



WAT IS DISRUPTIEVE INNOVATIE?

Clayton Christensen, Michael Raynor en Rory Mcdonald

INNOVATIE

Twintig jaar zijn inmiddels verstreken sinds de theorie over ‘disruptieve innovatie’ voor het eerst werd geponeerd. Wat verklaart deze theorie? En wat niet?

De theorie van ‘disruptieve innovatie’ werd in 1995 voor het eerst gepresenteerd in de *Harvard Business Review* en heeft zich sindsdien bewezen als kader voor het denken over groei door innovatie. Niet alleen ondernemers bij veel kleine starters beschouwen deze theorie als hun ‘poolster’; dat is ze ook voor topmanagers bij grote gevestigde organisaties als Intel, Southern New Hampshire University en Salesforce.com.

De theorie dreigt echter het slachtoffer van haar eigen succes te worden. Ze is weliswaar wijd verbreid, maar de elementaire concepten ervan worden vaak verkeerd begrepen en de fundamentele principes van de theorie worden vaak verkeerd toegepast. Bovendien lijken de belangrijke verfijningen, die er in de loop van de afgelopen twintig jaar in zijn aangebracht, te worden overschaduwd door de populariteit van de oorspronkelijke formulering. Het gevolg is dat de theorie soms wordt bekritiseerd vanwege tekortkomingen die inmiddels zijn verholpen.

Een ander punt van zorg is dat het woord ‘disruptie’ veel te vaak in de mond lijkt te worden genomen door mensen die niet één serieus boek of artikel over het concept hebben gelezen. Maar al te vaak wordt het begrip ‘disruptie’ losjes gebruikt om de notie van innovatie aan te voeren ter ondersteuning van welk initiatief dan ook. Veel onderzoekers, auteurs en consultants plakken het begrip ‘disruptieve innovatie’ op iedere situatie waarin een bedrijfstak wordt opgeschud en tot dan toe succesvolle ondernemingen in de problemen raken. Dat is echter een veel te brede interpretatie van het concept.

Disruptieve innovatie kan niet simpelweg worden gelijkgesteld aan iedere willekeurige doorbraak die de concurrentieverhoudingen in een branche doet veranderen. Verschillende soorten innovatie vragen namelijk

om verschillende strategische benaderingen. Anders gezegd: de inmiddels bekende succesvoorwaarden voor een disruptieve innovator (of voor een partij die zich wil verdedigen tegen een disruptieve nieuwkomer) zijn niet van toepassing op iedere willekeurige onderneming in een veranderende markt. Eenmaal gekozen etiketten moeten zorgvuldig worden ingezet. Inzichten uit aanvullend onderzoek of nadere ervaringen moeten worden ingebouwd in de oorspronkelijke theorie. Doen we dat niet, dan gaan managers misschien situaties te lijf met gereedschap dat zich daar helemaal niet voor leent. De kans op succes neemt dan af, en mettertijd ook de bruikbaarheid van de theorie.

We hebben dit artikel geschreven in het kader van een inventarisatie van de stand van zaken. Om te beginnen kijken we naar de elementaire kenmerken van disruptieve innovatie, waarbij we ons afvragen of deze gelden voor Uber. Vervolgens bespreken we enkele algemene valkuilen bij de toepassing van de theorie, hoe die ontstaan, en waarom het belangrijk is om de theorie correct te gebruiken. Vervolgens benoemen we belangrijke keerpunten in de ontwikkeling van ons denken over disruptieve innovatie. We zullen daarbij uitleggen dat onze ervaring ons leert dat aan de hand van deze theorie beter kan worden voorspeld welke bedrijven zullen groeien.

Laten we echter eerst nog even samenvatten wat ‘disruptie’ ook alweer inhoudt. Dit begrip staat voor een proces waarbij een minder goed toegerust bedrijf concurreert met gevestigde ondernemingen. Wanneer een bestaande aanbieder probeert om producten en diensten te verbeteren voor de meest veeleisende (en doorgaans ook meest winstgevende) klanten, dan zal deze in sommige segmenten meer leveren dan de afnemers daar nodig hebben – terwijl

weer andere segmenten juist zullen worden genegeerd. Nieuwkomers die disruptief blijken te zijn, richten hun pijlen allereerst met succes op die genegeerde segmenten. Zij krijgen voet aan de grond door daar een passender functionaliteit te leveren, vaak tegen een lagere prijs. Omdat de gevestigde aanbieders vooral proberen om hun winst op te voeren in de veeleisender segmenten, zullen zij vaak niet energiek reageren op die nieuwe concurrentie. Vervolgens zoeken de nieuwkomers ook de hogere segmenten op: ze gaan inspelen op de behoeften van de hoofdmarkt van de gevestigde partijen en houden tegelijkertijd vast aan de

