niet baanbrekend nieuw, maar biedt een aantal nuttige inzichten, handvatten en voorbeelden voor het realiseren van een marktgedreven, innovatieve organisatie. Daar kun je niet vroeg genoeg mee beginnen.

Boek : Customer Innovation

Auteur : Marion Debruyne

Jaar : 2014

Website: www.managementboek.nl

8. Het businessmodellenboek

Wat is de overeenkomst tussen koffiegigant Nespresso en de marktleider in scheermesjes Gillette? Allebei werken ze volgens het 'razor and blade' principe. De koffiemachine of het scheermes kun je voor relatief weinig geld kopen, maar ze verdienen vervolgens veel geld aan de losse koffiecups en scheermesjes. Nespresso verdient op deze manier circa \$ 80 per kilo koffie. Ze kopieerde met hun speciale ontwerp en koffiecups ook het 'lock in'-patroon waardoor consumenten niet snel switchen naar een andere leverancier. En via het 'subscription'-patroon kunnen klanten zich abonneren op de periodieke toezending van koffiecups. Het succes van Nespresso is gebaseerd op het slim combineren van bewezen businessmodelpatronen, waarbij we uiteraard de leuke en effectieve reclames met George Clooney niet mogen vergeten.

Het wiel niet opnieuw uitvinden

Wat blijkt? Het razor and blade-patroon werd door Gillette al bedacht in 1904! Kortom, je hoeft het wiel niet opnieuw uit te vinden. Dat is de gedachte achter Het businessmodellenboek van de auteurs Oliver Gassman (hoogleraar), Michaela Csik (innovatiemanager) en Karolin Frankenberger (universitair docent). De auteurs zijn verbonden aan de Universiteit van St Gallen en het Institute of Technology Management (ITEM). Ze onderzochten het succesgeheim van meer dan 350 businessmodelinnovaties van de laatste 50 jaar. Wat is het geheim van succesvolle bedrijven als Nespresso, Ryanair, Dell, Apple, Spotify, Mc Donalds, Starbucks, Google, Uber en Ikea om er een paar te noemen?

Succesvol door innovatie in het bedrijfsmodel

Deze bedrijven zijn met name succesvol door hun innovatieve businessmodel en niet zozeer door een fantastisch product of technologie. Amazon is bijvoorbeeld de grootste boekhandel ter wereld, maar heeft geen boekwinkels. Ryanair was de eerste Europese 'no-frills' vliegtuigmaatschappij. Apple is de grootste muziekverkoper, maar verkoopt geen CD's. Dell was de eerste computerfabrikant die rechtstreeks via internet PC's verkocht. Skype is een wereldbedrijf in telecom, maar bezit zelf geen telecomnetwerk. Zara verkoopt kleding, maar ververst haar collecties door een slimme supplychain vele malen sneller dan de rest. Bij Ikea moet je de meubelen zelf ophalen, vervoeren en thuis in elkaar zetten en dat was nog nooit vertoond. Uber verleent taxidiensten, maar heeft geen taxi's en geen taxichauffeurs in dienst.

Buiten bestaande kaders denken is cruciaal

Businessmodelinnovatie is volgens de auteurs ook hard nodig. Bedrijven die dat niet tijdig doen raken hun concurrentievoordeel kwijt of zijn in het ergste geval gedoemd te verdwijnen. Men verwijst daarbij naar bedrijven als Kodak, Agfa, Digital, Grundig, Nokia en Motorola. Ook stellen de auteurs dat bedrijven vooral kijken naar product- of technologie-innovaties, terwijl de meeste winst én concurrentievoordeel te behalen valt met innovatie in het businessmodel. Volgens de Boston Consulting Group presteren bedrijven die innoveren in hun businessmodel financieel gezien gemiddeld 6 procent beter dan pure product- of procesinnovators. Steeds meer topmanagers zien businessmodelinnovatie dan ook als de belangrijkste manier om concurrentievoordeel te halen. Dit lijkt gemakkelijker dan het is. De auteurs schetsen het probleem dat veel mensen het lastig vinden om buiten bestaande kaders en heersende bedrijfstaklogica te denken. Ook zijn mensen snel geneigd in producten en technologie te denken en ontbreken vaak de tools voor een goede aanpak.

55 generieke businessmodelpatronen

De auteurs zagen in het onderzoek dat er 55 generieke businessmodelpatronen zijn. Zij gaven deze patronen namen als add on, crowdfunding, direct selling, flatrate, ingredient branding, integrator, license, lock in, long tail, no frills, open source, pay what you want, peer to peer, razor and blade, robin hood, selfservice, subscription, shop in shop en trash

Ben jij klaar voor de toekomst? Inspiratie van ondernemers, adviseurs, zieners en goeroes

to cash. Door bij het vernieuwen van het businessmodel slim één of meer patronen te kopiëren en te combineren, kunnen bedrijven een onderscheidend businessmodel ontwikkelen. De auteurs introduceren hiervoor de methode 'Business Model Navigator'.

