



OOG KRIJGEN VOOR DE SIGNALEN DIE DUIDEN OP DRASTISCHE VERNIEUWING IN DE BEDRIJFSTAK

VIJF INDICATOREN MAKEN DUIDELIJK WANNEER DE BEDRIJFSTAK VAN EEN ONDERNEMING 'OP DE SCHOP' GAAT

John Sviokla

BEDRIJFSTAKVERNIEUWING

Als topmanagers piekeren over de bedreigingen voor hun onderneming, dan maken ze zich vaak zorgen over baanbrekende en ontwrichtende ('disruptieve') ontwikkelingen in hun markt. Ze zien concurrenten met nieuwe technologieën die klaar staan om hun klanten te kapen en ze beseffen dat je als onderneming maar beter zelf baanbrekend kunt zijn in plaats van je te laten inhalen door de concurrentie. Over baanbrekende en ontwrichtende vernieuwing bestaan echter de nodige misverstanden.

Jill Lepore (2014) merkte onlangs op dat veel bekende voorbeelden van baanbrekende/ontwrichtende vernieuwing in een bedrijfstak in feite veel minder schokkend waren dan ze werden voorgesteld. In de meeste bedrijfstakken is een baanbrekende vernieuwing meestal geen plotselinge verandering met slechts één enkele oorzaak, maar de optelsom van een hele reeks van onderling op elkaar inwerkende factoren. Om voorbereid te kunnen zijn op een drastische verandering in een sector is het van groot belang om inzicht te hebben in de vele verschillende, meer geleidelijke veranderingen waar die ontwrichting uit voortkomt – een fenomeen dat 'dematurity' wordt genoemd: de bedrijfstak wordt als het ware 'op een nieuwe leest geschoeid', krijgt een nieuw aanzien.

Dat is het geval wanneer verscheidene gevestigde partijen in een bedrijfstak in betrekkelijk korte tijd verschillende kleine innovaties doorvoeren. Al die op het eerste gezicht triviale gebeurtenissen bij elkaar kunnen een oude en zelfgenoegzame bedrijfstak nieuw leven inblazen. Het begrip 'dematurity' werd voor het eerst begin jaren negentig gebruikt door William Abernathy en Kim Clark van Harvard Business School. Zij beschreven de automobiellindustrie in de Verenigde Staten die onder

de druk van de Japanse concurrentie, de kwaliteitsbeweging en 'lean management' een fundamentele vernieuwing in bedrijfsmethoden doorvoerde. Toyota en Honda en hun superieure productiemethoden hebben Detroit niet volledig ontwricht maar nieuw leven ingeblazen. De Grote Drie van Detroit (Chrysler, Ford en GM; red.) zijn niet ten onder gegaan maar hebben het instrumentarium en de methoden van hun concurrenten overgenomen en daarmee de hele bedrijfstak naar een hoger kwaliteits- en klanttevredenheidsniveau getild.

Bedrijfstakvernieuwing is als het ware een crescendo van kleine ontwrichtingen die samen een grote verandering teweeg brengen. Elke bedrijfstak zal dat vroeg of laat meemaken. Het is al gebeurd in zulke uiteenlopende sectoren als softwareontwikkeling, amusement en de toelevering aan defensie. Het is aan de gang in de gezondheidszorg en bij de elektriciteitsbedrijven in de Verenigde Staten. Op de lange termijn is het goed dat bedrijfstakken 'op de schop' gaan, maar voor individuele bedrijven kan dit een verschrikkelijke bedreiging zijn. Bijna alle gevallen van drastische vernieuwing in een bedrijfstak hebben één ding met elkaar gemeen: de oprechte verassing van topmanagers wanneer zij ontdekken dat hun sector aan de beurt

is. Het is heel gemakkelijk om zich te laten overrompelen door zo'n ontwikkeling. Het is immers heel verleidelijk om de ogen te sluiten voor de vele kleine veranderingen die hier en daar plaatsvinden en te denken dat die geen gevolgen zullen hebben voor de eigen onderneming. Maar dan is opeens het moment daar en blijkt de onderneming in een achterhoedegevecht te zijn beland van een vernieuwingsgolf die concurrenten al veel eerder zagen aankomen.

