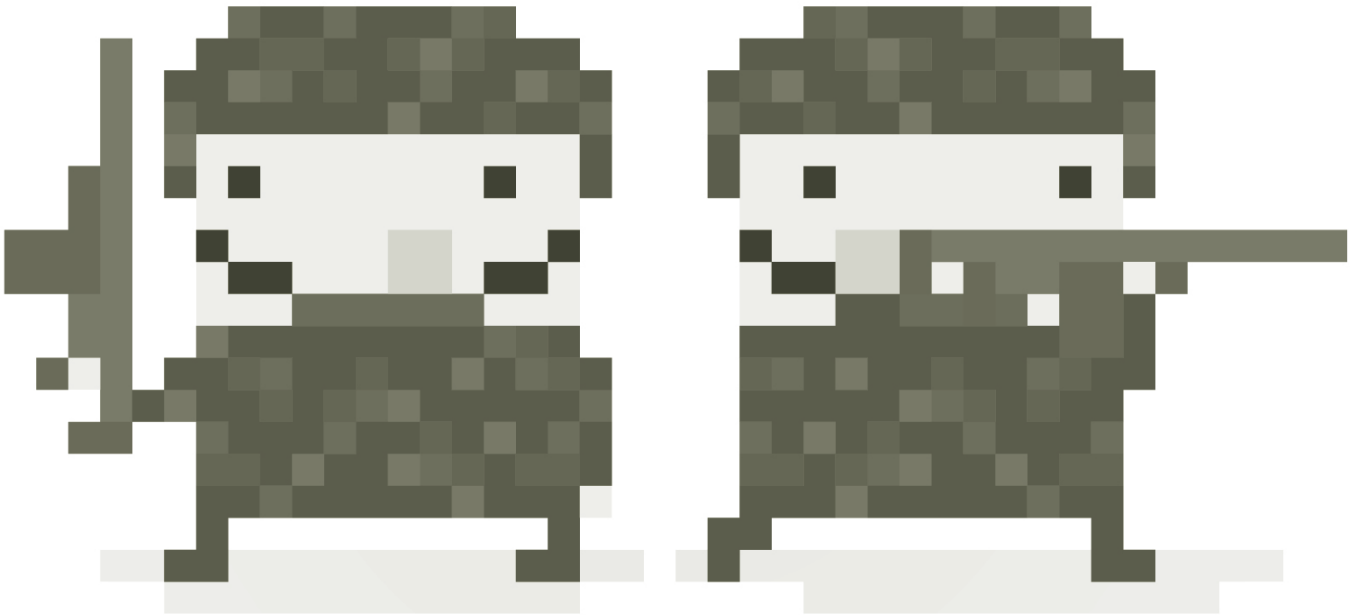




TIEN PRINCIPES VOOR EEN SUCCESVOLLE REACTIE OP DIGITALISERENDE CONCURRENTEN

Mathias Herzog, Tom Puthiyamadham en Nils Naujok

STRATEGIE

Het wordt tijd om de aanzwellende technologische bedreigingen ernst te nemen. De bedrijfsvoering zal moeten veranderen.

Voor wie het nog niet wist: we beleven momenteel een wereldwijde omslag naar digitaal werken waarbij heel veel op het spel staat. Deze fundamentele verandering wordt mogelijk gemaakt door de jongste golf aan nieuwe technologie: ontwikkelingen in kunstmatige intelligentie, grootschalige gegevensanalyse (*data analytics*), robotica, het Internet of Things, en nieuwe industriële platforms op basis van software waarop (onder andere) al die technologieën worden ingezet. Iedere topmanager begrijpt dat de gangbare businessmodellen in de eigen bedrijfstak hierdoor ingrijpend kunnen veranderen. Allerlei bedrijfstakken, van amusement en media tot toelevering aan defensie en supermarkten, worden al vergaand beïnvloed door deze ontwikkeling. Geen enkele onderneming kan het zich veroorloven deze bedreiging te negeren. Toch reageren de meeste ondernemingen er nog steeds te traag op. Sommige leiders sluiten de ogen voor de realiteit,

sommige aarzelen om de bestaande aanpak te verstoren, en sommige weten niet welke stappen ze moeten nemen. Dat is echter allemaal geen excuus om op de handen te blijven zitten.

Bij ondernemingen die het sowieso al moeilijk hebben, zal de digitalisering de problemen alleen nog maar verergeren. Misschien was een plan voor de nieuwe digitale toekomst tot nu toe niet nodig. Misschien leek de digitalisering heel ver af te staan van de eigen sector. Dan is nu de tijd gekomen om dat plan alsnog te gaan maken. Zonder planning geen resultaten op een schaalomvang die nodig is om te blijven concurreren – hoe goed de onderneming ook wordt geleid. Ondernemingen met een duidelijk onderscheidend profiel in de markt, diegene die opvallen, hebben de beste uitgangspositie voor goede prestaties. Letterlijk iedere onderneming heeft nu een immense kans om elk aspect van de bedrijfsvoering te herzien en een

moedige route naar succes uit te stippelen.

Baanbrekende vernieuwing, 'disruptie', staat in onze definitie van dat begrip voor een omslag in relatieve winstgevendheid die wordt bereikt door over te stappen op een nieuw businessmodel. Tot nog toe dominante ondernemingen die vasthouden aan de traditionele aanpak verliezen marktaandeel aan een nieuwe groep ondernemingen. Niet iedere 'disruptie' wordt gedreven door digitale technologie, maar nu is dat wel het geval. Bovendien kan de software die deze transformatie aandrijft worden toegepast in allerlei verschillende sectoren en bedrijfsfuncties. Het gevolg is dat concurrenten zowat overal vandaan kunnen komen. De ene na de andere bedrijfstak wordt geconfronteerd met nieuwkomers. Die zetten de prijzen onder druk, bedienen de consument op nieuwe manieren, maken beter gebruik van onderbenutte bedrijfsmiddelen, nemen mensen in dienst die beschikken over breed inzetbare digitale vaardigheden, en voeren een beleid waarin samenwerking, creativiteit en efficiëntie centraal staan.