Businessmodel: wie-wat-hoe-waarom

Het boek bestaat uit drie delen, samen goed voor 315 pagina's. In deel 1 wordt beschreven hoe je de innovatie van businessmodellen bevordert. Dit deel gaat dieper in op de vraag wat een businessmodel is en waarom je moet innoveren. De praktijkgerichte auteurs houden het eenvoudig en definiëren een businessmodel aan de hand van vier aspecten: wie zijn je beoogde klanten (segment), wat bied je je klanten aan (waardepropositie), hoe produceer je het aanbod (waardeketen) en waarom levert het winst op (verdienmodel)?

Business Model Navigator: kopiëren en combineren

Daarna wordt de werking van de Business Model Navigator beschreven. Je kijkt hierbij op gestructureerde wijze welke van de 55 businessmodelpatronen uit de eigen sector en uit branchevreemde sectoren kansrijk zijn en vertaald kunnen worden naar het eigen businessmodel. Het draait bij deze aanpak om vier stappen: initiëren en analyseren van het ecosysteem waarvan de organisatie deel uitmaakt, ideeën genereren en selecteren volgens het gelijkennis- en confrontatieprincipe, businessmodelpatronen integreren en implementatie van het businessmodel. Het laatste hoofdstuk van het eerste deel gaat over verandermanagement want een nieuw businessmodel werkt niet vanzelf. Zo introduceerde vliegtuigmotorfabrikant Rolls-Royce het innovatieve 'vermogen per uur' ofwel het businessmodelpatroon 'performance based contracting'. Men schakelde om van het verkopen van vliegtuigmotoren naar het leveren van all-inclusive vliegreizen waarmee een voortdurende inkomstenstroom werd gegenereerd. De impact van zo'n businessmodelomslag zal duidelijk zijn en werkt door het hele bedrijf heen.

Alle businessmodelpatronen op een rij

In deel 2 van het boek komen alle 55 businessmodelpatronen aan bod. Van ieder patroon wordt in drie pagina's kort beschreven wat het is (model), waar het vandaan komt (herkomst), welke bedrijven het als eerste introduceerden (vernieuwers) en hoe je het in de praktijk kunt gebruiken en combineren met andere patronen (toepassen). Iedere patroonbeschrijving sluit af met enkele vragen waarmee je globaal de bruikbaarheid van het betreffende businessmodelpatroon voor de eigen organisatie kunt toetsen.

Tien belangrijke aanbevelingen tot slot

In deel 3 passeren tot slot een handig overzicht van alle 55 modellen in één oogopslag, een literatuurlijst, een overzicht van bronnen en als uitsmijter nog eens tien belangrijke aanbevelingen voor het innoveren van je businessmodel. Deze tien aanbevelingen zijn in het kort:

1. Zoek steun bij de directie, het is geen sinecure om je businessmodel te innoveren.
2. Formeer een divers team, het is niet goed om nieuwe businessmodellen te ontwikkelen in het isolement van een afdeling.
3. Sta open voor verandering en om te leren van anderen. Bedenk dat de toekomst al begonnen is, maar alleen ongelijk is verdeeld.
4. Daag het heersende model van je bedrijf en sector uit aan de hand van de 55 businessmodellen.
5. Creëer een cultuur van openheid, heilige koeien zijn niet toegestaan.
6. Kies voor een iteratieve aanpak met veel lussen. Controleer aannames.
7. Reken de zakelijke argumenten niet te veel door. Meestal zitten die er in de beginstadia sowieso naast.
8. Beperk de risico's door middel van prototypen: een plaatje zegt meer dan duizend woorden, een prototype meer dan duizend plaatjes.
9. Geef je nieuwe businessmodel de context om te groeien.
10. Begeleid het veranderproces actief.

Ben jij klaar voor de toekomst?
Inspiratie van ondernemers, adviseurs, zieners en goeroes

Meteen aan de slag

De auteurs hebben een vlot, to the point en praktisch toepasbaar boek geschreven. Met een duidelijke aanpak, praktijkvoorbeelden, vragenlijsten, tips en handige checklists. Je kunt er meteen mee aan de slag en het is handig als naslagwerk. De methode dwingt je om vanuit verschillende invalshoeken te kijken naar je businessmodel en op zoek te gaan naar slimme innovatieve oplossingen die andere bedrijven al met succes gebruiken. Het boek is een goede aanvulling op de bestseller Business Model Generatie waarin gewerkt wordt met vijf generieke businessmodelpatronen (ontbundeld, long tail, multi-sided platforms, free en open business models). Het businessmodellenboek is een aanrader voor iedereen die zich met management en innovatie bezig houdt of daarin geïnteresseerd is, indachtig het al eeuwenoude gezegde: 'beter goed gejat dan zelf slecht bedacht'.

