

Inhoudsopgave

Voorwoord	8
-----------	---

DEEL A WAAROM WORSTELLEN WE ZO MET ECHTE VERNIEUWING?

1 Waarom we vasthouden aan het bekende	12
1.1 De zevenmastige schoener	12
1.2 Theorie van het dominante ontwerp	15
1.3 De innovatiecyclus	19
1.4 Waarom nieuwkomers de dominante marktspelers de loef afsteken	26

Take-aways van hoofdstuk 1	31
----------------------------	----

2 Waarom het nieuwe zo moeilijk van de grond komt	32
2.1 De hobbels op het pad naar echte vernieuwing	32
2.2 Pas op voor de ‘Shit Of Yesterday’	37
2.3 Een inspirerende visie is niets meer dan een uitstekende start	41
2.4 Een onzekere ‘TRIP?’	43
2.5 Neem niet de ‘Big U-Turn’	47

Take-aways van hoofdstuk 2	50
----------------------------	----

DEEL B WAT KUNNEN WE LEREN VAN DE KREEFT?

3 Hoe groeit een kreeft?	52
3.1 Al 250 miljoen jaar still going strong	52
3.2 Het afwerpen van het pantser	53
3.3 De vier basisprincipes van een groeiende kreeft	54

Take-aways van hoofdstuk 3	58
----------------------------	----

4	Omarm het gevoel van ongemak	59
4.1	Een gevoel van ongemak als startpunt voor <i>echte</i> vernieuwing	59
4.2	Gevoel van ongemak van buitenaf	63
4.3	Gevoel van ongemak van binnenuit	64
4.4	Energie voor vernieuwing vanuit ongemak en verlangen	71
	Take-aways van hoofdstuk 4	74

5	Echte vernieuwing door de kreeft	76
5.1	De lichaamsdelen van de kreeft	76
5.2	De dynamiek in het lijf	82
	Take-aways van hoofdstuk 5	83

DEEL C HOE WORD IK EEN KREEFT?

6	Het brein – Eigenaarschap	90
6.1	<i>Echte</i> vernieuwing vraagt transformationeel leiderschap	91
6.2	Betekenisvolle en richtinggevende toekomstvisie	96
6.3	Het eerlijke gesprek – ook in de top	102
6.4	Bestuurlijke moed en boter bij de vis	105
6.5	De liminale fase: tussen het oude en het nieuwe	111
	Take-aways van hoofdstuk 6	113

7	De romp – Het vernieuwingsfundament	114
7.1	Een duidelijke opdracht en spelregels	115
7.2	Exploiteren en exploreren: de ambidextere organisatie	123
7.3	Kies de passende vernieuwingsstructuur	127
7.4	De tegenstellingen in de vernieuwingscultuur	133
7.5	Vitale coalities voor <i>echte</i> vernieuwing	138
7.6	Slim prioriteiten stellen	140
7.7	Rekenschap afleggen	143
	Take-aways van hoofdstuk 7	145

8	De voelsprietten – Verkennen en begrijpen	146
8.1	Borging van de blik naar buiten	147
8.2	Blik op de wereld	152
8.3	Blik op de mens	161
	Take-aways van hoofdstuk 8	173
9	De rechterschaar – Waarde ontwerpen en testen	174
9.1	Nieuwe concepten als katalysator	174
9.2	Waardedrijvers voor vandaag én morgen	176
9.3	Nieuwe waardeproposities en businessmodellen	183
9.4	Experimenteren en leren	189
	Take-aways van hoofdstuk 9	197
10	De linkerschaar – Opschalen en waarde realiseren	199
10.1	De laatste stap van <i>echte</i> vernieuwing	199
10.2	Strijd op drie fronten	203
10.3	Opschalen begint in het brein	208
10.4	Opschalen vraagt om een passend fundament	209
10.5	Werken aan groei	214
	Take-aways van hoofdstuk 10	217
	Ter afsluiting	218
	Bronnen	220
	Over de auteurs	224

Voorwoord

Blijven doen wat je altijd al deed, is voor steeds minder profit- en not-for-profitorganisaties een serieuze optie. We zien dat in veel organisaties gesprekken gaan over vernieuwen en nieuwe businessmodellen. Maar we zien ook dat het hierbij vaak blijft bij *praten over* echte vernieuwing en dat vooral ingezet wordt op het al bekende steeds beter doen. Organisaties met een prachtige historie en goede mensen teren vaak te lang op het succes uit het verleden. Ze worden daardoor sluipenderwijs ieder jaar een beetje minder relevant. En daardoor minder aantrekkelijk voor klanten of opdrachtgevers, voor goede medewerkers en voor partnerorganisaties. Tot het onvermijdelijke moment komt dat een nieuwe speler de markt volledig opschudt...

Vaak ontbreekt het niet aan strategische ambities of mooie plannen. Maar de stap van droom naar daad blijkt keer op keer lastig te nemen. Wij zijn op zoek gegaan naar antwoorden op de vraag *#Hoe dan?*. Hoe kunnen bestaande organisaties bouwen aan échte vernieuwing? Niet meteen met het idee om daar een boek over te schrijven, maar gewoon omdat we het zelf beter wilden begrijpen, en daarmee een volwaardige rol wilden kunnen spelen in de vernieuwingsslag van organisaties. En zoals het vaak gaat als je je ergens in stort, kom je steeds een stap verder, tot je op het punt belandt dat je je inzichten breder wilt delen. We besloten onze verkenningstocht om te zetten in het schrijven van dit boek.

Een boek over *echt* vernieuwen, niet direct een onderwerp waarover de laatste jaren weinig is geschreven. Tijd om scherp te stellen wat ons verhaal uniek maakt en hoe we dat goed over het voetlicht kunnen brengen. We hebben ons hiervoor laten inspireren door een fantastisch filmpje waarin rabbijn dr. Abraham Twerski uitlegt hoe kreeften groeien. In dat filmpje weet Twerski

in anderhalve minuut de essentie te benoemen van wat het vraagt om *echt* te vernieuwen. Zeker een aanrader om te bekijken! Vanuit ongemak ontstaat de drive om je pantser af te werpen. *Echt* vernieuwen brengt onzekerheid en kwetsbaarheid met zich mee, de moed om dat te accepteren is daarbij essentieel. En zo werd de kreeft voor ons de metafoor om het verhaal over *echte* vernieuwing te vertellen. De vier basisprincipes van groeiende kreeften zijn het vertrekpunt voor het realiseren van *echte* vernieuwing. Wat dit vraagt van bestaande organisaties vertellen we aan de hand van de vijf lichaamsdelen van de kreeft. Niet omdat we vinden dat organisaties op een kreeft lijken, maar omdat we geloven in de kracht van dit heldere beeld. En het boeiende is dat hoe meer je over de strategie van de kreeft te weten komt, hoe meer parallellen er met organisaties in een transformatiefase blijken te zijn.

De strategie van de kreeft was geboren. We noemen het zelf ook wel een 'klantreis' voor het realiseren van *echte* vernieuwing. We laten zien waarom die vaak niet van de grond komt en waarom mensen zo graag vasthouden aan het bekende. En we schetsen vooral wat nodig is om *echte* vernieuwing wél te realiseren. Hoe ontstaat vanuit een gevoel van ongemak de energie om *echt* te vernieuwen? En hoe zet je die energie vervolgens om in positieve actie? Eigenaarschap en een goed vernieuwingsfundament vormen de basis. We werken dit uit in het brein en de romp van de kreeft. De voelsprietten, de blik naar buiten, zijn onmisbaar om goed aangesloten te zijn bij de wereld van vandaag en vooral ook van morgen. De twee scharen staan voor waarde ontwikkelen en waarde realiseren, het echte doen!