Sommigen zijn hier misschien sceptisch over. Zij hebben al vaker digitale technologie zien opkomen, maar zonder noemenswaardige consequenties voor de kernactiviteiten. Zelfs sectoren die de druk wél voelen, worden er niet van A t/m Z door geraakt. Ook al gaan op gegeven moment nog zoveel mensen voor hun keukenrollen en blikken soep naar internet, de traditionele fysieke supermarkt zal vermoedelijk nooit helemaal verdwijnen.

De nu aanzwellende golf aan wezenlijke verandering is echter groter en reikt verder dan alles wat we tot nu toe hebben meegemaakt. Kijk maar eens naar wat er al is gebeurd in minder fysieke sectoren, zoals media en amusement. Daar moesten de businessmodellen op de schop om omzet te gaan genereren via sociale media en de consument het aanbod op nieuwe manieren te laten afnemen. Ondernemingen in de maakindustrie zullen snel volgen. Zij zullen hun logistieke systemen volstoppen met sensoren, hun toeleveringsketens koppelen aan gemeenschappelijke data en robotica, innoveren in energie en materialen, en elk product op

een andere manier gaan maken en aanbieden.

Aandeelhouders (vooral de activistische), klanten en medewerkers verwachten snelle actie van het management. Paniek en ongebreideld opportunisme, een snelle vlucht vooruit in iedere omzetkans die zich lijkt aan te dienen, zijn echter niet de weg. Nodig is een samenhangende strategie waarbij keuzen worden gemaakt die het beste passen bij wat de onderneming nu al goed doet. In dit artikel beschrijven we de tien principes die leidend zijn bij deze strategische uitdaging, puttend uit de ervaringen van ondernemingen die het al op deze manier hebben gedaan.

ONDERKEN DE VERANDERING

1. Aanvaard het nieuwe denken

Wie voor het eerst hoort van een digitaal werkende concurrent zal misschien denken dat zo'n bedrijf het nooit kan redden. Die nieuwkomer bedient slechts een kleine niche in de markt en zal nooit winstgevend kunnen zijn zodra de activiteit wordt opgeschaald, is de gedachte. Die denkfout hebben in het verleden al heel wat topmanagers van gevestigde ondernemingen gemaakt, met als gevolg dat ze allerlei belangrijke innovaties als irrelevant afdeden: het fotokopieerapparaat, kleinschalige staalfabricage, computerbediening met behulp van pictogrammen, de slimme mobiele telefoon met ingebouwde camera, en streaming van amusement. Beschouw iedere nieuwe concurrent dus als een bedrijf waar van te leren valt.

Er ligt altijd een redenering ten grondslag aan het businessmodel van een nieuwkomer. Dat businessmodel is gelanceerd met een reden. Het voorziet misschien beter dan het bestaande aanbod in de behoeften van de klant (zie principe 4). Of het biedt aanhoudend lagere prijzen (principe 5). Of bedrijfsmiddelen worden beter benut (principe 6). Misschien scoort het zelfs beter op alle drie die aspecten. Neem bijvoorbeeld Zume. Dat bezorgt pizza's aan huis, maar die

NIEUWE
BAANBREKENDE
CONCURRENTEN
ZIJN EEN SIGNAAL
DAT HET BESTAANDE
BUSINESSMODEL
WELLICHT
ACHTERHAALD IS

pizza's worden geleverd vanuit bestelwagens uitgerust met slimme ovens: zo krijgt de consument op bestelling snel een verse en goedkope maaltijd geleverd. In oktober 2017 had dit bedrijf ruim zeventig miljoen dollar aan startkapitaal aangetrokken. Niemand kan voorspellen of een bedrijf als Zume een succes wordt. Het concept van een snelle maaltijd per bestelwagen vormt echter hoe dan ook een serieuze bedreiging voor het bestaande concept van *fast food* op vaste locaties. Als er baanbrekende nieuwkomers opdoemen in een bedrijfstak, dan is dat een duidelijk teken aan de wand: er zijn kennelijk partijen die menen dat het bestaande businessmodel de langste tijd heeft gehad. Dat geldt zeker wanneer zo'n nieuwkomer wordt gefinancierd door durfkapitaal. De gevestigde onderneming zal dan moeten bepalen welke aspecten van het businessmodel zijn achterhaald, en wat daaraan te doen is.

Daarbij moet niet alleen goed worden gekeken naar de logica van de propositie van de nieuwe concurrent(en), maar ook kritisch naar de veronderstellingen achter het eigen huidige businessmodel. Onderzoek terdege wat digitale technologie kan betekenen voor de onderneming. Hoe kan er met een andere inrichting van de eigen capaciteiten meer waarde worden geleverd dan de concurrentie biedt? Welke aspecten van het huidige businessmodel kunnen worden veranderd om meer waarde te leveren, en op een grotere schaal, dan waartoe een nieuwkomer in staat is? Op welke punten moet de eigen aanpak worden veranderd om zelf baanbrekend te worden in de markt?

Best Buy doorliep zo'n soort proces en ontwikkelde zich tot een van de weinige specialistische detaillisten die met succes konden concurreren met online-winkels als Amazon. Een van de marktversturende factoren waar Best Buy een antwoord op moest zien te vinden, was het zogeheten *'showrooming'*: de klant probeerde nieuwe producten uit in de winkel en kocht ze vervolgens voor een lagere prijs bij een andere aanbieder online, zoals verslaggever Kevin Roose van de *New York Times* het formuleerde. Best Buy nam het eigen businessmodel stevig onderhanden: de klant kreeg de garantie dat een lagere prijs bij een concurrent altijd zou worden geëvenaard; de klant werd ook

veel nadrukkelijker geraadpleegd (voortbouwend op de opgedane ervaring met het eigen 'Geek Squad' van Best Buy); er kwam nieuw personeelsbeleid om kundiger en meer loyale medewerkers aan te trekken; en de logistiek werd verbeterd, waarbij de on- en offline-ervaringen van de consument werden geïntegreerd. (Fabrikanten betalen tegenwoordig zelfs om te worden opgenomen in het 'showrooming'-aanbod van Best Buy.) Alles bij elkaar ontwikkelde Best Buy zo een sterke nieuwe marktbenadering, die de aandelenkoers in een jaar tijd met vijftig procent deed stijgen.