Boek : Het businessmodellenboek

Auteur : Oliver Gassman, Karolin Frankenberger, Michaela Csik

Jaar : 2015

Website: www.managementboek.nl

9. Management control

De wereld om ons heen veranderd steeds sneller en de impact van de veranderingen is steeds groter. Des te belangrijker is het voor organisaties om 'in control' te zijn. Ben je dat niet, dan loop je grote risico's. Denk aan het veelbesproken faillissement van Imtech. Men focuste alleen op groei en miste elke controle over wat zich in het snel uitdijende concern daadwerkelijk afspeelde. Een vergelijkbaar debacle speelde zich eerder af bij het failliete zorgconcern Meavita. Daar was volgens onderzoek sprake van 'ontoereikend bestuur' en 'grenzeloos optimisme'. En door gebrekkige interne controles kon Nick Leeson met speculatieve transacties in zijn eentje de Barings Bank ten val brengen.

Basis op orde

Bedrijven moeten daarom als eerste de basis op de orde hebben. Dat schrijven Maurice Franssen en Michelle Arets in het boek Management control. Naast dat bedrijven de basis op orde moeten hebben, moeten ze ook voortdurend vernieuwen en innoveren. Denk aan Kodak dat ondanks 1100 patenten in digitale technieken, niet tijdig de omslag wist te maken van analoge naar digitale fotografie en failliet ging. Dat betekent dus ondernemen, innoveren en risico's nemen. Maar hoe zorg je er voor dat de organisatie 'in control' is en blijft? Niet alleen bij het eenvoudige en dagelijkse werk, maar ook als het gaat om nieuwe activiteiten en innovatieve uitdagingen? Dat je niet alleen de basis op orde hebt, maar ook grip hebt op complexe en minder voorspelbare problemen?

Franssen en Arets beantwoorden deze vragen samen met een groot aantal collega's van Deloitte Consulting. Ze hebben met Management control de tijdsgeest goed aangevoeld, want het boek stond snel op nummer 1 in de lijst van best verkochte managementboeken. Dit terwijl het onderwerp en de titel van het boek niet zo sexy zijn. Management control wordt in het boek gedefinieerd als 'het beïnvloeden van het gedrag, zodat door toepassing van de juiste methoden en technieken, binnen de gewenste periode de doelstellingen van de organisatie in continuïteit worden gerealiseerd.' Deze definitie dekt een breed terrein en legt terecht de nadruk op de menselijke factor. Want het zijn uiteindelijk altijd de mensen die het (niet) doen.

Nieuw management control model

De auteurs introduceren in het boek een nieuw management control model. Daarin worden bekende en nieuwe methoden en technieken voor het beïnvloeden van gedrag gecombineerd in een nieuw maturiteitsmodel met drie fasen: past, present en future control. Past control is gericht op het verleden en betreft beheersingsmaatregelen om de boel op orde te krijgen, het wegwerken van achterstallig onderhoud, de dingen goed doen, dus focus op efficiency. Present control gaat over het heden en betreft beheersingsmaatregelen om de goede dingen te doen, om gericht te verbeteren, dus effectiviteit. Future control gaat over beheersingsmaatregelen om de toekomst in goede banen te leiden, om de goede dingen in de toekomst anders te doen, dus innovatie. Beheersingsmaatregelen kunnen plaatsvinden aan de instrumentele kant (hard controls) en aan de gedragskant (soft controls) en afhankelijk zijn van het ondernemerschap en de risicobereidheid van de organisatie. Dit nieuwe management control model houdt verder rekening met drie belangrijke elementen: het analyserend vermogen, het verandervermogen en het transformatievermogen van de organisatie. Kortom, een vrijwel alles omvattend managementmodel.

Verschillende bouwstenen

In vijftien hoofdstukken komen de verschillende bouwstenen van management control langs. Denk aan onderwerpen als organisatiecultuur, leiderschap, budgettering en forecasting, planning en control, risicomanagement, procesmanagement, managementinformatie, data-analytics, IT-transformatie, innovatie, verandermanagement, strategische gedragsverandering en het werken met hard en soft controls. Ieder onderwerp

Ben jij klaar voor de toekomst? Inspiratie van ondernemers, adviseurs, zieners en goeroes

wordt uitgebreid beschreven aan de hand van theorieën, modellen, ontwikkelingen, trends en voorbeelden. Daarbij wordt sterk gekeken naar de 'menschant' en hoe die ondersteund kan worden met methoden en technieken. Van daaruit maken de auteurs een concrete vertaling naar het maturiteitsmodel met een opsomming van de belangrijkste kenmerken van past en present control (basis op orde) en future control (innovatie). Hiermee kun je als lezer grofmazig inschatten waar jouw organisatie staat qua volwassenheid op management control gebied en wat er nog aan schort. De hoofdstukken worden afgesloten met tips, literatuurlijst en praktijkcase.