De oplossing is om alerter te worden op veranderingen – met andere woorden, doelbewust te proberen de signalen van kleine stapsgewijze veranderingen sneller op te pikken en erop te reageren. Dat is lastig om te doen, maar niet omdat er weinig informatie over die veranderingen zou zijn. In tegendeel, signalen zijn er te over. In de media wordt voortdurend bericht over samenwerkingsovereenkomsten en allianties die bedrijven met elkaar sluiten en over bedrijven die markten aanboren of juist de rug toekeren. Deskundigen, commentatoren en topmanagers hebben het openlijk over de drastische veranderingen die er aan staan te komen. Dergelijke bespiegelingen hebben deels voorspellende waarde, maar toekomstvisies zijn vaak ook sterk overdreven. Het is moeilijk om het koren van het kaf te scheiden.

Om ondernemingen te helpen de 'tekenen aan de wand' van een opkomende ontwrichting en fundamentele vernieuwing tijdiger te signaleren, bespreken we in dit artikel vijf prille maar vaak genegeerde indicatoren van komende veranderingen in een bedrijfstak. Ze zijn geformuleerd op basis van ruim twintig jaar onderzoek naar nieuwe innovaties in allerlei bedrijfstakken. Het gaat hierbij om verschijnselen die zich voordoen aan de vooravond van een drastische vernieuwing in een bedrijfstak. Wie alert is op de prille signalen van deze vijf veranderingen zal zowel actuele ontwikkelingen als het vermoedelijke vervolg ervan beter kunnen inschatten.

NIEUWE KLANTGEWOONTEN

De meeste mensen die in de jaren tachtig een telefoon kochten, plaatsten het toestel op een centrale plek, ver-

bonden het via een kabeltje met het telefoonnetwerk en gebruikten het uitsluitend voor gesprekken. Eind jaren negentig kwamen er mobiele telefoons die via een analoge verbinding werkten. De consument gebruikte die als een draagbaar verlengstuk van zijn vaste telefoon. Dit was een geleidelijke verbetering die zich op grote schaal

voordeed, maar ze bracht geen drastische verandering teweeg in de gewoonten van de mensen.

Vervolgens kwamen de digitale verbindingen (2G en 3G). In 2002 werden er meer dan 250 miljard sms'jes verzonden. Al gauw werd de mobiele telefoon gebruikt voor van alles en nog wat: tijdschriften en boeken lezen, naar muziek luisteren, spelletjes spelen, restaurants vinden in onbekende wijken en ga zo maar door. Al deze nieuwe gewoonten bij elkaar zorgden voor een fundamentele verandering

in het dagelijks leven. Iemand die ooit misschien rondliep met zowel een mobiele telefoon als een kaart, een boek, een camera, een GameBoy en een WalkMan had voor dat alles nu nog maar één apparaat nodig. Tegen 2007, het jaar waarin de eerste iPhone uitkwam, was het duidelijk dat er grote veranderingen op til waren in de businessmodellen en prijsstelling voor allerlei digitale en tot dan toe los van elkaar opererende sectoren – elektronica, creatieve media, spelletjes, fotografie, video, muziek.

Op het gebied van IT voor de zakelijke markt voltrekt zich op het moment een paradigmaverandering van vergelijkbare proporties met de opkomst van cloud- en internetsoftware-abonnementen die bekend staan als Software-as-a-Service (SaaS). Vóór 2000 bestond deze sector nog helemaal niet. Voorheen kochten ondernemingen gewoon alle software die ze nodig hadden voor hun bedrijfsvoering en installeerden die op machines die in hun eigen gebouwen stonden. Voor de aanbieders van software die via het internet werd geleverd, de zogeheten Application Service Providers (ASP's), was het een grote opgave om winstgevende schaal te bereiken. De verbindingen waren nog traag, software werd nog niet in modules ontwikkeld en cloud-computing bestond nog niet, met als gevolg dat hun diensten niet voldeden aan de eisen van de markt.

**BEDRIJFSTAK-
VERNIEUWING KOMT
BIJNA ALTIJD ALS EEN
VERRASSING VOOR
HET TOPMANAGEMENT
- VAAK WILLEN
MANAGERS DE
'TEKENEN AAN DE
WAND' NIET ONDER
OGEN ZIEN**

Inmiddels is het de gewoonste zaak van de wereld voor de medewerkers in de meest uiteenlopende ondernemingen om softwarediensten via hoge-snelheidsverbindingen in de cloud te gebruiken. Deze volstrekt nieuwe manier van werken werd pas mogelijk nadat SaaS-diensten van praktisch nut waren geworden dankzij een hele reeks kleinere veranderingen in gerelateerde technologieën en werkwijzen. Nu groeit deze dienstensector met twintig à dertig percent per jaar. Daaruit, en ook gelet op het feit dat SaaS gepaard gaat met nieuwe manieren van werken in organisaties, kan worden afgeleid dat er in de software-industrie een drastische vernieuwingsgolf op gang is gekomen.