2. Begin nu, ontwikkel doordacht

De eerste tekenen van baanbrekende nieuwe concurrentie in een sector vragen om een strategisch door-dachte reactie. 'De veranderingen die in de komende twee jaar te verwachten zijn, worden altijd overschat', aldus Bill Gates in zijn boek *The Road Ahead* uit 1995. 'Tegelijkertijd worden de veranderingen van de komende tien jaar altijd onderschat. Wacht niet lijdzaam af.'

Het kan zeker een jaar of nog langer duren voordat dusdanig veel klanten hun aankoopgedrag veranderen dat dit voor een bestaande aanbieder financiële consequenties begint te krijgen. Tot dat moment kan er met het oude businessmodel nog steeds de nodige omzet worden gemaakt. Intussen moeten er echter wel meteen zichtbare stappen worden genomen om dat businessmodel te veranderen. Zo niet, dan kan de beurswaarde van de onderneming een tik krijgen. Zeker activistische beleggers houden bij hun kijk op een onderneming rekening met de digitale dreiging voor de betreffende sector. Als zij denken dat een bestaande aanbieder geen antwoord heeft op die dreiging, komen ze in actie.

De omslag moet echter strategisch en doordacht worden aangepakt, niet inderhaast en louter reactief. Paniek is besmettelijk. Het doel is echter niet om snel lukraak wat kansen aan te boren, maar om een nieuwe koers uit te stippelen voor de onderneming. Benut de tijd die er nog is: ontwikkel zelf een waardepropositie op digitale grondslag die toekomst heeft; bouw de eigen onderscheidende capaciteiten uit; en verkoop of sluit bedrijfsmiddelen die niet langer nodig zullen zijn wanneer de nieuwe baanbrekende aanpak eenmaal school maakt in de markt.

Wees moedig. Spreek de intenties hardop uit. Maak duidelijk aan alle doelgroepen – niet alleen de beleggers maar ook de medewerkers, leveranciers, distributeurs en andere partijen in het ‘ecosysteem’ van de onderneming – dat u zelf ook aan baanbrekende innovaties werkt.

De tijd die er nog is, moet worden gebruikt om de nieuwe aanpak continu te evalueren en te verfijnen, door deze af te stemmen op veranderingen in het gedrag van de klant en in de branche. Ontwikkel prototypen voor nieuwe producten en diensten, en lanceer die snel om ze te toetsen bij echte klanten. Schaal de beste ideeën op.

Wanneer de veranderingen in de bedrijfstak eindelijk het omslagpunt bereiken, zullen ze voor velen in de sector een complete verrassing zijn. De onderneming die er vanaf het prille begin mee aan de slag is gegaan, weet echter beter. Die heeft de benodigde capaciteiten klaar staan en kan snel doorpakken. Zo’n onderneming kan op basis van tijdig ontwikkelde concurrentievoordelen een leidende positie innemen in de sector.

Een voorbeeld van deze aanpak, al sinds de jaren negentig, is Amazon. Dat begon met boeken, breidde vervolgens uit in andere sectoren van de detailhandel en werd uiteindelijk actief in algemene logistiek en op de cloud gebaseerde computerdiensten. Het strategische plan was echter steeds hetzelfde: breid geleidelijk uit en pak uitdagingen op zodra je daar voldoende voor bent toegerust. Het duurde twintig jaar voordat Amazon de capaciteiten had voor een online-supermarktoppositie (een bijzonder grote uitdaging voor bederfelijke waar). Vergelijk dat met Webvan. Dat dook eind jaren negentig ook in die markt, begon met een thuisbezorgingsconcept voor levensmiddelen, greep te hoog met een poging de destijds veel te dure ‘laatste meters tot aan de voordeur’ te dekken, en ging failliet.

BOUW AAN DE EIGEN IDENTITEIT

3. Werk vooral aan het ‘recht’ op succes

Met het ‘recht’ op succes bedoelen we dat een onderneming de ene na de andere uitdaging weet aan te gaan met een redelijke kans op succes. Eén enkel product,

of de een of andere dienst, mag niet bepalend zijn voor een onderneming. Het gaat erom een sterke identiteit te ontwikkelen: een herkenbare uiting van datgene wat de onderneming goed doet en waarom dat telt. Daarmee kun je je echt onderscheiden. Het oude businessmodel moet ook niet volledig worden afgedankt; bouw voort op bestaande sterke punten. In veel sectoren die wezenlijk zijn veranderd door nieuwe ontwikkelingen blijven oude en nieuwe businessmodellen naast elkaar bestaan: de traditionele fysieke supermarkt zal nooit helemaal verdwijnen, net zoals er ook nog steeds traditionele boekwinkels zijn. Belangrijk is echter om een consistente aanpak te creëren voor alles wat de onderneming doet. Net als bij Amazon, Apple, IKEA, Starbucks of andere toonaangevende ondernemingen kan dan voortdurend op overtuigende wijze worden uitgedragen waar de onderneming voor staat – en wat de klant van de onderneming mag verwachten. Professor Clayton M. Christensen van de Harvard Business School, die het begrip *disruption* zijn moderne invulling gaf, zei het ooit als volgt: ‘Bepaal waarvoor je staat, en blijf daar dan voor staan.’

Een voorbeeld van een onderneming die haar ‘recht’ op succes heeft verworven is PetSmart, een keten met producten en diensten voor huisdieren. In april 2017 deed PetSmart de grootste acquisitie uit de geschiedenis van e-commerce toen het de website voor huisdierbenodigdheden Chewy.com kocht voor 3,35 miljard dollar. De overnamesom was net iets meer dan wat Walmart rond die zelfde tijd betaalde voor online-winkel Jet.com. De capaciteiten van Chewy op het gebied van de klantenservice vormden een aanvulling op het uitgebreide winkeln netwerk en de vele diensten van PetSmart (zoals kennels, trimsalons en poliklinieken voor huisdieren). Chewy bood een klantinteractie op een hoog niveau, vergelijkbaar met winkels gericht op de bovenkant van de markt, zoals warenhuis Nordstrom. Klanten worden proactief opgebeld om service-problemen op te lossen. Ze krijgen bedankkaartjes voor hun klandizie. Door de capaciteiten van PetSmart en Chewy te combineren, is een veel duidelijkere identiteit en concurrentiebederfing ontstaan.