De strategie van de kreeft is daarmee een boek geworden waarin we een veelheid aan onderwerpen, inzichten en aanpakken hebben samengebracht. Niet met het doel volledig te zijn of de beste *one-size-fits-all* aanpak te bieden,

wel om te inspireren en de onderlinge samenhang te laten zien. Iedere organisatie geeft uiteindelijk vorm aan zijn eigen 'strategie van de kreeft'. We willen iedereen die aan de slag gaat met transformatie of *echte* vernieuwing aanzetten tot denken over wat er nodig is voor succes, en concrete handvatten bieden om aan de slag te gaan. Je kunt dit boek van A tot Z lezen, je kunt ook inzoomen op die stukken die voor jou momenteel de grootste vragen en uitdagingen bevatten.

We hebben dit boek met z'n drieën geschreven: twee adviseurs en een directeur-bestuurder. Een team waarin verschillende perspectieven en ervaringen aanwezig waren, een verrijking om tot nieuwe inzichten te komen. Vanaf de eerste ideevorming tot de laatste loodjes hebben we veel gesproken over veranderen en vernieuwen met mensen die als innovatie- of verandermanager, adviseur, bestuurder of vanuit een andere functie betrokken zijn bij het realiseren van *echte* vernieuwing. Al deze perspectieven en ervaringen hebben ons uitgedaagd en *De strategie van de kreeft* verrijkt. Wij willen hierbij iedereen die heeft meegedacht en iedereen die ons heeft geïnspireerd, bedanken voor hun waardevolle bijdragen. Specifiek onze collega's bij ICSB, de leden aan het Yellow Cats innovatienetwerk, de leden van KWH en alle klanten met wie we de afgelopen jaren hebben samengewerkt aan het realiseren van vernieuwing.

Wij wensen je veel inspiratie, energie en volharding bij het bouwen aan *echte* vernieuwing. We hopen (en verwachten) dat dit boek ook jou zal helpen bij het zetten van de stap van droom naar daad!

Juli 2020,
Yousri Mandour
Dorien van der Heijden
Sven Turnhout

DEEL A

**Waarom
worstelen
we zo
met *echte*
vernieuwing?**

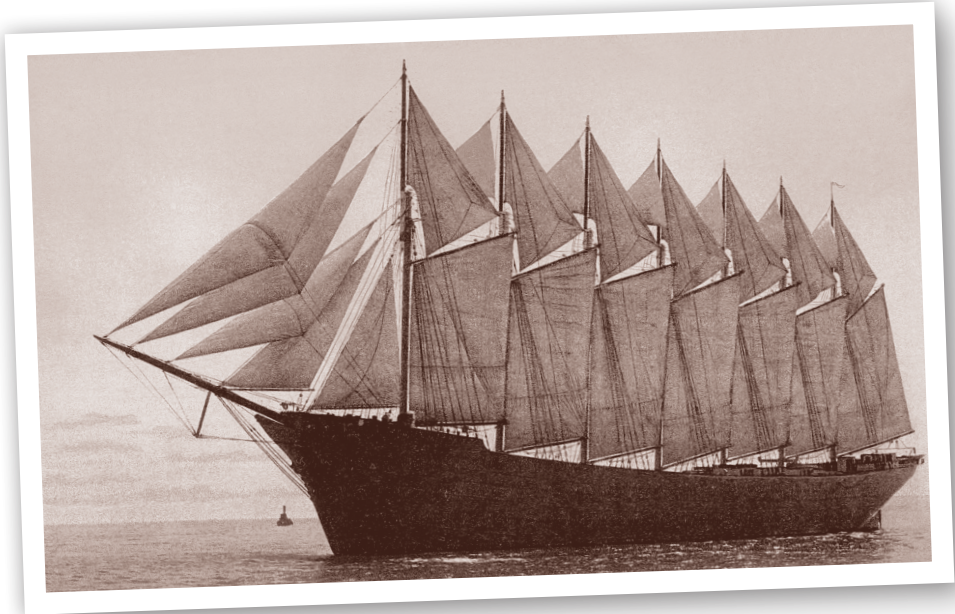
1 Waarom we vasthouden aan het bekende

In dit hoofdstuk leggen we uit dat veel bestaande organisaties vastlopen doordat ze gebruik blijven maken van een *outdated* businessmodel. Ook gaan we in op de vraag waarom mensen zo hardnekkig blijven voortborduren op de successen vanuit het verleden. We illustreren dit aan de hand van de ontwikkeling van producten in de tijd. We hadden ook voor diensten kunnen kiezen, want daarvoor gelden dezelfde principes.

1.1 DE ZEVENMASTIGE SCHOENER

Geen krachtigere manier om de uitdaging van *echte* vernieuwing uit te leggen dan aan de hand van een sterk beeld. Voor ons is een van deze krachtige beelden dat van de zevenmastige schoener. Van dit type zeilschip heeft welgeteld één exemplaar het daglicht mogen aanschouwen. En dit kwam niet doordat de zevenmaster in het jaar 1902, bij het ter doop laten gaan, direct naar de bodem van de oceaan zonk. Nee, het schip ging uitstekend te water, dat was het probleem niet.

Uiteindelijk bleek er sprake te zijn van een achterhaald ontwerp. De stoomtechnologie had immers zijn intrede gedaan en dat leidde tot een radicale verandering van gehele industrieën, waaronder ook de scheepvaart. Door de stoomtechnologie was een veel voorspelbaardere vorm van transport ontstaan, waarmee de geplande aankomsttijd niet meer afhankelijk was van de windkracht. Overigens, als wij de beeltenis van de zevenmaster met relaties delen, komt geregeld de opmerking dat dit schip zijn tijd eigenlijk ver vooruit was in termen van CO₂-uitstoot, en dat de ontwerpers ervan in hun denken het industriële tijdperk al voorbij waren... Maar alle gekheid op een stokje, interessant is dat de intrede van de stoomtechnologie in de scheepvaart



Figuur 1.1 – De zevenmastige schoener

omstreeks 1850 al plaatsvond. Het eerste inzicht dat wij graag met je willen delen is het volgende:

Ruim vijftig jaar nadat de mensheid de stoomtechnologie voor de scheepvaart ontwikkelde, bouwde men een zevenmastige schoener.

Dit is op z'n zachtst gezegd opmerkelijk. Je eerste intuïtieve reactie zou kunnen zijn: een beetje dom, conservatief of op z'n minst achterhaald. Maar als je er wat langer over nadenkt, is het helemaal niet zo opmerkelijk dat dit zeilschip gebouwd werd. Daarvoor is eerst wat achtergrondinformatie nodig. Schoeners werden in de wateren van West-Europa al eeuwen ingezet voor het vervoer van mensen en goederen. Tot omstreeks het jaar 1800 hadden ze slechts twee masten. Toen was er een slimmerik die dacht dat het ook anders kon; hij ontwierp en realiseerde het concept van een driemastige schoener. Een 'mastje erbij', zogezegd. Een uitstekend idee, want hiermee nam de productiviteit van de schoener substantieel toe. Met de driemaster konden scheepslieden meer spullen vervoeren met gelijke of zelfs toegenomen snelheid. Het nieuwe ontwerp bleek een succes. Al snel gingen allerlei scheepswerven driemastige schoeners bouwen en dit werd als het ware de nieuwe standaard in de markt.