Vergroten verandervermogen

Ik was blij verrast te lezen dat het vergroten van het verandervermogen ook gezien wordt als een belangrijk onderwerp van management control. Van reorganisatie naar reorganisatie hollen heeft steeds minder zin. Het draait tegenwoordig om het realiseren van een lerende organisatie, permanent veranderen en strategische wendbaarheid. Meer wendbaarheid begint bij externe gerichtheid en marktoriëntatie. Beide aspecten mogen wat mij betreft prominenter in dit model terugkomen. Nog maar al te vaak bepalen organisaties hun strategische koers door ervaringen en resultaten uit het verleden en heden te extrapoleren naar de toekomst (inside-out). En daarbij onvoldoende rekening te houden met de externe ontwikkelingen in de omgeving (outside-in). Maar het is bekend: resultaten uit het verleden zijn geen garantie voor de toekomst.

Evenwichtskunstenars

De auteurs hebben een mooi vormgegeven, actueel en degelijk boek van 375 pagina's afgeleverd. Laat je niet door de titel van het boek op het verkeerde been zetten. Want het boek behandelt in samenhang een breed scala aan actuele managementvraagstukken met aandacht voor trends, ontwikkelingen, theorie en praktijk. Interessant voor managers en studenten van allerlei pluimage.

De subtitel van Management control luidt 'Dynamisch balanceren tussen basis op orde en innovatie'. Het geeft de grote uitdaging weer waarvoor organisaties staan en het geeft ook de rode draad weer die door alle hoofdstukken van het boek heen loopt. Organisaties moeten leren balanceren tussen de basis op orde en innovatie, tussen stabiliteit en flexibiliteit, tussen korte en lange termijn, tussen leiden en verbinden, tussen beheersen en loslaten, tussen regels en vertrouwen en tussen soft en hard controls. Het vakgebied management control en de management-controller moeten zichzelf opnieuw uitvinden en hun strategische meerwaarde voor de organisatie opnieuw bewijzen. Dat betekent uit de schaduw van de backoffice en naar het hart van de onderneming, zoals in het boek te lezen valt.

Er zit niets anders op. Bestuurders, directeuren en managers worden evenwichtskunstenars die dagelijks balanceren tussen verleden, heden en toekomst. Daar kan dit boek zeker bij helpen.

Boek : Management control

Auteur : Maurice Franssen, Michelle Arets

Jaar : 2015

Website: www.managementboek.nl

10. Vooruitkijken en terugredeneren

Over Steve Jobs (Apple), Bill Gates (Microsoft) en Andy Grove (Intel) is al veel geschreven. Denk aan de vele biografieën en bedrijfpublicaties die de afgelopen jaren zijn verschenen over dit illustere drietal. Naast alle verschillen is er één grote overeenkomst tussen Jobs (genie), Gates (nerd) en Groves (techneut). Ze zijn alle drie 'meesterstrategen' en wisten decennialang de vele turbulente stormen in verschillende hightech industrieën met succes te overleven.

Knappe prestatie

Een knappe prestatie die de aandacht trok van David B. Yoffie (hoogleraar International Business Administration aan de Harvard Business School en sinds 1989 lid van de RvB van Intel) en Micheal A. Cusumano (Distinguished Professor of Management aan het Massachusetts Institute of Technology (MIT)). Beide professoren doceren al dertig jaar strategie aan Harvard en het MIT en bestudeerden de strategieën van Jobs, Gates en Grove. Ze doken de boeken in, analyseerde de bedrijven en spraken met tientallen topmanagers en insiders. De resultaten kun je nu lezen in het boek 'Vooruitkijken en terugredeneren'. Want meesterstrategen hanteren een fundamenteel andere benadering. In plaats van terug te kijken en vooruit te redeneren (zoals de meeste bedrijven nog steeds doen), kijken ze vooruit om vervolgens terug te redeneren en te bepalen welke stappen ze vervolgens moeten nemen.

Duidelijke overeenkomsten

De professoren zagen in de aanpak van Jobs, Gates en Grove duidelijke overeenkomsten. Volgens de auteurs hanteren deze drie meesterstrategen vijf 'basisregels' die hun bedrijven onderscheiden van de concurrentie. Concurrenten waarvan de meesten de strijd met Apple, Microsoft en Intel niet hebben overleefd. Denk aan Wang, Wordperfect, Motorola, Compaq, BlackBerry, DEC, Lotus 123, Nokia, Amdahl, Netscape, etc. Het boek heeft in de Engelstalige uitgave dan ook de pakkende titel: 'Strategy Rules. Five Timeless Lessons from Bill Gates, Andy Grove en Steve Jobs'. De vijf basisregels vormen de kern van het boek. Iedere basisregel kent weer een aantal onderliggende strategieën en tactieken die in het boek uitgebreid worden besproken. Met achtergrondinformatie, praktijkvoorbeelden en toelichtingen van de auteurs. De belangrijkste punten worden aan het eind van ieder hoofdstuk samengevat in de 'lessen van de meesters'.