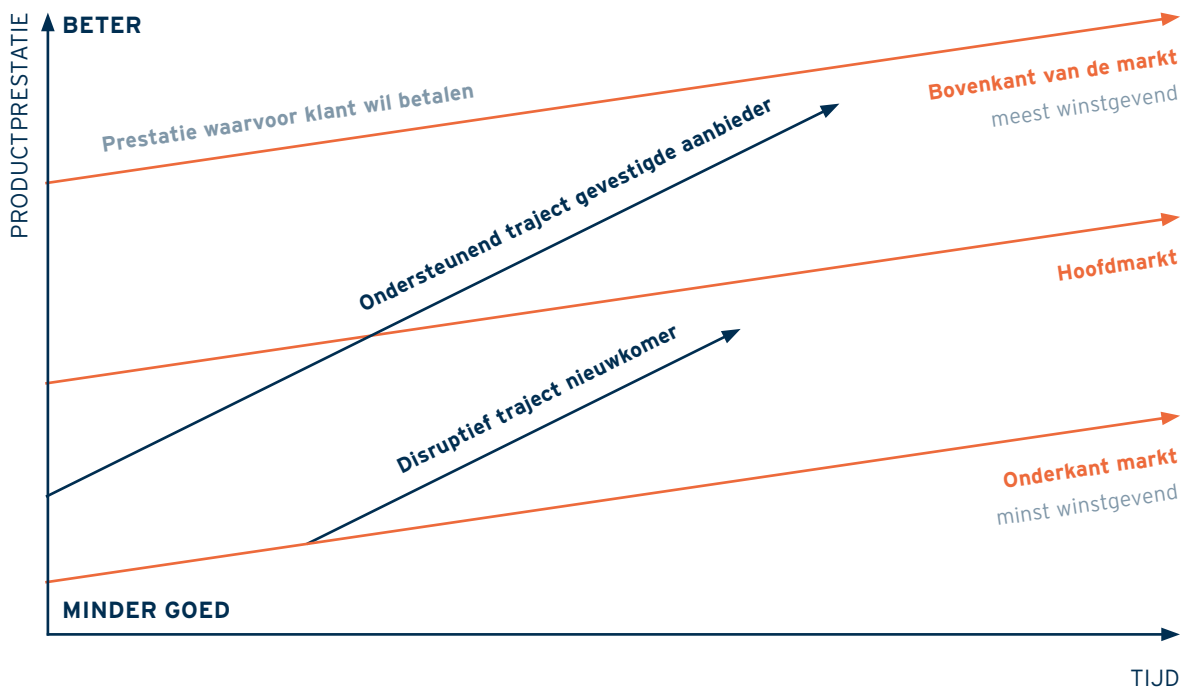
concurrentievoordelen waarmee ze in eerste instantie succesvol zijn geworden. Zodra het aanbod van de nieuwkomer in noemenswaardige volumes wordt afgenomen in die hoofdmarkt, is er sprake van 'disruptie' (zie figuur 1).

IS UBER EEN VORM VAN DISRUPTIEVE INNOVATIE?

Laten we eens kijken naar Uber, de veelbesproken aanbieder van een applicatie voor mobiele telefoon waar-

FIGUUR 1. HET MODEL VAN DISRUPTIEVE INNOVATIE

In deze figuur wordt de ontwikkeling van het prestatieniveau van het aanbod (de donkerblauwe lijnen, voor de ontwikkeling van producten of diensten in de loop der tijd) afgezet tegen de ontwikkeling van de klantvraag (de oranje lijnen, voor de bereidheid van klanten om te betalen voor de product/dienst-prestatie). Wanneer gevestigde aanbieders producten of diensten van hogere kwaliteit introduceren (de bovenste rode lijn) om te voldoen aan de vraag aan de bovenkant van de markt (die het meest winstgevend is), overtreffen zij de behoeften van de klanten aan de onderkant van de markt en ook van veel klanten in het middensegment. Hierdoor kunnen nieuwkomers voet aan de grond krijgen in de minder winstgevende segmenten die worden genegeerd door de gevestigde aanbieders. Nieuwkomers die een disruptief traject volgen (de onderste rode lijn) verbeteren het prestatieniveau van hun aanbod en gaan daarmee ook hogere (en voor hen eveneens meest winstgevende) segmenten aanboren, waardoor zij gaan concurreren met de traditionele aanbieders.



mee de consument die vervoer nodig heeft in contact kan komen met automobilisten die de gevraagde rit willen verzorgen. Uber werd opgericht in 2009 en heeft een fenomenale groei doorgemaakt: het bedrijf is inmiddels actief in honderden steden verspreid over zestig landen en breidt nog steeds verder uit. Ook het financiële succes is groot: het bedrijf wordt sinds de jongste financieringsronde een waarde van tegen de vijftig miljard dollar toegedicht. Uber heeft ook veel navolging gekregen: tal van starters zijn aan de slag gegaan met een bedrijfsmodel waarbij eveneens wordt geprobeerd om een markt te creëren, net zoals Uber dat doet. Uber zorgt duidelijk voor een transformatie in de Amerikaanse taximarkt. Maar ondergaat die taximarkt door de komst van Uber ook disruptie?

Niet als we vasthouden aan de theorie. De financiële en strategische prestaties van Uber maken dit bedrijf niet werkelijk disruptief, ook al krijgt het dat etiket wel vaak opgeplakt, en wel om twee redenen. Die bespreken we nu.

Disruptieve innovaties ontstaan aan de onderkant van een markt of in een nieuwe markt

Disruptieve innovaties zijn mogelijk omdat ze worden gelanceerd in twee soorten markten waar de gevestigde aanbieders geen oog voor hebben. Dat is allereerst de onderkant van een bestaande markt. Nieuwkomers krijgen daar voet aan de grond omdat de gevestigde aanbieders vooral proberen hun meest winstgevende en veeleisende klanten te bedienen met alsmaar betere producten en diensten. Zij besteden minder aandacht aan minder veeleisende klanten. Sterker nog, ze leveren meestal meer dan waaraan die klanten behoefte hebben. Dat geeft nieuwkomers de gelegenheid om (in eerste instantie) een product te leveren dat 'goed genoeg' is voor de klanten aan de onderkant van de markt.