Het ‘recht’ op succes wordt verkregen door een geheel van onderscheidende, multifunctionele capaci-

teiten op te bouwen en te onderhouden: combinaties van mensen, kennis, IT, instrumenten, structuren en processen die gaandeweg steeds verder worden verfijnd en doorontwikkeld. De prominente bedrijfshistoricus Alfred D. Chandler Jr. meende dat deze 'basis voor integraal leren' de hoeksteen bij uitstek was van een succesvolle onderneming. Sommige van die benodigde capaciteiten zal een onderneming al wel in huis hebben; anders bestond ze nu al niet meer. Andere capaciteiten zullen echter wellicht moeten worden ontwikkeld of ingekocht, zoals bij PetSmart. Richt de onderneming op die sleutelcapaciteiten. Doe investeringen voor de lange termijn om ze te ondersteunen en neem afscheid van activiteiten die er niet bij passen.

Een ander aansprekend voorbeeld is Honeywell. Dat wist dankzij zijn 'recht' op succes in verwarming, ventilatie en klimaatbeheersing ('HVAC') de disruptieve dreiging van Nest en andere digitale thermostaten te weerstaan. Honeywell beschikte over een sterke distributiecapaciteit: de medewerkers wisten goede relaties te onderhouden met de HVAC-installateurs en onderaannemers, en die gaven klanten het advies om de digitale thermostaten van Honeywell te nemen in plaats van de producten van de nieuwkomer. Dit gaf Honeywell de tijd om de eigen technologie te moderniseren.

4. Creëer de toekomst van de klant

Hoe ziet de toekomst van uw klanten eruit? Hoe kan wezenlijker worden voorzien in hun behoeften, zodat ze aanhoudend nauwer in contact willen staan met uw onderneming en haar aanbod? Het management moet, zoals Steve Jobs het formuleerde tegenover zijn biograaf Walter Isaacson, 'zien te achterhalen wat [de klanten] zullen willen hebben voordat ze dat zelf weten'. Dat vraagt om verbeelding en inzicht; de klanten zelf zullen die toekomstige behoefte niet kunnen verwoorden wanneer men hen ernaar vraagt. Om de toekomst van de klant te kunnen creëren, zal wellicht een obsessieve focus op de klant nodig zijn. Los de problemen op waarmee de klant worstelt. Reken af

met de frictie die de klant in het leven ervaart. Maak dingen gemakkelijker en minder ingewikkeld. En verlaag de prijs.

De meest effectieve klantgerichte onderneming heeft een streepje voor bij de klant. IKEA, bijvoorbeeld, heeft een uitgebreid programma waarbij managers klanten thuis bezoeken. Zij worden daar verwelkomd omdat IKEA al verbetering heeft gebracht in het dagelijks leven van de klant. Verder valt er ook veel te leren van co-creatie met de klant – de klant

betrekken bij het ontwerp en de ontwikkeling van nieuwe producten. Adobe Systems, bijvoorbeeld, overlegt geregeld met gespecialiseerde grafisch ontwerpers over het ontwerp voor nieuwe versies. Ook Google en Facebook hebben er in hun ontwikkeling enorm van geprofiteerd dat velen van hun eigen medewerkers tegelijk ook klanten

waren, en scherpe klanten bovendien. Ze verzamelden onophoudelijk de reacties van die medewerkers en pasten hun aanbod eraan aan.

Marketingdeskundigen stellen al zeker sinds 1960, toen Theodore Levitt zijn historische artikel 'Marketing Myopia' publiceerde in de *Harvard Business Review*, dat de klant vooral wordt overtuigd door de *uitkomst* – datgene wat een product of dienst doet of oplevert – en niet zozeer dat product of die dienst zelf. Daarom wist Philips te profiteren van zijn halogeenlampen, die winkeliers gebruiken voor parkeerterreinen. Om het in de concurrentie niet af te leggen tegen lager geprijsde bulkproducten, lanceerde Philips een dienst die de lampen verving voor de klant, zodat die dat niet zelf hoefde te doen. Ook bleef Philips in onderzoek en ontwikkeling zoeken naar mogelijkheden om de levensduur van de lampen te verbeteren en zo de eigen kosten te verlagen. Iets dergelijks zien we ook bij de vliegtuigmotoren van GE, de vrachtwagens van Daimler, de elektrische auto's van Tesla en de generatoren van Siemens. Die zitten allemaal vol met sensoren die niet alleen helpen analyseren hoe de machines werken (om het onderhoud te verbeteren) maar ook doorgeven wat de klant (de luchtvaartmaatschappij, de vrachtwagenchauffeur

VEREENZELVIG EEN
ONDERNEMING NIET
MET ÉÉN PRODUCT OF
DIENST; NODIG IS EEN
ONDSCHIEDENDE
IDENTITEIT

of de elektriciteitscentrale) iedere dag doet en hoe die ervaring kan worden verbeterd.

5. Vraag een prijs die de vraag stimuleert

Bijna iedere belangrijke ‘disruptie’ leidt op de een of andere manier tot een kostenverlaging. Klanten reageren veel nadrukkelijker op kostenverlaging dan op andere vormen van extra waarde. Een lage(re) prijs trekt meer klanten aan. Dan kan het nieuwe business-model worden opgeschaald en kunnen er veranderingen worden geforceerd die het moeilijker maken voor andere marktpartijen om te concurreren.

Zelfs een bijzonder prominente disruptieve concurrent krijgt niet veel klaar in de bedrijfstak zolang de prijs niet concurrerend is. Tesla, bijvoorbeeld, begon pas te concurreren met veel andere automerken toen het in 2017 zijn ‘betaalbare’ Model 3 lanceerde, een auto met een prijskaartje van 35.000 dollar. De beste verdediging tegen ‘disruptie’ is bij de meeste producten en diensten om de kosten te verlagen en te zoeken naar mogelijkheden om meer klanten te bereiken. Vaak zal daarvoor op een inventieve manier digitale technologie moeten worden ingezet. Soms zal er een verlieslatende prijs moeten worden neergezet met het oog op de schaalbaarheid en het marktaandeel in de toekomst; voorbeelden daarvan zijn Amazon en Uber.