Vijf basisregels

De lessen van de meesterstrategen Steve Jobs, Bill Gates en Andy Grove, door de auteurs kort samengevat in vijf basisregels:

1. Kijk vooruit, redeneer terug.
 - Ontwikkel door vooruit te kijken een visie op de toekomst, redeneer terug om grenzen en prioriteiten te stellen.
 - Anticipeer door vooruit te kijken op de behoeften van klanten, redeneer terug om behoeften en mogelijkheden met elkaar in overeenstemming te brengen.
 - Anticipeer door vooruit te kijken op zetten van je concurrenten, redeneer terug om barrières op te werpen voor markttoetreding en klanten in te sluiten (lock-in).
 - Kijk vooruit om buigpunten (trendbreuken) in de bedrijfstak tijdig te herkennen, redeneer terug om jezelf tot verandering te verplichten en hou tot het eind toe vol.
2. Zet hoog in, zonder het bedrijf op het spel te zetten.
 - Zet hoog in om het spel te veranderen; op nieuwe technologieën, marktleiderschap en het veranderen van de structuur en werking van de bedrijfstak.
 - Zet het bedrijf niet op het spel, maar zorg voor risicospreiding en spreid je inzetten in de tijd.
 - Kannibaliseer je eigen handel, wees je eigen vervanger en controleer het tempo waarin je kannibaliseert.

Ben jij klaar voor de toekomst? Inspiratie van ondernemers, adviseurs, zieners en goeroes

- Beperk je verlies, geef fouten toe en beperk je verzonken kosten (sunk costs).
- 3. **Bouw platformen én ecosystemen, niet alleen producten.**
 - Denk in (open) platformen voor massamarkten, niet alleen in producten. Laat compatibiliteit boven prestaties gaan.
 - Denk in (open) ecosystemen, niet alleen in platformen. Maak de taart als geheel groter.
 - Maak een deel van je complementaire producten en diensten zelf. Haal de grote winstmakers in eigen huis en bouw complementen die doorslaggevend zijn voor de klantervaring.
 - Bevorder de evolutie van platformen, breid de mogelijkheden en snuffjes van het platform uit. Herken de behoefte aan nieuwe platformen en vind die uit om veroudering voor te zijn.
- 4. **Benut hefboomwerking én kracht – beoefen judo én sumo.**
 - Blijf onder de radar, speel de underdog, hou het geheim en gebruik misleiding.
 - Hou je vijanden dicht bij je in de buurt. Werk samen en concurreer tegelijkertijd (co-opetitie) en streef naar win-win.
 - Omarm en verbeter de sterke punten van je tegenstander; door navolgen, imiteren, klonen, overnemen en vervolgens verbeteren.
 - Wees niet bang om je gewicht in de strijd te gooien. Laat zo min mogelijk 'openingen' vallen voor de concurrentie, speel blufpoker, gebruik marktmacht, maak concurrenten nerveus, speel het keihard, maar eerbiedig wel wetten en regels.
- 5. **Modelleer de organisatie rond je persoonlijke anker.**
 - Ken jezelf, met al je gebreken en zorg voor passie en zelfvertrouwen. Focus op die gebieden waarin je uitblinkt.
 - Besteed buitengewone aandacht aan details, maar wel selectief. Probeer enkele doorslaggevende aangrijpingspunten te vinden, breng discipline bij met aandacht voor details, test de logica en zorg voor follow-up.
 - Verlies nooit het grote geheel uit het oog. Geef van bovenaf richting, reserveer tijd voor nadenken en leren en zorg voor een flexibel strategieproces.
 - Geef mensen die over 'de kennis' beschikken macht. Zoek als topmanagers een of meer partners met aanvullende kwaliteiten, koppel op kennis gebaseerde macht aan organisatorische macht (wie het weet mag het zeggen) en vis met een groot net naar informatie.

Organisaties in alle sectoren kunnen leren van deze meesterstrategen, aldus de auteurs. Want als je ruim veertig jaar kunt overleven in een sector waarin het veranderingstempo ongekend hoog is, met disruptieve innovaties en exponentiele groeimogelijkheden, dan doe je toch iets goed. Jobs, Gates en Grove waren ook uitzonderlijk goed. Niet alleen in het bedenken van strategieën, maar ook in de uitvoering. Want het is zoals Bill Gates ooit zei: "Een slechte strategie zal, hoe goed je informatie ook is, hoe dan ook mislukken, en een rammelende uitvoering zal een goede strategie de nek omdraaien. Als je maar genoeg dingen matig doet, leg je het loodje." Een ander sterk punt van deze survivors was dat ze, net zoals het uitkwam, gebruik maakten van een succesvolle combinatie van genialiteit, blufpoker, machtspolitiek, misleiding, vasthoudendheid (koppigheid), oog voor detail en discipline.