De andere mogelijkheid is een nieuwe markt: de aanbieder die disruptie teweegbrengt, creëert een markt die er nog niet was. Simpel gezegd: de nieuwe aanbieder schept vraag die er voorheen niet was. Neem bijvoorbeeld de opkomst van fotokopieer-technologie. Xerox richtte zich destijds op grote bedrijven en vroeg hoge prijzen om de prestaties te kunnen leveren waaraan die klanten behoefte hadden. Bibliothecarissen bij scholen, exploitanten van bowling-competities en andere kleine klanten konden die prijzen niet betalen en kopieerden

met carbonpapier of stencils. Eind jaren zeventig brachten nieuwe aanbieders kopieerapparaten uit die betaalbaar waren voor de individuele consument en voor kleine organisaties. Hierdoor ontstond een volstrekt nieuwe markt. Vervolgens drongen de fabrikanten van die kleine kopieermachines voor de consumentenmarkt ook door tot de hoofdmarkt voor kopieerapparaten waarop Xerox zich concentreerde.

Een disruptieve innovatie begint per definitie vanuit een van deze twee startposities. Uber is echter vanuit geen van beide posities ontstaan. Het heeft niet bepaald de onderkant van een bestaande markt aangeboord. In dat geval zouden de bestaande taxibedrijven namelijk meer hebben geboden dan waar een noemenswaardig deel van de markt behoefte aan had: te veel en te schone taxi's en een te gebruiksvriendelijke service. Evenmin boorde Uber in eerste instantie een nieuwe markt aan – lees: mensen die de bestaande taxi-diensten te duur of onhandig vonden en daarom altijd reisden met het openbaar vervoer of de eigen auto. Uber werd gelanceerd in San Francisco (een goed bediende taximarkt) en de klanten van Uber waren in de regel mensen die toch al gewend waren om de taxi te nemen.

Het lijkt verdedigbaar om te stellen dat Uber de totale vraag naar taxivervoer heeft gestimuleerd. Dat gebeurt nu eenmaal wanneer een betere en goedkopere oplossing wordt geboden voor een breed verbreide consumentenbehoefte. Bij disruptie gaat het echter om een aanbieder die eerst levert aan de onderkant van de markt of aan klanten in wier behoeften tot dan toe nog niet is voorzien, en die vervolgens doorstoot naar de hoofdmarkt. Uber heeft zich echter in precies de tegenovergestelde richting ontwikkeld: eerst werd een positie opgebouwd in de hoofdmarkt en daarna werden van oudsher onbediende segmenten aangesproken.

Disruptieve innovaties slaan pas aan in de hoofdmarkt wanneer de kwaliteit voldoet aan de daar geldende normen

In de disruptie-theorie wordt een onderscheid gemaakt tussen disruptieve en zogeheten 'ondersteunende' (*sustaining*) innovaties. Met ondersteunende innovaties wordt het product verbeterd in de ogen van de bestaande klanten van de gevestigde aanbieder: het vijfde blad in het scheermes, het scherper tv-beeld, de betere ont-

vangst op de mobiele telefoon. Het kan bij dit soort innovaties zowel gaan om geleidelijke verbeteringen als grote doorbraken. In alle gevallen, echter, stellen ze de aanbieder in staat om meer producten te verkopen aan zijn meest winstgevende klanten.

Disruptieve innovaties, daarentegen, worden door de meeste klanten van een gevestigde aanbieder als inferieur beschouwd. Consumenten stappen meestal niet enkel om een lagere prijs over naar nieuw aanbod. Ze wachten totdat de kwaliteit ervan zodanig is verbeterd dat die voldoet aan hun behoeften. Is dat eenmaal het geval, dan kiezen ze graag voor het nieuwe aanbod en betalen daar met plezier de lagere prijs voor. (Op deze manier daalt als gevolg van disruptie het prijsniveau in de markt.)

De meeste elementen in de strategie van Uber lijken van een ondersteunend karakter te zijn. Je hoort zelden dat de dienstverlening slechter zou zijn dan die van bestaande taxi's. Integendeel – velen zullen eerder zeggen dat die beter is: de taxi is met slechts enkele handelingen op de mobiele telefoon besteld; de betaling vereist geen contant geld en is gebruiksvriendelijk; en de passagiers kunnen de rit na afloop scoren, wat de dienstverlening op peil helpt te houden. Bovendien biedt Uber een betrouwbare en punctuele dienst en is de prijs meestal concurrerend met (of lager dan) die van bestaande taxidiensten. Bovendien: zoals zo vaak gebeurt wanneer gevestigde aanbieders worden bedreigd door ondersteunende innovaties, komen veel taxibedrijven in het geweer. Zij zetten concurrerende technologie in, zoals apps waarmee taxi's kunnen worden besteld, en betwisten de juridische toelaatbaarheid van sommige diensten van Uber.

HET IS BELANGRIJK DAT DE DISRUPTIE-THEORIE CORRECT WORDT TOEGEPAST

Nu zegt u misschien: wat doet het ertoe hoe we Uber omschrijven? Het bedrijf doet de taxiwereld duidelijk op zijn grondvesten schudden; dan mag toch zeker wel worden gesproken van 'disruptie'? Het antwoord is nee. Een theorie moet correct worden toegepast, anders heb je er niets aan. Een voorbeeld: een gevestigde aanbieder maakt zich vermoedelijk terecht geen zorgen over kleine concurrenten die wat marginale omzet weggapen – tenzij die concurrenten een disruptieve route volgen en

daardoor een levensgroot gevaar vormen. En in beide gevallen verschilt de uitdaging wezenlijk van concurrenten die van meet af aan mikken op de belangrijkste markt van de gevestigde aanbieder.