Ongeveer twintig jaar later kwam er weer iemand met een noviteit. Je voelt 'm waarschijnlijk al aankomen: opnieuw een mastje erbij en de viermastige schoener was geboren, met wederom een sprong in productiviteit ten opzichte van het vorige ontwerp. Al snel werden de West-Europese havens overspoeld met viermasters. En ook toen gold al dat mensen, zodra ze een trucje hebben dat werkt, er erg goed in zijn om dat keer op keer te herhalen. Vanuit dat perspectief is de uiteindelijke komst van de zevenmastige schoener heel goed te begrijpen.

Never change a winning team, zoals Mart Smeets het altijd mooi verwoordde. De scheepswerven wisten immers hoe ze het ontwerp moesten aanpassen, de bemanningen van de schepen hadden vrij snel door hoe ze de nieuwe schoeners optimaal konden bevaren. Iedereen bleef zogezegd in zijn 'comfortzone': de uitkomsten van de aanpassingen waren goed voorspelbaar, de competenties voor de benodigde aanpassingen waren al aanwezig en de bestaande structuren behoeften geen drastische wijzigingen. Vanuit dit perspectief is de evolutie van de oorspronkelijke tweemastige schoener naar de uiteindelijke zevenmastige schoener uitstekend te begrijpen, zelfs vijftig jaar nadat de stoomtechnologie voor de scheepvaart zijn intrede had gedaan.

Daar komt bij dat de komst van de stoomtechnologie in de scheepvaart met de nodige scepsis werd ontvangen. Zou deze oplossing echt de voorspelbaarheid gaan opleveren waarover gesproken werd? Dat de stoomtechnologie op land – zoals in treinen – succesvol was, was toch geen garantie dat ze ook in de scheepvaart zou gaan werken? Zou het niet veel te duur worden? Zou de benodigde brandstof (kolen) makkelijk toepasbaar zijn op zee? En hoe zat het eigenlijk met de brandveiligheid van zo'n motor op een houten schip? Er was, met andere woorden, in de begindagen van de stoomtechnologie voor de scheepvaart voldoende scepsis of dit nu echt de oplossing was waarop men zat te wachten.

Het krachtige aan het voorbeeld van de zevenmastige schoener is dat we heel gemakkelijk de parallel kunnen trekken naar het hier en nu. Want als je eerlijk durft te kijken naar de vernieuwing die in een gemiddelde profit- of non-profitorganisatie vandaag de dag plaatsvindt, in hoeverre verschilt deze dan van de zevenmastige schoener? Zitten we doorgaans ook niet 'vastge-roest' in het keer op keer herhalen van het trucje dat ons in het verleden zoveel voorspoed heeft gebracht? Dat is bij nader inzien minder verwonderlijk dan het op het eerste gezicht lijkt. We hebben de organisatie op een bepaalde

manier ingericht, de medewerkers zijn bekwaam in het uitvoeren van specifieke taken, de beoordeling en beloning – onze KPI's – zijn erop gericht om de gestelde targets van het kernproces van de organisatie te behalen. Deze targets bestrijken een kortere termijn dan nodig is om over te gaan op een nieuwe technologie (zoals van wind naar stoom) of om op een andere manier echt te vernieuwen.

Dit alles heeft een enorm aanzuigende werking, waardoor de focus binnen de organisatie komt te liggen op het verder optimaliseren van datgene waar ze al jaren zo ontzettend goed in is, met als doel om het elk jaar weer een klein stukje – lees enkele procenten – beter of goedkoper te doen dan het jaar ervoor. Ook in termen van verantwoording, iedereen snapt immers meteen waarom het belangrijk is om hier tijd en aandacht aan te besteden. En zo blijven we in onze comfortzone hangen en vangen initiatieven die hierbuiten vallen doorgaans de volle tegenwind. Want in veel sectoren zijn er zo veel conservatieve krachten aanwezig bij de stakeholders dat de kans van slagen minimaal is. Dan moeten we wel met een verdraaid goed verhaal komen om de collega's en de top ervan te overtuigen dat we hier toch eens mee aan de slag moeten gaan. Zeker als het economisch minder gaat. Want dan worden alle projecten die niet direct aan de bottom- of top-line bijdragen, rücksichtslos geschrapt.

Vanuit dat perspectief herhaalt het principe van de zevenmastige schoener zich generatie na generatie. Uiteindelijk draait het immers om menselijk gedrag, waarbij we keer op keer de voorkeur geven aan voorspelbaarheid en (nagenoeg) zekere uitkomsten, en wars zijn van onzekere avontuurtjes. Zeker als die mogelijk impact hebben op het vervolg van ons carrièrepad. Ook al weten we eigenlijk dondersgoed dat we met een outdated ontwerp of businessmodel proberen het huidige schip drijvend te houden. Want er is toch altijd ruimte voor nog één keer een mastje erbij?

1.2 THEORIE VAN HET DOMINANTE ONTWERP

Uiteindelijk hield het bij de schoener op bij zeven masten, waarmee het concept volledig was uitgehold. Het ontwerp van de zevenmaster maakte dat hij een hoge snelheid kon bereiken, tot zelfs twee maal die van de stoomschepen van die tijd, maar dat hij ook moeilijk bestuurbaar was. Het enige exemplaar van de zevenmaster, genaamd de Thomas W. Lawson, voer zichzelf dan

ook uiteindelijk te pletter tijdens een storm in 1907 bij de Scilly-eilanden ten zuidwesten van Engeland. Door zijn vracht van 58.000 vaten paraffine-olie veroorzaakte het schip de eerste olieramp van de geschiedenis. De zevenmaster stond symbool voor het einde van een tijdperk en het nieuwe tijdperk van de stoomtechnologie deed uiteindelijk zijn intrede in de scheepvaart. Dus waar levenscycli van sectoren of complete industrieën eindigen, ontspruiten ook weer geheel nieuwe sectoren en industrieën. Laten we daar nog eens een voorbeeld van bespreken.

Je vraagt je misschien af wat voor type apparaat is afgebeeld. Sommigen denken een ouderwetse telex te zien, maar de meeste mensen twijfelen tussen een typemachine en een naaimachine. Het goede antwoord is een beetje flauw: dit is een typemachine op het tafeltje van een naaimachine. Dat laatste zie je aan het pedaaltje rechtsonderin, dat de mensen op het verkeerde been zet.

De vraag die hierbij meteen opkomt, is waarom deze foto zo is gemaakt. Wat heeft een naaimachine met een typemachine te maken? Op het eerste gezicht niets. Maar je zou ook kunnen denken dat de gebruikers van beide machines tot eenzelfde soort doelgroep behoorden: destijds dames die in een hoog tempo nauwgezet repeterende werkzaamheden moesten uitvoeren. Als je bedenkt dat de naaimachine eerder uitgevonden is dan de typemachine, is het minder verwonderlijk dat de typemachine op het tafeltje van een naaimachine geplaatst is. Keer op keer ontstaan productinnovaties op basis van eerdere succesvolle andersoortige producten. Dit is goed te verklaren vanuit de werking van onze hersenen. Ons brein is namelijk beter in staat om iets nieuws te ontwikkelen vanuit een bestaande producttoepassing of context dan vanuit het niets. Vanuit de beperking van het bestaande zijn we gek genoeg nu eenmaal creatiever. En zo zou de naaimachine dus zomaar van invloed kunnen zijn geweest op de ontwikkeling van de typemachine.

Wat we wel met zekerheid weten, is dat de fabrikant van de getoonde typemachine de Amerikaanse firma Remington is, die in die tijd zowel naaimachines als typemachines maakte. Sterker nog, de afbeelding toont de eerste



Figuur 1.2 – De Remington No 1

commercieel succesvolle typemachine in de geschiedenis van de mensheid, namelijk de zogeheten Remington No 1. Deze zag het daglicht op 1 juli 1874. Misschien wel het meest opmerkelijke eraan is dat het apparaat een qwertytoetsenbord had. Dus met de komst van de typemachine werd ook het qwertytoetsenbord geboren, een toetsenbord waarmee we bijna anderhalve eeuw later nog steeds werken.