Leren met vallen en opstaan

Allemaal zaken die niet zijn komen aanwaaien. Jobs, Gates en Grove hebben ze met vallen en opstaan en met schade en schande geleerd. Alle drie lieten ze regelmatig steken vallen op het gebied van strategie en uitvoering. Allemaal hebben ze een groot aantal mislukte producten op hun naam staan zonder zich uit het veld te laten slaan. Ook waren ze regelmatig nog maar net op tijd met nieuwe trends. Zo had Microsoft in de jaren negentig bijna de boot gemist met zijn grafische userinterface Windows (Apple en anderen waren al op de markt met een GUI) en met zijn internetbrowser Internet Explorer (Netscape had op zijn hoogtepunt een marktaandeel van maar liefst 95 procent). En Jobs bleef

Ben jij klaar voor de toekomst? Inspiratie van ondernemers, adviseurs, zieners en goeroes

bijvoorbeeld erg lang vasthouden aan het afschermen van Apple's appstore. Pas toen Jobs onder druk van zijn managers, en met grote tegenzin, overstag ging en de appstore openstelde voor externe app-ontwikkelaars, werd het een groot succes. Maar het waren snelle en pientere leerlingen op strategiegebied, aldus de auteurs. Altijd met de blik op de toekomst en met een scherp oog voor de kansen en bedreigingen die zich ieder moment konden aandienen. Aan het eind van het boek kijken de auteurs ook nog even naar de toonopvolgers: Larry Page (Google) als opvolger van 'ingenieur' Andy Grove (Intel), Mark Zuckerberg (Facebook) als opvolger van 'softwarespecialist' Bill Gates (Microsoft) en Jeff Bezos (Amazon) als opvolger van 'innovator' Steve Jobs (Apple).

Leren van topondernemers

Omdat het veranderingstempo in vrijwel alle sectoren de afgelopen jaren flink omhoog gegaan is, is het raadzaam om te kijken hoe succesvolle topondernemers hiermee omgaan. Als geen ander waren Jobs, Gates en Grove in staat om in turbulente tijden op tijd de juiste strategische beslissingen te nemen én uit te voeren. Sterk gefocust en strategisch wendbaar van top tot op de werkvloer. Lang voordat het denken in netwerken en platformen gemeengoed werd, zagen Gates, Grove en in mindere mate Jobs, al de kracht van platformen en ecosystemen.

De boodschap van de auteurs is helder: denk en doe als Jobs, Gates en Grove en de kans dat je de concurrentieslag gaat winnen neemt met sprongen toe. Alleen al daarom is dit boek een aanrader voor iedereen die zich bezighoudt met de toekomst; met strategie, marketing, innovatie, management en uitvoering.

Boek : Vooruitkijken en terugredeneren

Auteur : David Yoffie, Michael Cusumano

Jaar : 2015

Website: www.managementboek.nl

11. Zakendoen in de nieuwe economie

Marga Hoek schreef met 'Zakendoen in de nieuwe economie' het Managementboek van het Jaar in 2014. Een terechte uitverkiezing want het boek is actueel, relevant, inspirerend en zet je aan tot nadenken. Een boek ook waarin thema's als duurzaam, sociaal en klantgericht ondernemen een geheel nieuwe betekenis krijgen.

Nieuwe economische realiteit

Het speelveld is voor bedrijven, instellingen en overheden de afgelopen jaren ingrijpend veranderd. We leven in een nieuwe economische realiteit waarin groei niet meer vanzelfsprekend is. Het huidige economische model is aan het einde van zijn levenscyclus gekomen. Grote veranderingen dwingen organisaties om anders naar de toekomst, de markt en zichzelf te kijken. Globalisering én lokalisering, duurzaamheid, sociaal ondernemen en innovatie staan hoog op de directieagenda. De klant is kritischer en mobieler geworden en getransformeerd in een 'social customer' die 7x24 uur actief is op internet en sociale media. Consumenten vormen samen de nieuwe deeleconomie waarin we elkaar slaapplekken aanbieden (Airbnb), auto's delen (SnappCar) en voor elkaar zorgen (WeHelpen). De digitale mogelijkheden lijken eindeloos en consumenten krijgen met 'smart products' zoals Google Glass, Oculus Rift, iWatch, slimme thermostaten, bewegingstrackers, customized apps, zorgrobots, tot en met zelfrijdende auto's, nieuwe mogelijkheden. De wereld lijkt één groot intelligent netwerk (internet of things) te worden waarin alles en iedereen met elkaar communiceert. De concurrentie is in veel sectoren moordend en klanten hebben steeds vaster 'het stuur' in handen.

Zes structurele veranderingen vormen de nieuwe werkelijkheid

Al deze ontwikkelingen hebben geleid tot een nieuwe werkelijkheid. Een nieuwe economie waarin een andere manier van ondernemen nodig is om te kunnen overleven. In de nieuwe economie draait het volgens Marga Hoek om zeven belangrijke 'vensters'. Deze zeven vensters zijn: klanten, value cycle, schaalgrootte, innovatie, businesscase, financiering en leiderschap.