Zoals het voorbeeld van Uber laat zien, is het niet eenvoudig om te bepalen wanneer er werkelijk sprake is van disruptieve innovatie. Ook managers die de disruptie-theorie wél goed begrijpen, vergeten bij hun strategische besluitvorming vaak enkele subtielere aspecten ervan. Wij constateren dat vier belangrijke punten vaak worden genegeerd of verkeerd worden begrepen:

1. Disruptie is een proces

Het is misleidend om het begrip 'disruptieve innovatie' te gebruiken voor een product of dienst op enig moment – in plaats van de *ontwikkeling* van dat product of die dienst in de loop der tijd. De eerste minicomputers waren niet alleen maar disruptief omdat ze bij hun lancering een nieuw aanbod aan de onderkant van de markt vormden. Evenmin waren ze enkel disruptief omdat ze later in veel markten golden als superieur aan mainframes. Ze waren disruptief door de ontwikkeling die ze doormaakten van de marge naar de kern van de markt.

Bij nagenoeg iedere innovatie – al dan niet disruptief – gaat het aanvankelijk om een kleinschalig experiment. Disruptieve aanbieders zoeken niet alleen naar het juiste product, maar ook naar het juiste businessmodel. Als ze slagen in hun opzet en vanuit de nichemarkt (de onderkant van een bestaande markt of een nieuwe markt) doordringen tot de hoofdmarkt, verliezen de gevestigde aanbieders daardoor eerst marktaandeel en slinkt vervolgens hun winstgevendheid. Dit kan een langdurig proces zijn en gevestigde aanbieders weten hun opgebouwde posities misschien met grote creativiteit te verdedigen. Ruim een halve eeuw nadat het eerste discount-warenhuis zijn deuren opende, exploiteren de grote detailhandelsconcerns nog steeds hun traditionele warenhuisformules. Er kunnen decennia verstrijken voordat het bestaande aanbod volledig is vervangen door het nieuwe, als dat er al ooit van komt. De extra winst van nog een jaartje doorgaan met het oude model wint het immers van de optie om alle activa in één keer volledig af te schrijven.

Juist de tijd die met disruptie gemoeid kan zijn, helpt te verklaren waarom gevestigde partijen disruptieve

nieuwkomers nogal eens over het hoofd zien. Toen Netflix, bijvoorbeeld, in 1997 zijn aanvankelijke dienst lanceerde, was die niet aantrekkelijk voor de meeste klanten van Blockbuster. Die huurden namelijk speelfilms (vaak nieuwe producties) op het moment dat ze zin kregen die te zien. Bij Netflix kon uitsluitend via internet worden besteld. Het bedrijf had weliswaar een groot aanbod aan speelfilms, maar die werden uitsluitend per post geleverd. Daardoor gingen er dagen overheen voordat de consument zijn bestelling in huis had. Dit aanbod was alleen aantrekkelijk voor bepaalde groepen klanten: film liefhebbers die niet zo nodig de allernieuwste film hoefden te zien, de eerste kopers van DVD-spelers, en mensen die online winkelden. Als Netflix niet uiteindelijk ook een breder segment van de markt was gaan aanspreken, dan zou de beslissing van Blockbuster om zich niets aan te trekken van deze concurrent geen strategische blunder zijn geweest. De beide bedrijven speelden immers in op de verschillende behoeften van hun (ook verschillende) klanten.

De technologische ontwikkeling maakte het echter vervolgens mogelijk voor Netflix om video via internet te gaan streamen. Toen werd het bedrijf uiteindelijk wel aantrekkelijk voor de centrale klantengroep van Blockbuster. Het bood nu op een gebruiksvriendelijke manier een groter en voortdurend à la minute opvraagbaar aanbod van films van hoge kwaliteit tegen een lage prijs. Netflix bereikte deze positie bovendien via het klassieke disruptieve pad. Als Netflix (net als Uber) zich in eerste instantie op de hoofdmarkt van een veel grotere concurrent had gericht, had Blockbuster daar waarschijnlijk fel en misschien met succes op gereageerd. Blockbuster reageerde niet op de ontwikkeling die Netflix doormaakte, en dat is het bedrijf uiteindelijk fataal geworden.

2. Een disruptieve concurrent hanteert vaak een heel ander businessmodel dan de gevestigde partijen

Neem bijvoorbeeld de gezondheidszorg. De huisarts in zijn of haar eigen praktijk vertrouwt veelal op jarenlange ervaring en onderzoeksuitkomsten om de symptomen

bij een patiënt te interpreteren, diagnoses te stellen en een behandeling voor te schrijven. Dit is in onze terminologie het businessmodel van de 'oplossing'. Er zijn echter ook enkele zorgklinieken die een disruptieve route volgen met een 'procesmatig' businessmodel (opnieuw onze woordkeus): zij hanteren vaste protocollen om diagnoses te stellen en een klein maar toenemend aantal kwalen te behandelen.