Stel je eens voor dat je via een tijdmachine kon teruggaan naar het jaar 1874 en dat je werkzaam was op de ontwikkelafdeling van Remington. Hoe geweldig zou dat zijn! Want dan kon je meewerken aan de geboorte van de eerste typemachine, die een compleet nieuwe markt en misschien wel een compleet nieuw tijdperk inluidde. Je mocht dan als het ware een beetje voor hogere macht spelen, want dit was de eerste keer dat de volgorde van de letters op de typemachine moest worden vormgegeven. Als je aan mensen vraagt hoe ze die volgorde zouden bepalen, is in veel gevallen de eerste intuïtieve reactie: alfabetisch. Bij nader inzien is dit echter niet zo'n goed idee. Het uiteindelijke doel van een typemachine is immers zo snel mogelijk een boodschap op papier zetten. En bij het nastreven van snelheid is een alfabetische volgorde van de toetsen niet de slimste keuze. De hoogste typesnelheid wordt bereikt wanneer de meest voorkomende letters van de taal zich het dichtst bij die plaatsen op het toetsenbord bevinden waar mensen hun vingers laten rusten. En in het geval van Remington betrof dit het Engelse idioom.

In het huidige managementjargon zouden we kunnen zeggen dat de eerste resultaat-KPI van de typemachine is dat de gebruiker op basis van het Engelstalige idioom zo snel mogelijk kan typen. Maar dit was uiteindelijk niet afdoende, want de typemachines hadden een vervelende eigenschap. Wanneer er snel getikt werd, kwamen de hamertjes aan de binnenkant van het apparaat klem te zitten, iets wat natuurlijk *killing* is voor de typesnelheid. Hiermee werd de tweede resultaat-KPI geboren: het risico minimaliseren dat de hamertjes van de typemachine elkaar in de weg zitten. De combinatie van deze twee resultaat-KPI's – zo snel mogelijk typen in het Engelse idioom met een minimale kans dat de hamertjes botsen – heeft uiteindelijk geleid tot de qwerty-lettercombinatie.

Qwerty is here to stay

‘Een vermakelijke anekdote, maar wat is de relevantie hiervan?’ denk je misschien. Welnu, anderhalve eeuw later typen we op onze laptops en desktops nog altijd op een qwertytoetsenbord. Mocht je naar aanleiding van dit verhaaltje de neiging voelen om je laptop open te schroeven, bespaar je de moeite: er zitten geen hamertjes meer in... Daarmee is de tweede resultaat-KPI totaal irrelevant geworden. Toch is het ontwerp van het toetsenbord niet aangepast, ook al zijn er zónder de tweede resultaat-KPI toetsencombinaties mogelijk waarmee we circa 10 tot 15% sneller zouden kunnen typen. Stel je eens voor wat dit mondiaal aan potentiële productiviteitswinst zou kunnen opleveren!

Maar *qwerty is here to stay*. In het verleden kwamen bepaalde fabrikanten met ‘snellere toetsenbordcombinaties’, maar deze zijn door de markt nooit goed ontvangen. Als je zelf weleens op een Franstalig (‘azerty’) toetsenbord hebt moeten werken, bijvoorbeeld op vakantie, snap je dit maar al te goed. Je kunt je dan vast nog wel herinneren wat een ongelofelijk gedoe dit opleverde. Het was al een uitdaging om je eigen e-mailadres fatsoenlijk te tikken. Dus zelfs als er slechts een paar letters ergens anders staan, zijn we meteen van de leg – ook degenen die niet blind typen.

Blijkbaar zijn we zo gewend aan de qwerty-toetsencombinatie dat we hier gewoonweg niet meer vanaf kunnen komen. Het gedrag is zo diep ingesleten dat we dit patroon niet meer kunnen of willen veranderen. En het eventuele productiviteitsverlies nemen we maar voor lief.

Terug naar de Remington No 1. Met zijn komst was een nieuwe industrie geboren, namelijk die van de typemachines. En zoals altijd waren ook hier kapers op de kust: andere fabrikanten die met hun eigen ontwerp op de proppen kwamen. De ene variant was gebaseerd op een draaitелефoon, de andere had wat weg van een speldenkussen. En hoe hard deze fabrikanten ook hun best deden, uiteindelijk zijn hun typemachines als museumstuk geëindigd. De uiteindelijke doorbraak in de typemachine-industrie kwam opnieuw van de firma Remington, die haar model No 2 introduceerde.

De Remington No 2 had een dusdanige aantrekkingskracht op de gebruiker dat nagevoeg iedereen zei: ‘Deze machine wil ik hebben!’ In het hedendaagse managementjargon zouden we zeggen dat de Remington No 2 een *Unique Selling Point* (USP) of *Unique Buying Reason* (UBR) had. Hoe we het ook verwoordden, dit werd het favoriete ontwerp in de markt dat de concurrentie compleet buitenspel wist te zetten. De USP van de Remington No 2 was dat deze als eerste tijdens het typen liet zien wat er getypt werd. Eerder moest je een brief



Figuur 1.3 – De Remington No 2

opnieuw typen als deze uit het apparaat was gehaald en bij controle een tikfout bleek te bevatten. Vanwege deze unieke feature had de Remington No 2 een geweldige voorsprong op de concurrerende modellen in de markt. Bovendien beschikte zij als eerste typemachine over een shift-knop, waardoor de gebruiker een brief (ook) in kleine letters kon tikken. Met alle eerdere typemachines kon alleen in hoofdletters worden getypt.

Kortom, de Remington No 2 had zo’n enorme aantrekkingskracht op de doelgroep dat deze uiteindelijk de status verkreeg van het dominante ontwerp (*dominant design*) van de typemachines. Dit hield in dat alle typemachines die na dit model op de markt kwamen, een afgeleide waren van de Remington No 2 – ongeacht of dit nu nieuwe modellen van de firma Remington waren of van haar concurrenten. Dit dominante ontwerp heeft het uiteindelijk vele decennia volgehouden, tot de introductie van de personal computer van IBM. Toen bleek dat een Delete-toets toch ook wel prettig in het gebruik was...

1.3 DE INNOVATIECYCLUS

Dit is een mooi moment om uit te leggen waarom de besproken voorbeelden van de zevenmastige schoener en de Remington No 2 zo relevant zijn in dit boek over de strategie van de kreeft. Dit kunnen we het best doen door in te haken op de *Theory of Dominant Design* (theorie van het dominante ontwerp) van James T. Utterback. Deze hoogleraar aan het prestigieuze MIT heeft reeds in 1975 samen met collega William J. Abernathy uitgebreid onderzoek gedaan naar de vraag hoe specifieke technologische eigenschappen de status van de

facto standaard bereiken in industrieën. Utterback heeft hiervoor een uitgebreide database opgezet, waarin de geboorte, groei, volwassenheidsfase en het verval van producten, bedrijven en gehele sectoren zijn verzameld, met als doel om hier interessante patronen uit te distilleren. Hij heeft getracht het biologische principe van de *circle of life* nader af te pellen.

Utterback onderscheidde vier fasen in zijn zogenoemde innovatiecyclus (*innovation cycle in time*). Deze hebben we aangepast naar de huidige innovatiedynamiek, waarbij het ook in dit geval om vier fasen gaat:

- 1 het moment van de doorbraak
- 2 incrementele verbeteringen
- 3 het tipping point
- 4 de turbulentie.