1. Gebruiken in plaats van kopen

De nieuwe economie is performanced-based: consumenten nemen gebruik af, geen producten. Zij kopen 'licht in huis', geen lampen. Ze kopen 'mobiliteit', geen auto. Ze kopen 'warmte', geen HR-ketel. Eigendom is niet langer functioneel, het draait om toegang tot het gebruik van producten en diensten.

2. Langetermijn relaties

Bedrijven en hun klanten staan hierdoor in een geheel nieuwe relatie tot elkaar. Lange termijn verbintenissen vervangen eenmalige, kortdurende transacties, waardoor de relatie met de klant tijdens de gehele gebruiksfase van een product een centrale plek inneemt. Vertrouwen is essentieel.

3. Verschillende arrangementen

Hoe de omslag van product naar dienst vorm krijgt, is afhankelijk van het type product en de gebruiksduur ervan. Bedrijven hanteren verschillende arrangementen om de gebruiker een optimaal aanbod te kunnen leveren. Consumenten huren, leasen, lenen of gebruiken voor een bepaalde periode producten met bijbehorende diensten.

3. Nieuwe waardeproposities

Als de klant centraal staat, transformeert ook de dienstensector en het aanbod. Bedrijven onderscheiden zich door combinatiekracht: het vermogen om aanpalende diensten met elkaar te combineren en te verbinden. We kopen dus 'kijkuren' in plaats van een televisietoestel. Die kijkuren levert de leverancier door producten en diensten te combineren tot een geheel nieuwe propositie: televisie, zenderpakket, kabelaansluiting,

Ben jij klaar voor de toekomst? Inspiratie van ondernemers, adviseurs, zieners en goeroes

reparatie, onderhoud, verzekering, omruilmogelijkheid voor nieuwe modellen, recycling van oude toestellen, hergebruik van onderdelen, etc.

4. Innoveren = Ondernemen

Bedrijven kiezen niet voor innovatie binnen organisaties, maar voor open innovatie tussen organisaties. Gezamenlijk delen en ontwikkelen van kennis levert concurrentievoordeel op. Door samenwerking met innovatieve partijen, leveranciers, klanten en zelfs concurrenten vergroten bedrijven hun financiële slagkracht, breiden ze kennis uit en vergroten ze het rendement op en de haalbaarheid van innovatieve activiteiten. Klantgedreven innoveren wordt de norm.

5. Gedeelde waarden.

Bedrijven in de nieuwe economie bouwen hun businesscase vanuit gezamenlijk perspectief, niet vanuit eigen belang. Ze beseffen dat het dienen van het gemeenschappelijk belang uiteindelijk resulteert in een betere businesscase. Een businesscase in de nieuwe economie focust in de eerste plaats op het genereren van opbrengsten op basis van gedeelde waarden (shared values), niet op het verlagen van de kosten.

Marga Hoek beschrijft in het boek dat de hiervoor geschetste veranderingen ook een grote impact hebben op onderwerpen als kostprijsbepaling, financiering, businesscase en waardemanagement. Het verdienmodel van bedrijven in de nieuwe economie zal er heel anders uitzien en voor een belangrijk deel gebaseerd zijn op hergebruik van producten, onderdelen en materialen (circulaire economie). Kortom, ondernemen krijgt de komende decennia een geheel nieuwe dimensie. Ben jij klaar voor deze nieuwe werkelijkheid?

Internationale editie voegt weinig toe

De ontwikkelingen en trends die Marga Hoek beschrijft spelen ook elders in de wereld. Niet vreemd dat dit succesvolle boek nu ook verkrijgbaar is in een internationale editie, in de talen Nederlands, Engels en (binnenkort) het Spaans. Volgens de tekst op achterzijde van het boek betreft het een vernieuwde versie van het boek dat in 2014 werd verkozen tot Managementboek van het Jaar. Die vernieuwing is echter ver te zoeken, want de internationale editie is vrijwel identiek aan de vorige versie. Wel zijn in de internationale editie cosmetische aanpassingen doorgevoerd (zo is de rode kleur veranderd in blauw), zijn er links en rechts kleine tekstuele aanpassingen doorgevoerd, zijn er cases vernieuwd en is het hoofdstuk over 'zaken doen in de nieuwe economie door de ogen van kinderen' verwijderd. Ook zijn er enkele voorwoorden van internationale ondernemers toegevoegd. De internationale editie is met 259 pagina's ook 65 pagina's dunner dan de succesversie uit 2014. Kortom, de Nederlandstalige internationale editie voegt weinig tot niets toe aan het succesvolle boek uit 2014. Maar het draait ongetwijfeld om de Engelstalige en Spaanse versie en de vraag of het boek ook zo succesvol wordt in het buitenland.