Natuurlijk proberen managers sowieso al om de kosten te verlagen. Strategisch prijsbeleid – kosten verlagen om de vraag te stimuleren – is echter misschien nog geen gewoonte geworden. Een opmerkelijk voorbeeld in dit opzicht is IKEA. Daar wordt elk jaar een prijsverlaging van 1,5 tot 2 procent opgenomen in de budgetplanning om de ‘druk op de ketel te zetten’. De planners moeten dan namelijk een manier zien te vinden om de kosten aanzienlijk terug te brengen. Dit heeft IKEA een klantloyaliteit bezorgd waar geen concurrent tegenop kan.

6. Optimaliseer de benutting van bedrijfsmiddelen

Vaak worden bij een baanbrekend digitaal aanbod onderbenutte bedrijfsmiddelen ingezet. Dit wordt mogelijk gemaakt doordat digitale technologie frictie vermindert en mogelijkheden bloot legt. Een voorbeeld zijn de bedrijven in de deeleconomie die commercieel aan de slag gaan met de restcapaciteit van

anderens auto’s, fabrieken, woningen en kantoorruimte. Zij brengen daarmee een grote verandering teweeg in die bedrijfstakken doordat er geld wordt verdiend met capaciteit die voorheen niet werd benut.

Iedere onderneming kan de bakens in de eigen bedrijfstak verzetten door te gaan verdienen aan onderbenutte bedrijfsmiddelen. Daar kunnen allerlei mogelijkheden voor zijn in een onderneming. Met cloud-computing kan de beschikbare computercapaciteit in de organisatie (en de tijd van de programmeurs) beter worden gebruikt. Of neem de magazijnen van een grote winkelketen. Die zijn groot vanwege het schaalaspect van de arbeid: zodra de kosten voor de plaatsing van één pallet zijn betaald, wordt de opslag van de volgende vier pallets veel goedkoper. Door de digitalisering is het nu veel gemakkelijker geworden om verschillende materialen en producten van verschillende leveranciers te behandelen. Dat maakt het mogelijk om opslagruimte en magazijnmedewerkers te delen met andere partijen.

Een onderbenut bedrijfsmiddel is niet per se iets fysieks. Het kan ook gaan om eigen informatie, doorlopend verzamelde gegevens of specialistische expertise. Neem het oogziekenhuis Aravind in India. Dat is een van de meest effectieve centra ter wereld voor staaroperaties. Professionele deskundigheid geldt bij Aravind als een specialistisch bedrijfsmiddel. Iedere oogchirurg behandelt er per dag gemiddeld tien keer zoveel staarpatiënten als een chirurg in de Verenigde Staten. De processen bij Aravind zijn ingericht naar het voorbeeld van McDonald’s. Iedere mogelijkheid wordt aangegrepen om de tijd van de individuele chirurg in te zetten voor de activiteit waar het allemaal om draait: de staaroperatie. Alle overige handelingen, waaronder de administratie en verwijzingen van complexe gevallen, wordt door anderen gedaan.

Een overtuigende en winstgevende aanpak van de eigen bedrijfsmiddelen wordt niet zomaar even ontwikkeld. De eerste gemeenschappelijke kantoorruimten ontstonden kort na 2000. Het kostte WeWork, een aanbieder van gedeelde kantoorruimte, echter vijftien jaar om een formule en een pakket te ontwikkelen dat bij veel mensen aansloeg. Bij de ontwikkeling van de eigen benadering moet ook worden gekeken naar bedrijfsmiddelen die misschien beter kunnen worden

afgestoten omdat ze een belemmering of aanhouden- de kostenpost vormen. Elk bedrijfsmiddel dat wordt aangehouden moet bijdragen aan de onderscheidende capaciteiten van de onderneming – of moet daar pro- fijt van hebben.

7. Houd controle over het eigen deel van het platform

Baanbrekende (disruptieve) ondernemingen doen niet alles zelf. Ze maken ook gebruik van capaciteiten van andere partijen. Die externe capaciteiten zullen steeds ruimer beschikbaar zijn door de opkomst van grote zakelijke platforms: denk aan Web Services van Ama- zon, Predix van GE, MindSphere van Siemens en het nieuwe Chinese ‘Belt and Road’-systeem. Een platform is een combinatie van in elkaar grijpende technolo- gieën die samen een basale infrastructuur vormen waarop uiteenlopende applicaties en processen van verschillende ondernemingen passen en naadloos met elkaar kunnen samenwerken. Deze nieuwe digitale platforms zullen veranderingen op gang brengen bij ondernemingen, net zoals de voor- gangers ervan op internet – Google, Facebook, Amazon – het gedrag van de consument hebben veran- derd. Een platform biedt toegang aan allerlei verschillende partijen. Een platform opent nieuwe moge- lijkheden om met digitale bedrijfsmiddelen waarde te creëren. Het biedt bovendien een veel grotere schaal- omvang tegen minimale kosten. Voor een onderne- ming is het niet alleen belangrijk om te beseffen waar men zelf goed in is, maar ook waar men technologie en oplossingen van anderen kan inzetten.

Voor sommige ondernemingen is het een aantrek- kelijke optie om zelf een platform te worden. Sales- force.com is daar een voorbeeld van. Salesforce.com heeft capaciteiten voor de ontwikkeling van software- as-a-service (SaaS). Die zijn aangevuld met ander aan- bod op basis van de cloud, en zo is een open ‘ecosys- teem’ ontwikkeld voor het beheren van verkoop- en klantrelaties. Daarmee is een onderscheidend concu- rentievoordeel opgebouwd. In dit ‘ecoysteem’ worden onafhankelijke ontwikkelaars, *system integrators* en

consultants met elkaar geïntegreerd. Hierdoor heeft Salesforce.com voor heel veel bedrijven in allerlei sec- toren een spilfunctie verkregen, met een unieke toe- gang tot informatie en nieuwe trends.