Niet iedere veelbelovende technologie leidt tot een verandering in menselijk gedrag. De veelbesproken en technologisch vernuftige elektrisch aangedreven tweewieler Segway, bijvoorbeeld, bleek te onhandig en te duur en sloeg niet aan in de markt. Sinds de lancering in 2001 zijn er slechts vijftigduizend van verkocht. Of neem het frisdrankapparaat voor in huis Soda Stream. Dit apparaat is weliswaar al in heel wat keukens te vinden, maar het is nog maar de vraag of het ooit zo ingeburgerd zal raken dat de frisdrankindustrie er last van krijgt. Voor hoeveel mensen zal het gemak van altijd frisdrank in huis (en er niet de deur voor uit hoeven) en het genoegen van zelf frisdrank maken uiteindelijk zwaarder wegen dan het gemak van een fles of een blikje dat niet hoeft te worden schoongemaakt?

Voor iedere innovatie die zich aandient, of men die nu zelf ondersteunt of er juist door wordt bedreigd, is het belangrijk scherp te letten op veranderingen in consumentengedrag. Aan de mate waarin mensen een innovatie accepteren of verwerpen, en aan hun beweegredenen daarbij, kan in belangrijke mate worden afgelezen of het om een nieuwe smartphone of een Segway gaat.

NIEUWE PRODUCTIEMETHODEN

Vaak wordt een bedrijfstak nieuw leven ingeblazen wanneer een gevestigde onderneming met behulp van

VEEL SUCCESVOLLE
ONDERNEMERS HEBBEN
EEN BEDRIJFSTAK
NIEUW LEVEN
INGEBLAZEN DOOR
TIJDIG IN TE SPELEN
OP EEN OF MEER
SIGNALEN VAN EEN
ZICH ONTWIKKELENDE
VERANDERING

nieuwe technologie haar centrale aanbod op een andere manier gaat maken. Veel autoschadeverzekeraars zijn bijvoorbeeld hun premieberekening aan het veranderen. In plaats van het risico van de klant te berekenen aan de hand van actuariële gegevens over geslacht, leeftijd en woonplaats – en dus op basis van een ruwe statistische

inschatting van iemands gewoonten en de mate van risico die hij/zij vertegenwoordigt – worden er nu gegevens verzameld via meetapparatuur in de auto zelf. Daardoor kunnen verzekeraars producten ontwikkelen die zowel meer winst opleveren voor de verzekeraar als kosten besparen voor de verzekerde. Metro-Mile, een start-up uit 2012, biedt een gratis apparaatje aan voor in de auto dat het aantal gereden kilometers, het rijgedrag en locaties registreert. Deze dienst wordt terugverdiend met verzeke-

ringspakketten gericht op de stadsbewoner die minder dan tienduizend mijl per jaar rijdt en die per gereden mijl betaalt. Progressive Insurance, een al wat oudere autoschade- en inboedelverzekeraar, heeft een eigen apparaat voor in de auto – Snapshot – om gegevens te verzamelen en veilige automobilisten te belonen met lagere premies.

Elektriciteitsbedrijven – veelal grote, semi-publieke en semi-monopolistische instellingen – staan ook aan de vooravond van een drastische vernieuwing in hun sector als gevolg van nieuwe productiemethoden. Nu kopen (in veel gevallen; red.) klanten hun energie direct bij het bedrijf dat de stroom opwekt. Maar de gecentraliseerde, dure infrastructuur die lange tijd de kracht was van deze bedrijfstak is ook een bron van kosten, starheid en risico op catastrofes. De orkanen en andere rampen van de afgelopen paar jaar – in het bijzonder de tsunami waardoor de kerncentrale in Fukushima, Japan, in maart 2011 werd getroffen, hebben veel aanbieders wakker geschud. Gelet op de schade veroorzaakt door dergelijke rampen en de dalende kosten van brandstofcellen, zonnepanelen, particuliere windmolens en andere opslag- en beheertechnologieën zullen veel energiebedrijven in de komende jaren vermoedelijk steeds meer gaan overschakelen op alternatieve energiebronnen en het digitale netwerk.