Een zeer bekend voorbeeld van disruptie teweeggebracht met een innovatief businessmodel is de iPhone van Apple. Het product dat Apple in 2007 op de markt bracht, was een ondersteunende (*sustaining*) innovatie in de markt voor smartphones: het product was gericht op dezelfde klanten waar ook de bestaande aanbieders van mobiele telefoons zich op richtten en sloeg waarschijnlijk aan omdat het een beter product was. De daarop volgende groei van de iPhone kan echter beter worden verklaard

door disruptie – niet van andere smartphones, maar van de laptop als het belangrijkste contactmedium voor het internet. Dit werd niet alleen bereikt met verbeteringen aan het product zelf, maar ook met de introductie van een nieuw businessmodel. Apple bouwde en faciliteerde een netwerk waar softwareontwikkelaars in contact kwamen met gebruikers van de mobiele telefoon. Hierdoor ontstond een compleet nieuwe dynamiek. De iPhone deed een nieuwe markt voor de toegang tot internet ontstaan: de mobiele telefoon groeide uit tot een concurrent van de laptop als het primaire medium voor de massa om mee online te gaan.

3. Sommige disruptieve innovaties slagen, sommige niet

Een derde veel gemaakte fout is om zich blind te staren op succes en te stellen dat een onderneming disruptief is omdat ze succesvol is. Succes is echter geen vast ingrediënt van de definitie van disruptie: niet iedere disruptieve ontwikkeling leidt tot een triomf, en niet iedere triomferende nieuwkomer volgt een disruptief ontwikkelingspad.

In de jaren negentig zijn er bijvoorbeeld diverse internetwinkels gelanceerd die een disruptieve ontwikkeling

DISRUPTIE BEGINT IN
EEN LAAG OF NIEUW
SEGMENT EN GAAT
DAARNA HOGEROP –
MAAR DAT IS NIET WAT
UBER DEED

inzetten, maar slechts enkele daarvan deden het goed. Mislukte disrupties zijn geen bewijs voor tekortkomingen van de disruptie-theorie; ze geven simpelweg aan tot hoe ver de theorie reikt in de praktijk. De theorie leert ons nauwelijks wat de nieuwkomer moet doen om te winnen in de markt die hij aanboort. Het enige wat de theorie zegt, is dat de nieuwkomer zijn kansen moet pakken en directe concurrentie met de veel sterkere gevestigde aanbieders moet vermijden.

Als we elk zakelijk succes 'disruptie' noemen, dan zouden ondernemingen die op zeer verschillende manieren een markt veroveren allemaal inzichten bieden voor een algemene successtrategie. Dat is riskant. Managers kunnen dan onderling onverenigbare maatregelen met elkaar gaan combineren, met als waarschijnlijke uitkomst dat ze niet het gewenste succes behalen. Zowel het succes van Uber als van de iPhone van Apple is toe te schrijven aan het feit dat er een platform werd gecreëerd: Uber brengt automobilisten en reizigers langs digitale weg met elkaar in contact, de iPhone doet hetzelfde met app-developers en telefoongebruikers. Uber heeft zich echter, geheel volgens het boekje van een ondersteunende innovatie, vooral ingespannen om zijn netwerk en functionaliteit zodanig uit te breiden dat de propositie beter wordt dan die van de traditionele taxi. Apple, daarentegen, heeft een disruptieve ontwikkeling doorgemaakt: het ontwikkelde een eigen ecosysteem van app-developers, waardoor de iPhone uitgroeide tot een soort personal computer.

4. De suggestie dat wie niet voor disruptie zorgt er zelf het slachtoffer van wordt, kan misleidend zijn

Gevestigde aanbieders moeten zeker reageren op disruptie wanneer die zich voordoet. Maar ze moeten niet overhaast reageren door meteen een nog steeds winstgevende activiteit te ontmantelen. Ze moeten vooral de relaties met hun belangrijkste groep klanten verstevigen door te investeren in ondersteunende innovaties. Ook kunnen ze een nieuwe activiteit opzetten die zich uitsluitend toelegt op de groeikansen die voortvloeien uit de disruptie. Uit ons onderzoek concluderen wij dat het voor het succes van zo'n nieuwe activiteit cruciaal is om deze gescheiden te houden van de kernactiviteit. De gevestigde aanbieder zal dus een tijd lang twee heel ver-

schillende activiteiten naast elkaar exploiteren. Naarmate de zelfstandige disruptieve activiteit groeit, kan deze mettertijd klanten gaan wegkopen bij de kernactiviteit. Probeer dat probleem echter niet op te lossen zolang het nog geen probleem is.

WAT HET PERSPECTIEF VAN 'DISRUPTIEVE INNOVATIE' LAAT ZIEN

Een technologie of product is zelden als zodanig ondersteunend (*sustaining*) of disruptief. Wanneer een nieuwe technologie wordt ontwikkeld, biedt de disruptie-theorie ook geen recept voor wat de manager moet doen. De theorie helpt echter wel bij de keuze om een ondersteunende dan wel een disruptieve strategie te voeren.

De disruptie-theorie stelt dat als een nieuwkomer rechtstreeks gaat concurreren met gevestigde aanbieders, door een beter product of een betere dienst aan te bieden, die gevestigde partijen in reactie daarop hun innovatietempo zullen opvoeren om hun bedrijf te verdedigen. Ofwel ze dringen de nieuwkomer terug door een nog beter aanbod tegen een vergelijkbare prijs in de markt te zetten, of een van hen neemt de nieuwkomer over. Volgens de theorie hebben nieuwkomers die een strategie van ondersteunende innovatie volgen bijzonder weinig kans om als zelfstandig bedrijf uit te groeien tot een succes. De feiten bevestigen dit: Christensen constateerde in zijn baanbrekend onderzoek naar aanbieders van diskdrives dat slechts zes procent van de ondersteunende nieuwkomers succesvol werd.