1 Het moment van de doorbraak

De doorbraak in de typemachine-industrie was de Remington No 2: de eerste machine waarmee de gebruiker zag wat hij aan het typen was en die ook kleine letters kon voortbrengen. Een recenter voorbeeld is de eerste iPhone, destijds een revolutionaire nieuwe telefoon. Naast bellen, sms'en en internetten kon je via icoontjes op een touchscreen kleine programmaatjes (apps) openen, die het leven op allerlei vlakken gemakkelijker maakten. De iPhone was een dusdanig unieke combinatie van hardware en software in een gelikt design dat iedereen zei: 'Die telefoon wil ik hebben.' Door deze unieke aantrekkingskracht en de overweldigende ontvangst in de markt kunnen we zowel de Remington No 2 als de eerste iPhone labelen als het *dominante ontwerp* in de sector. Dit hield in dat alle eigen opvolgende ontwerpen, maar ook de modellen van de concurrentie, afgeleide versies of *copy cats* waren van het oorspronkelijke dominante ontwerp. Hier ontstaan ook de rechtszaken met betrekking tot patentschending, waarbij de bedenkers van het dominante ontwerp proberen hun noviteit te verdedigen tegen ordinaire kopieerders in de markt.

2 Incrementele verbeteringen

Hiermee komen we direct terecht in de fase van de incrementele of kleine verbeteringen. Deze houdt in dat alle marktpartijen op periodieke basis (maandelijks, jaarlijks of minder frequent) met een marginaal verbeterd product op de markt komen. Er doet zich in deze fase een interessant en ook belangrijk fenomeen voor. Als je namelijk aan de ontwikkelaars van het nieuwe ontwerp – de Remington No 5 of de iPhone 11 Pro – vraagt hoe zij de komst van

het nieuwe product zouden kunnen omschrijven, krijg je al gauw een dergelijk antwoord:

‘We zijn over de hoogste berg in de Himalaya getrokken en we hebben de diepste diepten van de oceaan doorstaan, maar uiteindelijk is-ie hier dan. En het is ongelooflijk wat dit nieuwe product allemaal kan.’

Stel je dezelfde vraag aan de doelgroep van het nieuw geïntroduceerde product, dan krijg je een compleet ander antwoord:

‘Ik vind het eigenlijk een beetje teleurstellend. Ik zie niet echt verschillen met zijn voorganger. Het lijkt wel of ze daar steeds minder creatief worden.’

Hoe vallen deze twee compleet verschillende belevingswerelden met elkaar te rijmen? We hebben het toch over hetzelfde product? Dit verschil in perceptie is vrij eenvoudig te verklaren. De ontwikkelaars van de iPhone 11 Pro of Remington 5 hebben alle technologische, politieke en organisatorische barrières moeten overwinnen om hun *love baby* levend aan de uiteindelijke eindstreep te brengen. Hun beleving komt voort uit alles wat ze hebben meegemaakt gedurende de gehele (ontwikkelings)reis. De doelgroep daarentegen heeft van deze reis totaal niets meegekregen; zij wordt alleen maar geconfronteerd met het eindresultaat: het nieuwe ontwerp dat op de markt wordt geïntroduceerd.

Dit (soms levensgrote) verschil in perceptie tussen de vermeende vernieuwing binnen de grenzen van de organisatie en die in de ogen van de doelgroep is een gevaarlijk iets. Het kan er namelijk toe leiden dat de organisatie van mening is dat zij bezig is met *the next big thing*, of *the new wave*, terwijl zij feitelijk midden in de fase van incrementele verbeteringen zit: de fase van het ‘mastje erbij’. In feite is men bezig met het uithollen van het bestaande (business)model, want uiteindelijk is er slechts één partij die bepaalt in welke fase van de innovatiecyclus een organisatie werkelijk zit en dat is nog altijd de doelgroep – of zo je wilt de klant.

3 Het tipping point

Er komt vroeg of laat een moment dat een organisatie de fase van de incrementele verbeteringen achter zich laat en de fase van turbulentie betreedt.

Maar eerst willen we ons even richten op het cruciale moment tussen deze twee fasen: het zogeheten *tipping point*. De kernvraag hier is:

Hoe komt het toch dat we na jarenlange successen opeens niet meer succesvol zijn met kleine verbeteringen in ons product of onze dienst?

Anders verwoord: wat zijn mogelijke oorzaken van het tipping point? We kunnen er grofweg drie aanwijzen:

- 1 Technologische ontwikkelingen.** Door technologische vooruitgang zijn vandaag opeens oplossingen mogelijk en bereikbaar geworden, tegen een voor de massa acceptabele prijs, die gisteren nog niet bestonden. Denk bijvoorbeeld aan het gebruik van gps-technologie voor navigatie in auto's, in eerste instantie met TomTom-schermpjes. Of aan het versturen van Whatsapp-berichten via de databundel van je smartphone. Inmiddels is dit de normaalste zaak van de wereld, maar toen deze voorzieningen breed beschikbaar kwamen, zetten ze de bestaande oplossingen (zoals het verdienmodel van sms'en) compleet op zijn kop.
- 2 Een veranderend behoefte- of waardepatroon bij de doelgroep.** Onze voorkeuren en verwachtingen veranderen gradueel. Vonden we het tot voor kort nog prima dat een besteld pakketje twee werkdagen later thuisbezorgd werd, nu willen we eigenlijk tot 23.59 uur kunnen bestellen en de volgende dag beleverd worden. Of nog beter: dezelfde dag! Ons verwachtingspatroon stijgt dus. En ook waardepatronen veranderen door de tijd. We kijken nu heel anders aan tegen roken dan in het jaar 2000, onze tolerantie op dit vlak is sterk afgenomen. Al deze veranderingen bij de doelgroep, de consument of breed in de maatschappij leiden ertoe dat we min of meer zijn uitgekeken op de bekende oplossing, op de geboden producten uit de fase van incrementele verbeteringen.
- 3 Veranderingen in wet- en regelgeving.** De overheid is als geen ander in staat om hetzij blokkades, hetzij openingen te creëren in bestaande marktsituaties. Denk bijvoorbeeld aan de PSD2-wetgeving, waardoor andere partijen dan de eigen bank met toestemming van de consument inzage kunnen krijgen in diens betaalgegevens. Dit opent de deur voor compleet nieuwe dienstverlening, aangeboden door bestaande of nieuwe digitale spelers.

Nu is er één ding enorm lastig aan het tipping point. We weten namelijk allemaal dat het eraan komt, maar niemand kan voorspellen wanneer! Vergelijk het eens met het volgende: samen met een collega zit je in een klein bootje op een steeds sneller stromende rivier. In de verte hoor je plotseling het gerommel van het water, maar je kunt helaas niets zien. Dus je vraagt aan je collega:

‘Hoor jij hetzelfde als ik?’

Collega: ‘Ja, dat klinkt niet goed. Dat moet haast wel een waterval zijn.’

‘Wat denk jij? Hoe ver is het nog?’

Collega: ‘Tja, ik denk een kilometer of vijf. We hebben nog wel even, schat ik zo in.’

‘Vijf kilometer? Meen je dat echt? Het kan toch echt niet verder zijn dan 500 meter!

Als we nu niet direct in actie komen, loopt het gierend verkeerd af met ons!’