Hoe we kunnen weten dat deze langverwachte ver-

andering nu eindelijk zal gaan plaatsvinden? Omdat de technologie een omslagpunt in doelmatigheid en kostenvoordelen heeft bereikt. Een andere belangrijke indicatie is bovendien dat het gedrag van klanten aan het veranderen is. Wanneer grote bedrijven als Google duurzame energie gaan inzetten voor hun serverparken, dan worden ook de eigenaren van andere grote bedrijfsgebouwen en woningen gestimuleerd om hun energie-inkoop te veranderen. Zodra die veranderingen eenmaal kritieke massa bereiken, zijn de toonaangevende posities in de markt weggelegd voor de nutsbedrijven die niet meer alleen energie aanbieden maar zich toeleggen op het verkopen van windmolens, gasgestookte centrales en andere opwekkingsapparatuur.

Een ander voorbeeld van een doorbraak is de opkomst van digitale productietechnologie die in allerlei sectoren tot wezenlijke veranderingen in de manier van werken leidt. Productieapparatuur stuurt via software 3D-printers aan die componenten of producten kunnen maken door honderden of zelfs duizenden laagjes materiaal – meestal kunststof of metaal – in precieze vormen op elkaar te plaatsen. Zoals zo vaak bij technologische ontwikkelingen komen er elk jaar nieuwe machines op de markt die nog weer sneller, goedkoper en veelzijdiger zijn die van het voorgaande jaar.

Deze technologie heeft nu een omslagpunt bereikt. In de internationale innovatie-enquête (Global Innovation Survey) van PwC in 2013 zeiden ruim twee op de drie Amerikaanse fabrikanten dat ze op een of andere manier 3D-printers inzetten. Vaak worden deze machines gebruikt om prototypes te maken.

De koplopers hierin zeggen dat hun productontwikkeling sneller verloopt doordat ze snel kunnen ontwerpen, bouwen, herontwerpen en opnieuw bouwen voordat ze uiteindelijk iets uitbrengen op de markt. De technologie maakt ook nieuwe waardeproposities in de keten mogelijk. Onderdelen voor niet langer geleverde producten kunnen nu opnieuw worden gemaakt met een 3D-printer. Sommige kenners van de maakindustrie verwachten dat de toepassing van 3D-printers een besparing van 3,4 miljard dollar per jaar kan opleveren in de vorm van vermeden transportkosten voor onderdelen. Immers: met een 3D-printer zou een producent volledige componenten voor zijn producten op de eigen locatie kunnen gaan maken, is de gedachte. Dat zou betekenen dat er niet lan-

ger bij allerlei leveranciers onderdelen hoeven te worden besteld. Overigens deelt niet iedereen die visie (zie bijvoorbeeld Laseter en Hutchison-Krupat, 2013).

PARTIJEN UIT ANDERE SECTOREN WORDEN CONCURRENTEN

Vroeger had de huisarts zowat het monopolie op de medische zorg in de eerste lijn. De dokter kende de patiënt en de familieachtergrond en hij/zij was degene die de griep behandelde of besloot dat er een röntgenfoto moest worden gemaakt van een verzwikte enkel. Het enige probleem was dat met een consult op afspraak vaak dagen en met een consult tijdens een inloopsprekkuur vaak uren aan wachttijd gemoeid konden zijn.

Inmiddels heeft de vraag naar gemakkelijk en snel beschikbare zorg van goede kwaliteit geleid tot een explosieve groei in gemaksvoorzieningen in de zorg. Minute Clinic van CVS, Healthcare Clinics van Walgreen en de vele eerste-hulpketens onder de merknamen van grote zorgnetwerken bieden relatief goedkope, snelle en laagdrempelige medische zorg aan. Zij bieden eenvoudige preventieve behandelingen, zoals inenting, griep prikken en diabetestesten. Maar ze behandelen ook plotse linge aandoeningen als brandwondjes, verzwikkingen, splinters, rugpijn en migraine, en daarenboven ook langdurige klachten als astma en hoge bloeddruk.