De sterke prestatie van Uber vraagt dus om een verklaring. Volgens de disruptie-theorie is Uber een uitzondering, en we hebben geen algemene verklaring voor dat soort ongebruikelijke uitkomsten. In het geval van Uber denken wij echter dat de verklaring voor een groot deel ligt in het gereguleerde karakter van de taximarkt. In veel landen worden taxibedrijven en de prijzen voor taxi-transport streng gecontroleerd. Daardoor hebben taxibedrijven zelden geïnnoveerd. Individuele chauffeurs hebben nauwelijks mogelijkheden om te innoveren, anders dan over te stappen naar Uber. Uber bevindt zich dus in een unieke situatie vergeleken met taxi's: het kan een betere kwaliteit bieden en de concurrentie kan er niet goed op reageren, althans vooralsnog niet.

Tot nu toe hebben we ons uitsluitend afgevraagd of Uber een disruptie vormt voor de taxiwereld. Het limousine- of 'black car'-segment is een ander verhaal. Daar lijkt Uber zich wél op een disruptief pad te hebben begeven met zijn UberSELECT-optie voor luxueuzere wagens. Een rit via UberSELECT kost vaak meer dan met de standaarddienst, maar minder dan wat het kost om op de traditionele manier een limousine te huren. Die lagere prijs brengt wel enkele compromissen met zich mee, want UberSELECT mist vooralsnog één bepalend kenmerk van de traditionele verhuurders van limousines: bij Uber kan de wagen niet vooraf worden gereserveerd. Daardoor spreekt dit specifieke aanbod van Uber vooral de onderkant van de markt voor limousine-diensten aan: die klanten die bereid zijn om wat gemak op te geven in ruil voor een lagere prijs. Als Uber erin slaagt om het prestatieniveau van de gevestigde aanbieders te evenaren of te overtreffen met behoud van zijn kosten- en tariefvoordeel, dan zou het een goede kans maken om de markt voor limousine-verhuur ten volle aan te spreken. In dat geval zou het hierbij gaan om een klassiek voorbeeld van disruptie.

HOE ONS DENKEN OVER DISRUPTIE ZICH HEEFT ONTWIKKELD

Aanvankelijk was de disruptie-theorie slechts een stelling omtrent een correlatie. Uit empirische gegevens was gebleken dat gevestigde aanbieders het beter deden dan nieuwkomers in een context van ondersteunende (*sustaining*) innovatie, maar slechter in een context van disruptieve innovatie. De reden voor deze correlatie was niet meteen duidelijk, maar gaandeweg vielen de verschillende stukjes van de theorie op hun plek.

Het eerste inzicht dat onderzoekers kregen, betrof de mate waarin een onderneming van strategie kan veranderen. Dat strategische veranderingsvermogen wordt vergaand beïnvloed door de behoefte van de klanten waar de onderneming het vooral van moet hebben. Met andere woorden: gevestigde aanbieders luisteren (terecht) naar

hun bestaande klanten en proberen op grond van de informatie die zij daardoor krijgen ondersteunende innovaties te ontwikkelen.

Vervolgens kwamen onderzoekers tot een tweede inzicht: door de aandacht voor bestaande klanten raken de interne processen van gevestigde aanbieders geïnstitutionaliseerd. Hierdoor wordt het gaandeweg zelfs voor hogere managers moeilijk om investeringsruimte te verleggen naar disruptieve innovaties. Uit gesprekken met managers van gevestigde aanbieders van diskdrives, bijvoorbeeld, bleek dat investeringsruimte vooral werd toegekend aan ondersteunende innovaties. Die waren namelijk gericht op de hoge marges en grote markten van bekende klanten. Zo werden onbewust middelen onthouden aan de ontwikkeling van disruptieve innovaties, gericht op kleinere markten met minder scherp omlinnde klanten.

Deze twee inzichten maakten duidelijk waarom gevestigde aanbieders zelden (of nooit) doeltreffend reageerden op disruptieve innovaties. Ze verklaarden echter niet waarom nieuwkomers het uiteindelijk – keer op keer – hogerop zochten in de markt en daar gingen concurreren met de gevestigde aanbieders. Wat blijkt: dezelfde krachten die ertoe leiden dat gevestigde aanbieders prille disrupties negeren, zorgen er ook voor dat nieuwkomers zich ontwikkelen tot disruptieve concurrenten.

Er is namelijk zelden slechts één potentieel disruptieve nieuwkomer actief. Allerlei vergelijkbare nieuwkomers komen de markt op met producten die eenvoudiger, gebruiksvriendelijker of goedkoper zijn dan die van de bestaande aanbieders. De bestaande aanbieders verschaffen in feite een prijsparaplu die het voor veel nieuwkomers mogelijk maakt om in hun startmarkt winstgevend te groeien. Maar dat duurt niet eeuwig: wanneer de bestaande aanbieders (begrijpelijkwijs, maar ten onrechte) dat eerste stukje van de markt prijsgeven, halen ze die prijsparaplu in feite weg en gaan de nieuwkomers met elkaar concurreren op prijs. Sommige van hen leggen het loodje, maar de slimmeriken onder hen – de ware disruptieve concurrenten – verbeteren hun producten en zoeken een hoger marktsegment op

GEVESTIGDE AANBIEDERS MOETEN IN HUN REACTIE OP DREIGENDE DISRUPTIE DE BANDEN MET HUN KLANTEN INTENSIVEREN

waar ze, opnieuw, in de marge kunnen concurreren met gevestigde aanbieders die vanuit een hogere kostenbasis opereren. Het disruptieve effect duwt iedere aanbieder – zowel de traditionele als de nieuwe – hogerop in de markt.