Om van een platform te kunnen profiteren hoeft je er echter geen te *bezitten*. Het gaat vooral om dat deel van het platform dat het ‘recht’ op succes oplevert en zorgt voor stabiele normen voor een geheel ‘ecosysteem’. Als een van de vele toeleveranciers voor de bediening van woningsystemen of een van de vele ontwikkelaars van min of meer vergelijkbare apps kun je waarde verlie- zen. Met een onderscheidende identiteit en rol in de ‘ecosystemen’ van andere ondernemingen kun je ech- ter waarde naar je toetrekken. Dan kun je een bedrijf worden als Corning, de fabrikant van het Gorilla Glass voor de iPhone en allerlei andere soorten speciaal glas voor auto’s en andere smartphones. Of neem HCL Technologies: dat heeft met zijn onderscheidende capaciteiten in onderzoek, ontwikkeling en advies een geavanceerde technologische uitbestedingsactiviteit ontwikkeld voor andere *high tech*-ondernemin- gen.

Door de opkomst van digitale technologie vervagen de grenzen tussen bedrijfstakken. Met een plat- form kunnen daarom de beperkin- gen van de eigen bedrijfstak worden overwonnen. Bedrijven hoeven niet

langer zelf de eigen toeleveringsketen met leveranciers en distributeurs te beheren. Apple is, zoals genoeg- zaam bekend, actief in (het *streamen* van) muziek en vi- deo, informatietechnologie (hardware en software), in- ternetdiensten, telefonie, horloges, digitale fotografie en detailhandel. In de meeste van die activiteiten is het ook de marktleider. Het maakt niet uit aan welke bran- che mensen denken bij het horen van de naam Apple; Apple is onnavolgbaar Apple. De onderneming heeft zijn markten aan elkaar gevlecht rond één onderschei- dende activiteit.

Een platform moet zorgvuldig worden gekozen. Eenmaal bij een bepaald platform aangesloten, kan het een bijzonder kostbare zaak zijn als vervolgens blijkt dat er moet worden overgestapt naar iets anders. Bescherm bovendien op het platform goed de controle

EEN TRANSFORMATIE IS
ALLEEN MOGELIJK ALS
DE VERSCHILLENDE
INTERNE FUNCTIES ER
SAMEN DE SCHOUDERS
ONDER ZETTEN

over de eigen klantgegevens, intellectuele eigendom en het onderscheidende stelsel van capaciteiten.

Verticale integratie kan nog steeds aantrekkelijk zijn. Onder andere voor Inditex (Zara), Amazon en Haier bleek dit kansen te bieden voor een onderscheidend aanbod in de markt. De beste optie is echter om een meer fijnmazige inschatting te maken van de kosten en de klanten, en de combinatie van verticale en horizontale activiteiten daarop af te stemmen.

REALISEER DE TOEKOMST

8. Integreren, niet isoleren

In het verleden zijn veel ondernemingen uit angst voor de dreiging van nieuwkomers inderhaast in de marge allerlei digitale projecten gaan lanceren om op zichzelf staande programma's, producten en diensten te ontwikkelen. Voor dergelijke aparte bedrijfsactiviteiten en afgeschermden projecten zijn allerlei kleurrijke namen ontstaan, zoals 'skunk works' (letterlijk: stinkdieractiviteiten), piratenschip, commandotroepen, laboratorium of quarantaine-eenheid. Uit dat soort namen blijkt al meteen het probleem: het ontbreekt aan een wezenlijk verband tussen de kleinschalige nieuwe activiteit en de hoofdactiviteit van de onderneming.

Natuurlijk heeft een 'piratenschip' meer vrijheid dan de rest van de onderneming. Zo'n activiteit wordt niet belemmerd door de gebruikelijke beperkingen en eisen, de creativiteit beperkende 'antilichamen' van de cultuur. Een 'piratenschip' kan zelfs een innovatief product of nieuwe dienst met toekomstperspectief opleveren. Omdat de activiteit echter los staat van de rest van de onderneming, ontbreekt het haar aan de noodzakelijke capaciteiten en ondersteuning die nodig zijn voor een levensvatbare toekomst. Omgekeerd leert de hoofdactiviteit niets van de nieuwe activiteit en profiteert ze ook niet van de capaciteiten die deze opbouwt. Zelfs al wordt het 'piratenschip' op het eigen beperkte terrein een succes, de bedrijfsmiddelen van de onderneming raken er hoe dan ook meer door gefragmenteerd en het wordt moeilijker om een nieuw businessmodel op digitale grondslag op te schalen. Een transformatie komt niet van de grond

met allerlei van elkaar gescheiden 'eilandjes' in de organisatie; daarvoor is een digitale inspanning over de volle breedte van de onderneming nodig.

Een historisch voorbeeld van een mislukte mini-activiteit biedt het verhaal van de Noord-Amerikaanse schrijfmachinefabrikant Smith Corona. Die zag in de jaren zeventig terecht de dreiging van tekstverwerking op de computer op zich afkomen. Daarom lanceerde het bedrijf in 1976 een centrum voor onderzoek en ontwikkeling op het gebied van digitalisering. Voor dat centrum werden weliswaar allerlei deskundigen in computerhardware en -software aangetrokken, maar als locatie werd Danbury in de staat Connecticut gekozen – vier uur rijden van het hoofdkantoor van Smith Corona, in de buurt van Syracuse in de staat New York. Op dat hoofdkantoor zaten de in mechanica geschoolde technici die werkten aan de 'echte' schrijfmachines. De medewerkers van de beide locaties kregen geen gelegenheid om elkaar geregeld te ontmoeten en van elkaar te leren of gemeenschappelijke capaciteiten op te bouwen. Het nieuwe centrum ontwikkelde tekstverwerkers die gemakkelijker in het gebruik en goedkoper waren dan personal computers. Er ontbraken echter enkele cruciale eigenschappen aan; zo konden er bijvoorbeeld geen plaatjes mee worden afgedrukt. Die functionaliteit had het bedrijf misschien wel ontwikkeld als men er bestaande klanten, zoals schrijvers en studenten, had ondervraagd om meer over hun werk en behoeften te weten te komen. Volgens een studie van Erwin Danneels naar dit verhaal van Smith Corona kampte de nieuwe activiteit ook met productieproblemen die de rest van de onderneming had kunnen oplossen. Smith Corona maakte later twee keer een doorstart na een faillissement en beleefde ook nog een overname. Het eindigde ten slotte als een kleine fabriek van thermale etiketten voor barcodeprinters.