De traditionele huisarts haalt misschien zijn neus op voor dergelijke klinieken omdat ze een onpersoonlijke en op betaling gerichte dienst verlenen, maar dat kan de consument kennelijk niets schelen. Het aantal bezoeken aan deze ‘zorgdetaillisten’ is in de Verenigde Staten tussen 2008 en 2013 verdrievoudigd. Uit een recent onderzoek door het PwC Health Research Institute bleek dat 45 procent van alle consumenten in alle leeftijdsklassen bereid zijn om alternatieve aanbieders te gebruiken voor eenvoudige medische zorg. De mogelijkheden op dit gebied grijpen snel om zich heen. CVS en Walgreens hebben bij elkaar bijna duizend klinieken in de Verenigde Staten. Ook Walmart onderzoekt de kansen in de zorg, door middel van een experiment in samenwerking met Kaiser Permanente. Deze nieuwkomers concurreren met aanbieders van eerstelijnszorg en zelfs met de afdelingen voor eerste hulp in ziekenhuizen als het gaat om snelle

en eenvoudige medische diensten.

De opkomst van dergelijke, op gemak voor de consument inspelende ketens in de zorg is slechts één voorbeeld van de bedrijfstakvernieuwing die plaatsvindt wanneer er zich een nieuw soort concurrent aandient met producten en diensten die de plaats innemen van het traditionele aanbod. Vaak gaat het hierbij om partijen uit een andere sector die met de daar ontwikkelde capaciteiten en businessmodellen in de nieuwe markt een volstrekt andere (en betere) oplossing kunnen aanbieden. Hoewel ze als ontwrichtend worden gezien, zijn dergelijke ‘invasies’ vanuit een andere sector vaak helemaal niet zo abrupt en evident. Vaak verloopt zo’n entree heel geleidelijk en nemen sommige gevestigde partijen in de aangeboorde markt eraan deel (zoals in het zoëven genoemde geval van Kaiser Permanente in de zorg). Met andere woorden, wanneer een branchevreemde partij actief wordt in de eigen bedrijfstak, al is het nog zo schoorvoetend, dan is dat een sterke aanwijzing dat er een meer omvangrijke systeemverandering op til is. Dergelijke ‘tekenen aan de wand’ zijn op het moment bijvoorbeeld de opkomst van betalen met de mobiele telefoon, en in de bouw de groeiende belangstelling voor prefab-gebouwen die sommige segmenten in de bouw een nieuwe impuls kan geven (zelfs in een grootstedelijke omgeving waarvan men dat wellicht niet zou verwachten).

NIEUWE REGELGEVING

In veel markten worden de aard en intensiteit van de concurrentieverhoudingen sterk beïnvloed door veranderingen in de regelgeving van de overheid. In de VS zorgt de invoering van de Wet Betaalbare Zorg (‘Affordable Care Act’, in de volksmond ‘Obamacare’; red.) er bijvoorbeeld voor dat miljoenen mensen extra de beschikking krijgen over gezondheidszorg. Daardoor komt er extra druk op de zorgverleners en uitkeringsinstanties om doelmatiger en tegen lagere kosten te werken. Opeens zien zowel gevestigde aanbieders als nieuwkomers mogelijkheden om

mensen uit de wachtkamer van de huisarts te houden met fitness en voedingshulpmiddelen zoals MapMyRun, MyFitnessPal en thuistestjes voor keelontsteking. Dankzij zo’n zelftest zouden wel 78.000 huisartsbezoeken per jaar kunnen worden vermeden – goed voor een besparing van 94 miljoen dollar voor de zorgverzekeraars die dergelijke consulten van huisartsen vergoeden.

Sommige van deze snelle thuistesten hebben nieuwe regels nodig gemaakt. Zo heeft de FDA de activiteiten van de direct aan de consument leverende aanbieder van genetische testen 23andMe stilgelegd in afwachting van de uitkomsten van een onderzoek naar de deugdelijkheid van de DNA-testen van dat bedrijf.

Financiële dienstverlening, energie, onderwijs, transport – al deze en andere bedrijfstakken zijn onderhevig aan nieuwe en veranderende regels van de overheid, elk met hun eigen regelgevingsdynamiek. Nieuwe betalingssystemen als bitcoin voor online-transacties of chipkaarten in de echte wereld worden met argusogen door allerlei instanties over de hele wereld

gevolgd. De CO₂-belasting lijkt een steeds grotere rol te gaan vervullen in de pogingen om de uitstoot van broeikasgassen door de industrie tegen te gaan. Een recente stap van de Amerikaanse regering om mensen met een studieschuld te helpen zou het begin kunnen zijn van verdere maatregelen om hogere opleidingen betaalbaarder en opener te maken en ervoor te zorgen dat de kwaliteit van onderwijsinstellingen beter en transparanter kan worden beoordeeld.