Herkenbaar? De discussie gaat er nooit over óf het tipping point toeslaat, maar wannéér dit gebeurt. En het vervelende is dat deze discussie heel moeilijk te winnen is, want het gaat hier om een clash van meningen en opvattingen. Niemand heeft immers een glazen bol waarin de toekomst beschreven is. Stel nu dat jij de Don Quichot in de organisatie bent die verwacht dat de afstand tot de waterval nog slechts 500 meter bedraagt, hoe overtuig je dan je collega in het bootje? We hebben deze vragen geregeld gesteld aan onze relaties en kregen uiteenlopende antwoorden. De één reageert kordaat, maar ook een tikkeltje agressief, door de collega uit de boot te kukelen. De ander begint zonder overleg uit zichzelf al naar de kant te peddelen of springt overboord. Maar de meesten proberen de collega met woorden te overtuigen. Hierbij is het verzamelen van feiten de meest genoemde werkwijze, waarbij we twee soorten feiten kunnen onderscheiden:

- 1 (Interne) feiten over de organisatie zelf.** Denk bijvoorbeeld aan de daadwerkelijke *sales impact* van recente vernieuwingen. Is die impact nog net zo groot als enkele jaren geleden? Dit is mogelijk al een eerste teken aan de wand.
- 2 (Externe) feiten over de marktomgeving.** Zie je de eerste wolken al ontstaan, de zogenoemde *early warning* signalen? Word je al geconfronteerd met ontwikkelingen binnen of buiten je sector die impact hebben op het succes van je bedrijfsactiviteiten?

Deze ‘interne’ en ‘externe’ feiten zijn een prima basis om het gesprek aan te gaan, maar lang niet altijd overtuigend genoeg om je collega(s) te overtuigen van jouw gelijk. We gaan hier in hoofdstuk 4, *Omarm het gevoel van ongemak*, dieper op in.

4 De turbulentie

Via het tipping point betreedt een organisatie de turbulentiefase. Voor alle duidelijkheid: het gaat hier om turbulentie in de markt(omstandigheden), niet zozeer om turbulentie in je eigen organisatie. In deze fase volgen veranderingen elkaar in hoog tempo op en is het onzeker wat er gaat gebeuren en welke ontwikkelingen de boventoon gaan voeren. Het is vaak onduidelijk hoe ontwikkelingen zich onderling verhouden, alles lijkt op alles invloed te hebben. Wat de impact is van keuzes die nu gemaakt worden, is moeilijk te overzien en de onzekerheid is groot.

In deze fase verschijnen opeens compleet nieuwe oplossingen in de markt, die echt afwijkend zijn van het bekende, maar die zich vaak nog moeten bewijzen. Zulke oplossingen schuren met bestaand gedrag, en zoeken de grenzen van bestaande wet- en regelgeving op of overschrijden die. Ze zijn gebaseerd op technologieën die nog veel vragen oproepen, zowel technisch als maatschappelijk (bijvoorbeeld *privacy issues*) of met betrekking tot het milieu. Een mooi voorbeeld is de ontwikkeling van Google Glass van enkele jaren terug. Iedereen begrijpt dat we over enkele decennia echt niet meer als zombies op de schermpjes van onze mobiele telefoons lopen te turen, maar wat ervoor in de plaats komt is nu nog onduidelijk. Google Glass is uiteindelijk geflopt, maar de denkrichting van extra informatielagen via *augmented reality* in een andersoortig apparaat, een bril of een chip in een lens is nog steeds goed voorstelbaar. Een ander voorbeeld van een turbulente markt zien we nu met dienstverleners van applicaties voor online groepsgesprekken met videobeeld. Aanbieders als Microsoft (Teams), Zoom en Cisco (WebEx) proberen met hun toepassingen de doorbraak te forceren, maar voorlopig is het nog wachten op het dominante design.

In de turbulentiefase ontstaat altijd een wildgroei van uiteenlopende oplossingen; denk aan de verschillende typen typemachines. Volgens Utterback is ook deze turbulentiefase uiteindelijk van tijdelijke aard. Vroeg of laat staat er een partij op die, slim gebruikmakend van nieuwe voorhanden technologie, inspeelt op de actuele klantvoorkeuren en ruimte in wet- en regelgeving en op het juiste moment met een baanbrekende oplossing komt. Zo heeft Airbnb de overnachtingsmarkt opnieuw gedefinieerd.

Dan is een nieuwe doorbraak een feit en is de innovatiecyclus rond. Let wel: volgens de studie van Utterback is er altijd slechts één partij die via de doorbraak de positie van het dominante ontwerp weet te claimen. Het gaat dus

niet om een mix van oplossingen, zoals nu lijkt te spelen in de energietransitie, waarin we zowel windenergie, zonne-energie, geothermie, waterkracht, biomassa als eventueel kernenergie nodig zullen hebben. Utterback voorspelt dat één oplossing uiteindelijk de boventoon gaat voeren.

Wat leert de innovatiecyclus ons nu écht?

Het is volgens ons interessant kennis te nemen van de verschillende fasen van de innovatiecyclus, maar nog veel belangrijker is de vraag: in welke fase bevindt jouw organisatie zich? Zit deze meer in de fase van de incrementele verbeteringen (mastje erbij)? Of zie je al meer turbulentie in de markt waarin bestaande, maar vooral ook nieuwe spelers proberen met andersoortige oplossingen en wellicht zelfs disruptieve businessmodellen bestaande en nieuwe klanten te verleiden? Een interessante vraag om eens in je team te stellen, zeker als de meningen hierover uiteenlopen. Je zult zien dat dan al snel de discussie van het bootje op de snelstromende rivier naar voren komt. Hoe nuttig is het dan om structureel interne en externe feiten te gaan verzamelen? En wie neemt deze taak op zich?

Misschien is je antwoord op de vraag waar in de innovatiecyclus je je precies bevindt – overmatig in incrementele verbeteringen of in turbulentie – wel: allebei. In dat geval kunnen we je alleen maar volledig gelijk geven. Het is namelijk ook een nogal binaire vraag. Want als het goed is, ben je binnen je organisatie op beide vlakken actief. Met incrementele verbeteringen door de optimalisatie van bestaande processen en dienstverlening, daar waar de kernactiviteit zich afspeelt en waar de bulk van het geld verdiend wordt. En tegelijkertijd ook in de turbulentie, daar waar nieuwe initiatieven worden opgezet, die nu veelbelovend lijken, maar die zich nog op grotere schaal moeten bewijzen. Zo bekeken kun je naar de innovatiecyclus kijken als een balans in de portfolio van je producten en diensten.

Het probleem is echter dat mensen vanuit hun gedrag een sterke voorkeur hebben voor het ontwikkelen van activiteiten die zich in hun comfortzone bevinden, oftewel binnen het domein van incrementele verbeteringen. Hiervan wordt het ontplooiën van nieuwe initiatieven vaak het kind van de rekening. De strategie van de kreeft helpt deze *Catch 22*-situatie te doorbreken.

De innovatiecyclus leert ons ook dat de komst van nieuwe businessmodellen van alle tijden is, niet alleen van toepassing op de afgelopen tien tot twintig jaar. Het enige verschil is dat als gevolg van de versnelling in technologische

ontwikkelingen de cirkel steeds sneller doorlopen wordt. Het is dan ook vandaag de dag ondenkbaar dat bij een doorbraak met een magnitude van de stoomtechnologie 52 jaar later een zevenmastige schoener wordt geïntroduceerd. Dit betekent ook dat de periode dat we kunnen profiteren van een doorbraak op de markt substantieel verkort is. Dat brengt ons meteen bij de laatste vraag over het vasthouden aan het bekende: waarom zijn het toch zo vaak de nieuwkomers die de doorbraken in bestaande markten forceren?

1.4 WAAROM NIEUWKOMERS DE DOMINANTE MARKTSPELERS DE LOEF AFSTEKEN

Dit boek richt zich primair op het perspectief van bestaande organisaties. Op de vraag waarom het toch vaak de nieuwkomers zijn die de doorbraken in de sector teweegbrengen, krijg je al snel de volgende antwoorden:

‘Geen last van bestaande bedrijfsstructuren.’