Boek : Zakendoen in de nieuwe economie (internationale editie)

Auteur : Marga Hoek

Jaar : 2015

Website: www.managementboek.nl

12. Hoe Agile is jouw strategie?

Als de omstandigheden sneller veranderen, moeten organisaties sneller mee veranderen. Bedrijven die dat nalaten krijgen het moeilijk. Zo eenvoudig is het. Je zult strategisch wendbaarder moeten worden tot in de haarvaten van de organisatie. Daarover gaat het boek 'Hoe Agile is jouw strategie? – Zo kun je snel en wendbaar ondernemen'.

Strategische wendbaarheid wordt de norm

Zoals we in de vorige hoofdstukken hebben gelezen, verandert de wereld steeds sneller en bedrijven moeten sneller mee veranderen om te kunnen overleven. Denk aan de teloorgang van bekende namen als Nokia, Digital, Free Record Shop, Polare, Hyves en V&D. Maar hoe voorkom je dat? Hoe word je als organisatie sneller en wendbaarder?

In deze preview wordt een tipje van de sluier opgelicht: strategische wendbaarheid wordt de norm. Veranderingen dienen zich voortdurend aan en bedrijven moeten daar dagelijks een antwoord op zien te vinden. Bedrijven moeten niet alleen sneller weten welke ontwikkelingen van belang zijn, wat er speelt in markten en wat de veranderende wensen en behoeften van klanten zijn. Ze moeten hun strategie en organisatie daar ook steeds sneller op kunnen aanpassen.

Organisaties moeten daarom investeren in 'strategische wendbaarheid'. Ze moeten meer 'agile' worden om de concurrentieslag te kunnen winnen. Het Engelse woord 'agile' staat voor *beweeglijk*, *behendig* en *lenig*. Samengevat in het centrale thema voor dit boek: *wendbaarheid*. Het gebruik van woorden als 'agile' en 'agility' is misschien een hype, maar dat is de aandacht voor meer wendbaarheid op alle niveaus in de organisatie allerminst.

Het boek bevat vier kerndelen.

1. Kun jij het verandertempo bijbenen?

Dit eerste deel gaat over ondernemen in de nieuwe werkelijkheid, want de wereld wordt niet meer zoals die was. Het beschrijft de belangrijkste ontwikkelingen en trends en wat nu precies de essentie is van 'agile' ondernemen. Het geeft een vlotte introductie over nut, noodzaak en de toegevoegde waarde van strategische wendbaarheid.

2. Bouwstenen voor wendbaar (agile) ondernemen

In dit deel lees je hoe je flexibiliteit kunt aanbrengen in het organisatie-DNA door te werken aan externe gerichtheid, verbindend leiderschap en een flexibele werkorganisatie met zelforganiserende teams en agile werkprocessen. Ook lees je hoe je de omslag kunt maken van een langdurig en stroperig strategieplanningsproces naar een flexibel en cyclisch proces van 'rolling strategy'. Door een continu proces van experimenteren, leren, optimaliseren en accelereren kun je die strategie doelgericht, snel en flexibel uitvoeren.

3. Het geheim van een goede (agile) strategie

In dit deel kijken we naar wat strategie nu eigenlijk is en waaraan een goede, agile strategie moet voldoen. Want strategie is belangrijker dan ooit om het bestaansrecht van de organisatie zeker te stellen. Je leest hoe je een organisatie wendbaarder kunt maken door te kiezen voor een unieke marktpositie, hybride concurrentiestrategie, businessmodelinnovatie, klantgedreven innovatie en een breed inzetbaar klantenmerk.

4. Wendbaar (agile) ondernemen in de praktijk

Het laatste deel staat in het teken van de praktijk. Daarin zien we hoe meesterstrategen als Jobs, Gates, Grove en Branson wendbaar ondernemen in de praktijk hebben gebracht en wat hun 'lessons learned' zijn. Ook kijken we naar de belangrijkste oorzaken waardoor grote bedrijven vaak falen met innovatie en wat je daaraan kunt doen. Het boek sluit af met

Ben jij klaar voor de toekomst?
Inspiratie van ondernemers, adviseurs, zieners en goeroes

een kort overzicht van de belangrijkste kenmerken van een strategisch wendbare organisatie en de to-do's om mee aan de slag te gaan.

Strategische en operationele wendbaarheid

Hoe Agile is jouw strategie? is het eerste Nederlandse boek over agile ondernemen dat niet alleen een uitgebreide introductie geeft over het onderwerp, maar ook in gaat op het realiseren van strategische én operationele wendbaarheid. Het één kan niet zonder het ander. Het boek is vlot geschreven, bevat de nieuwste inzichten en staat boordevol met inspirerende praktijkvoorbeelden. Hoe Agile is jouw strategie is daarmee onmisbaar hulpmiddel voor iedereen die zijn organisatie, afdeling of team sneller en wendbaarder wil maken.

Boek : Hoe Agile is jouw strategie?

Auteur : Sjors van Leeuwen

Jaar : 2016

Website: www.managementboek.nl

Ben jij klaar voor de toekomst?
Inspiratie van ondernemers, adviseurs, zieners en goeroes

PS

Lees ook de andere e-books in deze serie.