In het algemeen vormt nieuwe regelgeving een sterke aanwijzing dat er verandering op til is, zelfs op terreinen waar niet snel ook maar enige verandering te verwachten lijkt. Door deregulering zullen op afstand bestuurd vliegtuigjes, *drones*, die nu al door defensie worden gebruikt, bijvoorbeeld ook gevolgen hebben voor onderzoeksjournalistiek, handhaving en verzekering. Evenzo zal een aanstaande versoepeling van de regelgeving voor zelfrijdende auto’s voor drastische vernieuwing zorgen in het openbaar vervoer en taxivervoer, autoverhuur en waarschijnlijk nog veel meer transport-gerelateerde activiteiten.

IEDERE ONDERNEMING
ZAL ZICHZELF VRAGEN
MOETEN STELLEN
OVER DE EIGEN
BEDRIJFSTAK WAARVAN
BUITENSTAANDERS
ZULLEN DENKEN
DAT ZE ALLANG EN
DEFINITIEF ZIJN
BEANTWOORD

NIEUWE DISTRIBUTIEMETHODEN

De opkomst van een digitale infrastructuur heeft al geleid tot drastische vernieuwing in de media en het amusement – met alle gevolgen van dien voor de voorheen prevalerende businessmodellen voor muziek, bioscoopfilms, uitgeverijen, tijdschriften, reclame en communicatie. Nu gaat ook de fysieke wereld ‘op de schop’. Neem bijvoorbeeld het effect dat online-taxicentrale Uber heeft op het personenvervoer. Iedereen die wel eens heeft geprobeerd om op een regenachtige avond in New York een taxi te krijgen, weet dat het taxivervoer in die stad nodig aan een herziening toe is. Anno 2014 zijn er nog geen vijftienduizend vergunningen (de zogeheten ‘medallions’) in omloop voor de gele taxi’s in New York en tijdens de spits is er een schreeuwend tekort aan taxi’s. Dit is een klassiek voorbeeld van een overbelast distributiesysteem.

Het systeem van Uber lost dat capaciteitstekort op. Klanten kunnen in het systeem aangeven waar ze zich bevinden en waar ze naartoe willen. De Uber-app geeft dan een wachttijd op en vaak ook een vaste prijs. Uber heeft de distributie verplaatst van de stoep naar het mobieltje en vertelt de klant wat de rit gaat kosten, gelet op de vraag naar taxi’s en de weers- en verkeersomstandigheden van het moment in combinatie met de af te leggen afstand. Aan de klant enkel nog de keus om daar ja of nee tegen te zeggen. In plaats van maar te moeten afwachten hoe lang het duurt voordat er een vrije taxi voorbij rijdt, krijgt de consument met Uber de zekerheid die een beter distributiesysteem kan bieden. Ongeacht hoe het Uber als onderneming zal vergaan, het taximanagementsysteem dat dit bedrijf heeft ontwikkeld zal blijven bestaan.

Ook de zakelijke markt wordt opgeschud door komende veranderingen in distributiesystemen. Een teken dat daarop wijst is bijvoorbeeld de overname in 2013 van Climate Corporation door Monsanto. Climate is een dienstverlener voor de landbouw die oogstverzekering verkoopt en in verband daarmee op grote schaal gegevens over het weer en de kwaliteit van de bodem analyseert. De boeren krijgen ad hoc adviezen wanneer zij het beste kunnen gaan planten, wieden of mesten.

**NIEUWE REGELGEVING
IS VAAK EEN SIGNAAL
DAT ER FUNDAMENTELE
VERANDERINGEN OP
TIL ZIJN**

Ogenschijnlijk kleine aanpassingen kunnen voor een boer grote gevolgen hebben voor het rendement. Als Monsanto besluit om op basis van deze transactie zijn zaaigoed te koppelen aan verzekeringen of datadiensten, dan zal het distributiesysteem voor verzekeringen in de landbouw daar zeker door veranderen.