‘Zij hebben volledige vrijheid om te handelen.’

‘Geen politieke spelletjes.’

‘Geen hinder van hopeloos verouderde ICT-systemen.’

‘Kunnen veel sneller schakelen.’

Deze antwoorden vallen wat ons betreft allemaal onder de noemer *legacy*. Nieuwkomers hebben – in tegenstelling tot bestaande marktspelers – geen last van hoe dat bedrijf is ingericht voor een optimale uitvoering van de huidige kernactiviteiten. Die inrichting is fantastisch voor de efficiency, maar tegelijkertijd killing voor het tot bloei laten komen van nieuwe, baanbrekende initiatieven. Om deze succesvol te laten groeien en de hiervoor benodigde resources en vrijheden te verkrijgen, zal de verantwoordelijke manager keihard moeten strijden tegen de bestaande krachten.

De tweede oorzaak waardoor nieuwkomers de dominante marktspelers de loef afsteken, is dat het in de regel om jonge organisaties gaat. Dit heeft als bijkomend voordeel dat zij als vertrekpunt van hun dienstverlening en bedrijfsinrichting de *wensen en behoeften van de huidige klant* hebben. Hiermee bedoelen we dat de dienstverlening ‘outside-in’ is vormgegeven en daarom naadloos aansluit op datgene waarop de markt nu zit te wachten. De bestaande marktspelers zijn ooit ook zo begonnen, maar zijn in de loop der tijd steeds verder afgedreven van deze oorspronkelijke bedoeling. Wanneer

dit gecombineerd wordt met onvoldoende meebewegen met de veranderende behoefte- of waardepatronen bij de doelgroep, ontstaat er een giftige cocktail waarmee onbedoeld de deur wagenwijd wordt opengezet voor de onvermijdelijke nieuwkomer in de markt.

Het laatste niet te onderschatten voordeel van de nieuwkomer is de *andere acceptatie van risico*. Gechargeerd gezegd hanteert een nieuwkomer het principe: ‘We came with nothing, so we can also go with nothing.’ Met deze mentaliteit gunt de nieuwkomer zich doorgaans meer vrijheden dan de gevestigde orde. Die laatste heeft juist álles te verliezen, wat kan leiden tot een overmatig krampachtige houding, waarin risicoaversie ten aanzien van vernieuwende initiatieven de boventoon voert: wat is de impact hiervan op onze *corporate brand*? Wat gaat de *legal officer* hiervan vinden? Wat vindt *finance* van de terugverdientijd? Je hoort de vragen nu al gesteld worden.

Bovenstaande drie oorzaken – legacy, huidige klantbehoeften als vertrekpunt en de andere acceptatie van risico – verklaren waarom marktleiders vroeg of laat hun positie moeten afstaan aan nieuwkomers. De reactie op de nieuwkomer kent doorgaans een vast patroon, waarin drie opvolgende reacties kunnen worden onderscheiden. We lichten ze nader toe.

- 1 **Ontkenning.** Op een gegeven moment wordt de nieuwkomer in de markt zichtbaar voor de dominante marktspelers. Zij verliezen een aantal opdrachten aan hem. Het woord verspreidt zich dat er een *new kid on the block* is. De eerste reactie, zoals feitelijk in elk psychologisch proces, is standaard die van de ontkenning: de mogelijke bedreiging wordt een beetje weggelachen of gebagatelliseerd. Navraag binnen de organisatie leert dat er geen reden tot zorg is: ‘Onze salesmanager heeft een aantal van onze (gerespecteerde) klanten gebeld en zij zien deze nieuwe partij niet als een serieus alternatief. Hun oplossing biedt lang niet alle voordelen die wij wel bieden en hun trackrecord ontbreekt nog volledig.’ Maar hierbij wordt voorbijgegaan aan het principe dat Clayton Christensen in de jaren 90 al uitlegde in het zogenoemde *Innovator’s Dilemma*: de nieuwkomer pakt marktaandeel aan de onderkant van de markt en ontwikkelt zich in de loop der tijd naar een steeds hoger kwaliteitsniveau.
- 2 **Wegkijken.** Er komt echter een moment dat ontkenning niet langer mogelijk is. Zeker als de nieuwkomer (of de disruptieve technologie) steeds meer marktaandeel wint ten koste van de gevestigde orde. De op de ont-

kenning volgende reactie is die van het weggijken. De bestaande organisatie ontwikkelt een dynamiek waarbij zij schoorvoetend accepteert dat zij op een aantal deelmarkten de strijd langzaam maar verlieft van de nieuwkomer. Dit zijn de zogenaamde *war zone*-markten, waar vaak een hoge prijszensensitiviteit geldt en waar voor de bestaande marktspelers met hun bestaande aanbod eigenlijk geen droog brood meer te verdienen valt. Dat is een uiterst pijnlijke confrontatie met de verloren gegane glorie van weleer. Logisch is dat de organisatie als gevolg hiervan het liefst weggijkt en zich focust op die deelmarkten en activiteiten waar nog wel een dominante marktpositie te behalen valt, waar de toegevoegde waarde gelukkig nog wel 'begrepen en erkend' wordt. Maar juist door deze reactie wordt het echte gevaar nog steeds niet volledig onderkend.

- 3 Inertie.** In de laatste fase liggen ook de veilige havens van de voormalige marktleiders onder vuur. Geen enkele deelmarkt of activiteit is nog veilig voor de zich steeds verbeterende performance van de nieuwkomer. En nu is het de gevestigde orde eindelijk menens: iedereen in de organisatie is er volledig van overtuigd – we gaan de confrontatie met de nieuwkomer aan. Maar uiteindelijk is het *too little*, en vooral *too late*. De inertie slaat keihard toe. Als gevolg van de 'traagheid' van de organisatie kan de vereiste snelheid om de strijd te winnen simpelweg niet behaald worden. De nieuwkomer is niet meer te stoppen en verovert het nieuwe marktleiderschap.

De bestaande marktleiders hoeven zich uiteraard niet zonder slag of stoot neer te leggen bij bovenstaande dynamiek. De reden dat we deze pijnlijke wisseling van de wacht zo uitgebreid beschrijven, is om de principes te herkennen. We proberen altijd de signalen op te pikken van de ontkenning, het weggijken en de inertie. Deze laatste is uiteraard duidelijk zichtbaar, maar dan is het vaak ook al vijf voor, of misschien zelfs al vijf over, twaalf. Uiteindelijk gaat het niet alleen om het herkennen; een organisatie kan alleen het verschil maken door er vervolgens ook tijdig proactief op te handelen. En dat is gemakkelijker gezegd dan gedaan; het voorbeeld van de zevenmaster gaf al aan hoe lastig het is voor bestaande organisaties om over te schakelen. De strategie van de kreeft biedt je hiervoor concrete handvatten. Maar voordat we hiertoe overgaan, laten we eerst zien dat zelfs als je je voorneemt om het oude los te laten, het nieuwe toch vaak niet van de grond komt.

Netflix bewijst het tegendeel

Netflix is het levende bewijs dat nieuwkomers marktleiders niet altijd de loef afsteken. Hé, horen we je denken, maar Netflix is toch juist die nieuwkomer die het gehele medialandschap op z'n kop heeft gezet? Dit klopt ten dele. Wat veel mensen niet weten, is dat Netflix al ruim twintig jaar bestaat en pas een jaar of tien geleden furore wist te maken met zijn streaming-model. In de beginjaren had Netflix eveneens een abonnementsvorm voor consumenten, maar die hield in dat een abonnee VHS-banden met films kreeg toegestuurd op zijn huisadres. Later nam de dvd de plaats in van de VHS-band, maar het principe bleef hetzelfde. Dit was een groeiend en profijtelijk businessmodel, met jaarlijks *double digit* groeicijfers.