Met deze verklaringen ontwikkelde de disruptie-theorie zich van een eenvoudige correlatie tot een theorie die ook een uitspraak deed over de oorzakelijkheid. De belangrijkste elementen van die theorie zijn getoetst en gevalideerd in onderzoeken in tal van bedrijfstakken, waaronder de detailhandel, computers, drukkerij, motorfietsen, auto's, halfgeleiders, cardiovasculaire chirurgie, managementonderwijs, financiële dienstverlening, managementconsulting, camera's, communicatie en software voor computer-aided design (CAD).

IN HET
HOGER ONDERWIJS
LIJKT DE ONLINE-
TECHNOLOGIE NU
VOOR HET EERST OOK
DISRUPTIE MOGELIJK
TE MAKEN

Inzicht in de afwijkingen

Mettertijd is de theorie hier en daar verfijsd om ook rekening te kunnen houden met bepaalde afwijkingen, of onverwachte scenario's, die er in eerste instantie niet mee konden worden verklaard. Aanvankelijk veronderstelden we dat een disruptieve innovatie altijd opkwam in de allerlaagste segmenten van een bestaande markt. Sommige nieuwkomers bleken echter in volstrekt nieuwe markten te concurreren. Dit ervaringsfeit leidde tot het al eerder genoemde onderscheid dat een disruptieve nieuwkomer hetzij de onderkant van een bestaande markt dan wel een nieuwe markt aanboort.

Disruptieve aanbieders aan de onderkant van een bestaande markt – bijvoorbeeld de 'mini-mills' in de staalindustrie, of de discounters in de detailhandel – krijgen in dat laagste segment eerst vaste voet aan de grond in een bestaand waarde-netwerk. Pas daarna zoeken ze hogere segmenten op en gaan daar direct concurreren met de traditionele aanbieders – in de genoemde voorbeelden: de geïntegreerde staalfabrikanten respectievelijk de traditionele detailhandelaars. Bij disrupties in nieuwe markten, daarentegen, gaat het om een volstrekt nieuw waarde-netwerk en worden klanten aangesproken die het betreffende product tot dan toe niet gebruikten. Voorbeelden zijn de kleine draagbare transistorradio

en de PC. De fabrikanten van grote radiotoestellen respectievelijk minicomputers sloegen geen acht op die nieuwe producten; die waren immers gericht op klanten die buiten hun afzetmarkt vielen. Door te stellen dat er twee soorten startmarkten zijn waarin disruptieve innovatie kan ontstaan, is de theorie krachtiger en praktisch bruikbaar geworden.

Nog een intrigerende afwijking vormden de bedrijfstakken die zich leken te onttrekken aan disruptieve krachten, althans tot voor kort. Een voorbeeld daarvan is het hoger onderwijs in de Verenigde Staten. In de loop der tijd – wat heet, in de loop van ruim een eeuw – zijn er allerlei nieuwe soorten instellingen met verschillende statuten ontstaan om te voorzien in de onderwijsbehoeften van uiteenlopende delen van de bevolking, waaronder ook dat deel dat voorheen geen hoger onderwijs genoot. 'Land-grant'-universiteiten (door de overheid met land als financieringsbron begunstigde instellingen; vert.), lerarenopleidingen, tweejarige opleidingen enzovoort waren in oorsprong bedoeld voor diegenen voor wie een vierjarige wetenschappelijke opleiding te duur of onpraktisch was.

Vele van deze nieuwe onderwijsinstellingen probeerden zich mettertijd te verbeteren uit een streven dat vergelijkbaar is met het streven naar financiële winst: de drang om te groeien, prestige te verwerven en een grotere maatschappelijke bijdrage te leveren. Daartoe werd zwaar geïnvesteerd in onderzoek, slaapzalen, sportfaciliteiten, leerkrachten enzovoort. Op deze manier probeerden de nieuwkomers de elite-instellingen in aanzien te evenaren. Ze verbeterden hun prestatieniveau bijvoorbeeld doordat ze studenten een veelzijdiger leer- en leefomgeving aanboden. Toch zijn de onderlinge verhoudingen van de instellingen voor hoger onderwijs grotendeels hetzelfde gebleven: op enkele uitzonderingen na is de top-twintig in de loop der jaren niet veranderd en gaat het bij de vijftig instellingen daaronder ook al decennia lang om steeds dezelfde subtoppers.

Aangezien zowel de gevestigde aanbieders als de nieuwkomers dezelfde koers lijken te varen, is het misschien niet verwonderlijk dat de gevestigde partijen hun posities weten te behouden. Tot voor kort werd er niet

geëxperimenteerd met nieuwe formules die aanslaan bij dat deel van de bevolking dat voorheen geen hoger onderwijs genoot.

Dat brengt ons bij de volgende vraag: zou een nieuwe technologie of een nieuw businessmodel nieuwkomers in staat kunnen stellen om hogere segmenten in de markt aan te boren tegen lagere kosten dan die van de gevestigde aanbieders? Met andere woorden, zou nieuwe technologie nieuwkomers in staat kunnen stellen om een disruptieve ontwikkeling door te maken? Het antwoord op die vraag lijkt positief te zijn. De innovatie die dit mogelijk maakt is online-onderwijs, dat nu voor velen beschikbaar wordt. De tarieven voor online verzorgde onderwijsprogramma's dalen en de kwaliteit ervan stijgt. Innovators dringen nu razendsnel door tot de hoofdmarkt.