Een ander bekend voorbeeld van een gestrand 'piratenschip' is het AXE-N-project van Ericsson. Die onderneming stak miljarden in de ontwikkeling van een asynchrone digitale snelweg maar trok in 1995 de stekker uit het project. Of neem het Palo Alto Research Center (PARC) van Xerox. PARC, dat vergaand onafhankelijk van Xerox opereerde, is beroemd om de vele ideeën die er werden ontwikkeld, waaronder ook de bediening van de computer met pictogrammen die

Steve Jobs toepaste in het ontwerp van de eerste Macintosh-computer van Apple. Xerox profiteerde nooit van de innovaties waarin het had geïnvesteerd.

Initiatieven op het gebied van digitalisering moeten niet worden afgeschermd. Die moeten juist midden in de bestaande organisatie worden neergezet. Vervolgens moet er worden geëxperimenteerd met prototypen waarvan duidelijk is dat ze kunnen worden opgeschaald. Die prototypen moeten worden ontwikkeld op basis van de bestaande sterke punten van de onderneming. Bovendien moet er een nauw onderling contact blijven tussen de prototype-activiteit en de rest van de onderneming, zodat ze van elkaar blijven leren.

GE pakt het altijd zo aan wanneer het iets nieuws ontwikkelt. Stel bijvoorbeeld dat GE een stuk infrastructuur wil ontwikkelen voor zeehavens. Dan wordt er een prototype gebouwd dat vol zit met sensoren en data-analyse. Dat wordt dan uitgebreid getest, waarbij de activiteiten van een zeehaven worden gesimuleerd: vrachtwagens komen lading ophalen, treinen rijden binnen om te laden en te lossen, en medewerkers rijden goederen over het terrein of in containers. Zelfs de controle van de paklijsten door toezichthouders wordt nagebootst. Daardoor is de onderneming er klaar voor wanneer het moment is gekomen om die complexe technologie op te schalen.

9. Stel de regels ter discussie

Soms is het beter om vooraf toestemming te vragen dan om achteraf sorry te zeggen. Bij baanbrekende innovatie – extern bij de concurrent of intern – kan het echter bijzonder nuttig zijn om in te spelen op ‘gaten’ in de bestaande regels. Een baanbrekend initiatief ondermijnt meestal de regels en bestuursstructuren die in de loop der tijd zijn ontstaan. In die regels en structuren is gedrag van mensen tot norm verheven. Een jarenlange gewoonte in de compliance kan er bijvoorbeeld toe leiden dat een onderneming controleformulieren invoert en daar jaren later nog mee werkt terwijl noch de regelgever noch enige andere partij er

dan nog iets mee doet. De noodzaak is vervallen, maar de procedure blijft.

Wanneer bestaande regels belemmeren dat wordt voorzien in de behoefte van de klant, is het tijd voor verandering. Een goed voorbeeld is misschien autodelen. In veel steden heeft het stelsel van taxivergunningen in het verleden geleid tot kunstmatige tekorten en monopolies. De eerste concurrenten van de taxi sprongen in dat gat. De gevestigde taxibedrijven namen vervolgens op hun beurt enkele aspecten over van de nieuwkomers, zoals apps waarmee taxi's kunnen worden besteld. Desondanks zijn de onofficiële taxi's op de meeste plekken in het voordeel, behalve in steden waar er speciaal voor hen nieuwe regels zijn ingevoerd.

De meeste regels zijn er om een bepaalde reden. Als een nieuwe activiteit de geest in plaats van de letter van de wet respecteert, zal die meestal succesvol zijn. Hoe ver een

aanbieder hierin kan gaan, zal afhangen van de waarde die kan worden gecreëerd.

Over regels die van buitenaf worden opgelegd, heeft een onderneming niets te zeggen. Hoe die regels worden geïnterpreteerd is echter een ander verhaal. Dat geldt zowel voor de eigen onderneming als voor concurrenten. Bij de ontwikkeling van een baanbrekend digitaal initiatief is het daarom zaak de eigen interpretatie te vergelijken met die van de concurrenten. Als de concurrentie ‘rekkelijker’ omgaat met de regels, op welke punten kan men dan zelf eveneens de teugels laten vieren? Omgekeerd moet ook de vraag worden gesteld welke beperkingen de concurrentie uiteindelijk zullen opbreken. En als dat gebeurt, is men er dan klaar voor om in te spelen op de extra vraag die dan ontstaat?

Verder is het mogelijk dat concurrenten zich hebben ontwikkeld in een heel andere regelgevingsklimaat. Tech-reuzen Alibaba en Tencent, bijvoorbeeld, konden in China financiële diensten ontplooiën die voor hun tegenhangers in de Verenigde Staten en Europa verboden waren. De Chinese bedrijven lanceerden beleggingsfondsen en systemen voor vermogensbeheer terwijl Apple en Facebook hun activiteiten op

HET DUURT
EVEN VOORDAT
VERANDERINGEN IN
DE MARKT FINANCIËLE
GEVOLGEN KRIJGEN
– IN DIE TIJD KUNNEN
AANPASSINGEN
WORDEN
DOORGEVOERD

het gebied van het betalingsverkeer terugschroefden vanwege bezwaren bij toezichthouders. Nu zullen alle vier de bedrijven in dezelfde omgeving opereren.

10. Bepaal een nieuwe aanpak

De meeste ondernemingen experimenteren al jarenlang met nieuwe technologie. Het betrekkelijk kleine aantal ondernemingen dat met succes aan de slag is gegaan met digitale technologie, echter, gebruikt die technologie vooral om de markt op een andere manier te bewerken. Die bedrijven laten marketing, IT en financiën op een andere manier dan voorheen met elkaar samenwerken, en ze laten dat inzicht ook gelden bij alle andere aspecten van de organisatie.