In 2007 gebeurde er iets bijzonders. Netflix had geïnvesteerd in een nieuw soort abonnementsvorm, waarbij er geen dvd's per post meer verstuurd hoefden worden. Men noemde het destijds *Instant Watch*; het woord streaming moest nog worden uitgevonden. In de *budget meeting* van 2007 werd kort teruggekeken naar de prestaties van het afgelopen jaar, en vooral vooruitgekeken naar de plannen en investeringen van het komende jaar. Vanzelfsprekend was de sfeer opperbest, want opnieuw was het Netflix gelukt om de gestelde groeitargets te behalen. Hoe werd er intern eigenlijk gedacht over de *Instant Watch*-activiteiten? Eindelijk was het dit team gelukt om er omzet mee te behalen, *keep up the good work!* Misschien lukt het volgend jaar wel weer! Het was duidelijk dat het team binnen het snelgroeiende bedrijf nog niet als volwaardig gold. Toen nam Reed Hastings, de oprichter en CEO van Netflix, het woord en hij sprak zijn manschappen toe:

'Mensen, we hebben wederom een geweldig jaar achter de rug! We hebben de gestelde doelstellingen weer weten te overtreffen. En de reden dat dit bedrijf zo succesvol is geworden, is volledig toe te schrijven aan de divisie *DVD Shipments*. Graag een daverend applaus voor de eindverantwoordelijken van *DVD Shipments*.'

Er volgde een enthousiast applaus. Toen vervolgde Reed Hastings:

'Tegelijkertijd gaat *DVD Shipments* niet de toekomst van ons bedrijf vormen. En hetzelfde geldt voor deze eindverantwoordelijken van *DVD Shipments* (tja, Netflix blijft een Amerikaans bedrijf). Want de toekomst van Netflix ligt bij *Instant Watch*, het is het enige pad voorwaarts. Ik weet dat velen van jullie hun twijfels hebben of *Instant Watch* ooit haar belofte gaat inwisselen. Ik weet dat er nog volop problemen zijn met stabiele verbindingen vanwege de te smalle band-

breedte voor data en dat het nog maar de vraag is of consumenten bereid zijn om überhaupt te betalen voor online dienstverlening. We weten allemaal wat de opkomst van Napster met de muziekindustrie heeft gedaan. Maar er is geen weg terug. Onze gehele maatschappij digitaliseert en media is een van de eerste sectoren die hier de effecten van ondergaan. Als wij voorop willen lopen in die ontwikkeling, moet nu het roer om.'

Wat deze transformatie van het oude naar het nieuwe businessmodel zo indrukwekkend maakt, is dat deze plaatsvond op een moment dat het Netflix in het oude model nog enorm voor de wind ging. In dat kader zou je kunnen zeggen dat Reed Hastings de drie eerder beschreven patronen (ontkenning, wegstijgen en inertie) voor wilde zijn. Hij had het lef om zijn eigen business te kannibaliseren en de confrontatie aan te gaan met de opgebouwde legacy in zijn eigen organisatie. Een minder exceptionele organisatie dan Netflix had rustig nog een jaartje of twee gewacht om deze stappen te zetten – precies de tijd die een nieuwkomer nodig heeft om zich een nieuwe marktpositie te verwerven. Het getuigt dus ook van visionair leiderschap om tijdig op de trein van de digitale transformatie te springen en hiervan ook echt werk te maken – lees: hier zwaar in te investeren – zolang de funding vanuit het oude businessmodel, de *DVD Shipments*, dit toeliet.

De drang om vast te houden aan het bekende zien we terug bij aanbieders van producten en diensten, bij zowel profit- als not-for-profitorganisaties. Of er nu een dynamisch concurrentieveld aanwezig is of niet, uiteindelijk verliest een organisatie altijd haar relevantie als zij niet meer goed aansluit bij de behoeften en verwachtingen van de gebruikers. Not-for-profitorganisaties die geen directe concurrenten hebben en monopolisten (zoals vroeger KPN) missen het voordeel dat ze scherp worden gehouden door wat hun concurrenten doen; voor hen is het extra belangrijk alert te zijn op een mogelijk tipping point. De beste manier om te voorkomen dat je over de rand valt, is zorgen dat je relevant blijft door tijdig te vernieuwen. Voor alle organisaties gaat het er uiteindelijk om waarde toe te voegen aan het leven van de eindgebruiker. In de praktijk zien we dat bijvoorbeeld het dienstverleningsmodel van gemeenten en woningcorporaties niet altijd meegroeit met het veranderde verwachtingspatroon van huurders of burgers. Iets dergelijks geldt voor stichtingen of kenniscentra, ook zij kunnen last hebben van ontkenning, het wegstijgen en de inertie. Vroeg of laat kan dit leiden tot het terugdringen van de publieke financiering, zoals subsidies of andere (derde) geldstromen.

TAKE-AWAYS VAN HOOFDSTUK 1

Na het lezen van dit hoofdstuk is het je hopelijk nog duidelijker geworden dat dit boek gaat over het realiseren van *echte* vernieuwing binnen je organisatie. Ben je van mening dat je huidige organisatie nog prima vooruit kan met een ‘mastje erbij’ (incrementele verbeteringen), dan raden we je aan dit boek voorlopig even weg te leggen. Of misschien kun je toch nog even de passage over de ontkenningfase (pagina 27) herlezen. Is het je wel écht menens met vernieuwing van het bedrijf(smotel), dan adviseren we je om verder te lezen.

In dit hoofdstuk beschreven we waarom bestaande marktspelers zo lang vasthouden aan een outdated ontwerp of businessmodel en hiermee ongewild de deur openzetten voor nieuwe spelers. De vertrouwde design en de spelregels in de markt weerhouden organisaties ervan proposities te ontwerpen die echt vernieuwend zijn. De focus ligt op beter doen in plaats van anders doen. In hoofdstuk 2 werken we uit waarom het ook vaak misgaat in de totstandkoming van vernieuwingsinitiatieven of het realiseren van een nieuwe strategische koers.

Dit zijn de belangrijkste take-aways van hoofdstuk 1:

- Ruim vijftig jaar nadat de mensheid de stoomtechnologie voor de scheepvaart ontdekte, werd er nog een zevenmastige schoener gebouwd. Dit op het eerste oog krankzinnige gegeven is goed te verklaren vanuit de wil om zich vast te klampen aan successen uit het verleden en de menselijke voorkeur om binnen de comfortzone te blijven.
- De *theorie van het dominante ontwerp* fungeert als een spiegel die je doet inzien in welke fase van vernieuwing jouw organisatie zich bevindt. Deze theorie helpt je de interne discussie aan te zwengelen over de vraag hoe ver de organisatie nog van het tipping point verwijderd is.
- De *innovatiecyclus* leert je te beoordelen of er wel voldoende balans is in de huidige portfolio van producten en diensten.
- Legacy, huidige klantbehoeften als vertrekpunt en een andere acceptatie van risico verklaren waarom marktleiders vaak vroeg of laat hun positie moeten afstaan aan nieuwkomers.
- Tot slot is het zaak om binnen de bestaande organisatie vroegtijdig te signaleren dat er een nieuwe partij op de deur klopt. Probeer signalen op te pikken van de ontkenning, het wegstijgen en de inertie en – nog belangrijker – hier proactief op te handelen.