Wordt online-onderwijs de disruptie van het model voor hoger onderwijs van de traditionele aanbieders? En zo ja, wanneer dan? Met andere woorden, zal de kwaliteit van online-onderwijs zich dusdanig ontwikkelen dat dit aanbod op gegeven moment voldoet aan de behoeften van de hoofdmarkt? Wij constateren dat de snelheid waarmee een disruptie – welke dan ook – zich voltrekt, afhangt van de snelheid waarmee de technologie die deze disruptie mogelijk maakt verbetert. In de staalindustrie verbeterde de technologie van het continugieten tamelijk langzaam. Het duurde ruim veertig jaar voordat mini-mill Nucor het omzetpeil van de grootste geïntegreerde staalfabrikanten bereikte. Hoe anders was dat met de digitale technologieën die ervoor zorgden dat personal computers een disruptie werden voor de minicomputers. Die technologieën ontwikkelden zich veel sneller: het kostte Compaq slechts twaalf jaar om zijn omzet ruimschoots te vertienvoudigen en daarmee marktleider DEC te evenaren.

Als we snappen waarom een bepaalde disruptie zich in een bepaald tempo voltrekt, dan helpt ons dat te voorspellen wat er staat te gebeuren. Het verandert echter niet hoe een disruptie moet worden gemanaged. Een snelle disruptie verschilt niet wezenlijk van een andere disruptie; er zijn geen verschillende oorzakelijke mechanismen in het spel en ze vereisen ook geen conceptueel andere reacties.

HET BEGRIIP 'DISRUPTIE' WORDT VAAK ONTERECHT GEBRUIKT

Evenzo is het een misvatting om te veronderstellen dat het bij de strategieën van sommige zeer bekende nieuwkomers zou gaan om een bijzonder soort disruptie. Vaak worden die gewoon verkeerd ingedeeld. Tesla Motors is daar een actueel en treffend voorbeeld van. Men zou geneigd kunnen zijn die onderneming disruptief te noemen.

Tesla is echter ontstaan aan de bovenkant van de markt: het mikt op klanten die bereid zijn zeventigduizend dollar of nog meer neer te leggen voor een auto. Dit segment is niet bepaald oninteressant voor de bestaande autofabrikanten; die heb-

ben dan ook terdege notie genomen van de komst van Tesla en zijn nadrukkelijk gaan investeren in elektrische aandrijving. Als de disruptie-theorie klopt, zal Tesla op enig moment worden overgenomen door een veel grotere bestaande aanbieder, of er volgt een jarenlange felle concurrentie om marktaandeel.

WE MOETEN NOG VEEL LEREN

We willen de theorie van disruptieve innovatie verder uitbreiden en verfijnen. Er is nog veel werk te doen. Hoe kunnen, om maar eens wat te noemen, bestaande aanbieders in het algemeen met succes reageren op een disruptieve dreiging? Het antwoord op die vraag hebben we nog niet. Vooralsnog denken we dat hun reactie zal moeten bestaan uit de oprichting van een aparte divisie die onder de hoede van het topmanagement een nieuw disruptief model ontwikkelt en gaat exploiteren. Soms zal men daar succes mee hebben, soms niet. Als een bedrijf een disruptieve dreiging niet weet af te slaan, dan ligt dat niet per se aan een gebrek aan inzicht, tekortschietende aandacht van het topmanagement of onvoldoende investeringen. De uitdagingen waarvoor een onderneming komt te staan wanneer tegelijkertijd zowel een gevestigde als een nieuwe propositie wordt geëxploiteerd, moeten nog ten volle in kaart worden gebracht. En hoe die uitdagingen moeten worden opgepakt, weten we nog niet.

De disruptie-theorie biedt geen alomvattende verklaring voor succesvolle innovatie, noch voor zakelijk succes in het algemeen. Dat zal ze ook nooit bieden.

Daarvoor zijn er te veel andere krachten in het spel, die allemaal verder onderzoek verdienen. Al die factoren samenbrengen in een alomvattende theorie van bedrijfsmatig succes is een bijzonder ambitieus doel dat we niet snel zullen bereiken.

Maar er is reden tot hoop: empirische testen laten zien dat we aan de hand van de disruptie-theorie aantoonbaar en aanzienlijk beter kunnen voorspellen welke starters zullen uitgroeien tot een succes. Naarmate steeds meer onderzoekers en mensen in de praktijk voortbouwen op de disruptie-theorie, en deze integreren met andere invalshoeken, zullen we nog beter gaan begrijpen wat ondernemingen kunnen doen om met succes te innoveren.

Over de auteurs

C.M. Christensen bekleedt de naar Kim B. Clark vernoemde leerstoel Business Administration aan Harvard Business School. M. Raynor is een director bij Deloitte Consulting LLP. R. McDonald is assistant professor aan Harvard Business School.

Translated and reprinted by permission of Harvard Business Review. This article was originally published under the English title 'What is disruptive innovation?', by Clayton M. Christensen, Michael Raynor, and Rory McDonald, in the December 2015 issue of the Harvard Business Review, vol. 93, issue 12, pp. 45-53. © 2015 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate); all rights reserved. This translation, © 2015 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate). Vertaling: Raymond Gijsen.