Neem om te beginnen werving en selectie. Ga niet op zoek naar cloud-architecten of blockchain-specialisten, maar stel teams samen van mensen die vaardigheden op diverse gebieden kunnen combineren, namelijk bedrijfsstrategie, consumentenervaring en geavanceerde hard- en softwareontwikkeling. (In ons eigen bedrijf noemen wij dit 'BXT': 'business, experience, and technology' – bedrijfsvoering, ervaring, technologie.) Zet niet alleen programmeurs en specificatieschrijvers in, maar ook creatieve ontwerpers, antropologen, financiële mensen en data-analisten, samen met psychologen die snappen wanneer iets mensen lokt in plaats van afstoot. Wees vooral gespist op de 'helikopterblik': het vermogen om zowel de details als de grote lijnen te zien, en snel tussen die twee te schakelen. Pik op alle niveaus van de hiërarchie dat soort mensen eruit, zodat zij al doende beslissingen kunnen nemen over technologie en ontwerp die aansluiten bij de overkoepelende strategie van de onderneming.

Wanneer in één enkele groep technologische scherpzinnigheid wordt gecombineerd met een strategisch doel en besef van de klantervaring, kunnen er producten en diensten worden bedacht waarvan men zich anders geen voorstelling had kunnen maken. Apple besloot in 1999 om zichzelf voortaan te zien als de schepper van een digitale hub. Alles wat die onderneming sindsdien heeft uitgebracht, vloeit voort

uit die identiteit: van de online-winkel iTunes tot de iPhone en de iPad. Amazon besloot de winkel te zijn die klanten online verbindt, met een nieuwe en innovatieve bediening waarbij klanten hun meningen over de waarde van de producten met elkaar kunnen delen. Danske Bank, een vooraanstaand financieel dienstverlener in Scandinavië, richtte zijn bedrijfsvoering in rondom een *peer-to-peer* betalingsapp die inmiddels wordt gebruikt door meer dan de helft van heel Denemarken. De producten die daarna volgden, waaronder mobiel aanbod voor hypotheek en vermogensbeheer, vloeiden als vanzelf voort uit die ingezette digitale aanpak.

In de praktijk is het vaak heel lastig om bedrijfsvoering, ervaring en technologisch vernuft met elkaar te combineren. Dat zijn vaak allemaal aparte terreinen in een organisatie, met eigen specifieke vaardigheden en prioriteiten en een eigen cultuur. Bij veel ondernemingen is de bedrijfsstrategie de verantwoordelijkheid van de financieel specialisten en het topmanagement; die mensen hebben misschien geen goed zicht op de mogelijkheden van digitale

technologie. De gebruikservaring is vaak belegd bij marketing of ontwerpers; die hebben vaak weer niet de strategische blik om datgene te maken wat de onderneming nodig heeft. De technologie, ten slotte, is vaak het domein van software-technici; zij onderschatten door hun achtergrond wellicht het belang van eenvoud,

emotionele weerklank en intrinsieke levering aan de klanten en medewerkers die hun systemen gebruiken. Meestal opereren die drie groepen los van elkaar. Misschien weten ze ook niet hoe ze met elkaar moeten praten. Neem een woord als *effectief*. Dat betekent voor een bedrijfsstrategist misschien *lage kosten*, voor een ontwerper *nauwe klantinteractie* ('*high-touch*'), en voor een technisch specialist *toonaangevend*. Lukt het niet meteen om de mensen uit die drie gebieden met elkaar te laten samenwerken, houd dan vol. Mettertijd zullen ze elkaar gaan waarderen.

Als niet zo duidelijk is hoe het veranderingstraject het beste kan worden gestart, duik dan om te begin-

OOK EEN TOT DE
VERBEELDING
SPREKENDE
NIEUWKOMER MOET
EEN CONCURRERENDE
PRIJS KUNNEN BIEDEN

nen in de ervaringen van klanten en medewerkers. Dat is wat CEO Hubert Joly deed bij Best Buy toen ze daar gingen bouwen aan een digitale identiteit: medewerkers werd gevraagd naar hun ervaringen in het werk. Als de medewerkers klaagden over een gebrekkige interne zoekmachine die ten onrechte aangaf dat bepaalde artikelen nog op voorraad waren, dan werd die zoekmachine meteen verbeterd. Met die eerste stap werd een traject ingezet om de activiteiten zowel vóór als achter de schermen doorlopend te verbeteren.

Baanbrekende digitale innovatie – disruptie – lijkt een bedreiging te zijn. Maar het kan ook de bakens helpen verzetten voor een onderneming. Nog nooit waren er zulke grote kansen om de bedrijfsvoering op een volkomen andere leest te schoeien. Zelfs de meest uitontwikkelde onderneming staat nu voor dezelfde uitdaging als een startend bedrijf: ontwikkel een nieuw businessmodel, een nieuwe waardepropositie en een stelsel van capaciteiten voor het klantcontact, en positioneer daarmee de onderneming voor succes op de lange termijn.

Over de auteurs

M. Herzog en T. Puthiyamadam zijn beiden Principal bij PwC US, opererend vanuit Seattle resp. New York. N. Naujok is een partner bij PwC Strategy& Germany en werkt vanuit Berlijn. Aan dit artikel werd vanuit PwC US ook bijgedragen door L.H. Moeller, M. Haller, N. Hodson, P. Leinwand, N. Mehta, M. Sangin, L. Woods, M. Ready en S. Jensen. Dit artikel is deels gebaseerd op Moeller e.a. (2017).

Literatuur

Moeller, L.H., N. Hodson & M. Sangin (2017). The Coming Wave of Digital Disruption. *s+b*, 30 november. (Oorsprong en anatomie van de krachten die bedrijfstakken doen veranderen.)

Leinwand, P. & C. Mainardi (2017). The Fear of Disruption Can Be More Damaging than Actual Disruption. *s+b*, 27 september. (Onderzoek naar de verschuiving van waarde in bedrijfstakken wijst op de risico's van haastige en slecht doordachte reacties.)

Schwieters, N. & B. Moritz (2017). 10 Principles for Leading the Next Industrial Revolution. *s+b*, 23 maart. (Voor ondernemingen die de platforms exploiteren van waaruit de digitale disruptie zal worden gelanceerd.)

'10 Principles for Winning the Game of Digital Disruption', by Mathias Herzog, Tom Puthiyamadam, and Nils Naujok, reprinted with permission from the Spring 2018 issue (no. 90) of *strategy+business* magazine, published by PwC Strategy& Inc. © 2017 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: Raymond Gijsen.