VOOROP LOPEN BIJ VERNIEUWING

Een van de weinige zekerheden in het bedrijfsleven vandaag de dag is dat alle sectoren te maken zullen krijgen met drastische vernieuwing in de bedrijfstak (‘dematurity’), en wel op korte termijn. Om daar goed op te kunnen reageren, zullen ondernemingen moeten afrekenen met hun traditionele ideeën over de manier waarop er in hun markt waarde wordt gecreëerd en vastgehouden. Iedere onderneming zal zichzelf vragen moeten stellen over de eigen bedrijfstak – vragen waarvan buitenstaanders zullen denken dat ze allang en definitief zijn beantwoord: Wat is de meest doelmatige omvang? Wie zijn de concurrenten? Wie zijn de klanten? Wat willen de klanten? Wie heeft wat? Wat zijn de risico’s?

Klinkt het stellen van deze vragen en het vinden van niet-traditionele oplossingen als een onzekere weg naar succes? Neem dan eens het volgende in overweging: meer dan vier op de vijf *selfmade* miljardairs die figureren in mijn binnenkort te verschijnen boek *The Billionaire Effect* hebben hun fortuin gemaakt in volwassen bedrijfstakken die zij nieuw leven inbliezen door één of meer van de in dit artikel besproken factoren op te pakken. Ze lanceerden bijvoorbeeld een product om in te spelen op nieuw gedrag van de consument, veranderden productiesyste-

men, pasten ideeën toe uit een andere bedrijfstak, pasten zich aan nieuwe regels aan, veranderden het distributiesysteem – of kwamen met een combinatie van deze stappen. Elon Musk, CEO van Tesla Motors en SpaceX, bond de strijd aan met de hegemonie van de interne-verbrandingsmotor in de automobiellindustrie door een klantvriendelijke elektrische auto te ontwikkelen. De oprichter van Farrallon Capital Management, Tom Seyer, begaf zich in een andere branche en creëerde een beleg-

gingsinstrument voor legaten aan universiteiten en veranderde daarmee de kijk van de klant op winstgevende beleggingen. Jack Ma, de man achter Alibaba, heeft een van 's werelds grootste bedrijven in e-commerce opgebouwd door gebruik te maken van de veranderingen in productie en distributie die inherent zijn aan het world-wide web en zo een platform en infrastructurele diensten te bieden voor duizenden kleine bedrijfjes.

Bedrijfstakingvernieuwing is weliswaar onontkoombaar, maar iedere onderneming kan in principe als winnaar uit de bus komen. Op tijd de facetten van aanstaande veranderingen herkennen teneinde zich erop voor te bereiden is al het halve werk. De vijf indicatoren in dit artikel kunnen een beginpunt vormen, een handvat om het eigen waarnemingsvermogen aan te scherpen en de echte bedreigingen voor de eigen bedrijfstak te leren zien. Vervolgens is het zaak om een reactie te kiezen die de onderneming sterker maakt – door de capaciteiten bij elkaar te brengen en te integreren die nodig zijn in de vernieuwde markt. Die capaciteiten zijn waarschijnlijk een combinatie van zowel dingen die de onderneming nu al goed doet als volstrekt nieuwe dingen die ze nog moet leren. De partij die de komende bedrijfstakingvernieuwing vroegtijdig weet te signaleren en erop reageert zal als een van de eerste op de golf aan kleine veranderingen de sprong naar de nieuwe toekomst maken – en de concurrentie het nakijken geven.

Literatuur

Laseter, T. & J. Hutchison-Krupat (2013). A Skeptic's Guide to 3D Printing. *Strategy+business*, Winter-editie.

Lepore, J. (2014). The Disruption Machine. *The New Yorker*, 23 juni.

Over de auteur

J. Sviokla (john.sviokla@us.pwc.com) is principal en advisory innovation leader voor de VS bij PwC. Hij is ook het hoofd van Exchange, een denktank voor vooraanstaande zakenmensen. Samen met M. Cohen schreef hij *The Billionaire Effect: What Extreme Producers Can Teach Us About Breakthrough Value* (in voorbereiding bij uitgeverij Portfolio).

'How Old Industries Become Young Again', by John Sviokla, reprinted with permission from the Autumn 2014 issue of *strategy+business* magazine, published by PwC Strategy& Inc. © 2014 PwC. All rights reserved. PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details. www.strategy-business.com. Vertaling: Marcel Michelson.