

Make Disruption Work

een CEO-handboek voor digitale transformatie

Uitgeverij Business Contact
Amsterdam/Antwerpen

Inhoud

Inleiding: hoe je geen gekookte kikker wordt	7
1. Discover: ontdek de nieuwe wereld	13
2. Define: definieer wat je gaat doen	21
3. Determine: bepaal wat je nodig hebt	45
4. Drive: maak het waar	63
5. Delight: inspireer in de nieuwe wereld	83
Drie casestudy's	95



Inleiding

hoe je geen gekookte kikker wordt

Een paar weken geleden waren we bij een rondetafelgesprek voor leiders uit het bedrijfsleven. De CEO van een grote reisorganisatie haalde herinneringen op: ‘Toen ik als stagiair in deze branche begon, was mijn eerste taak het terugbrengen van de gemiddelde wachttijd in het reisbureau van zeventig naar veertig minuten.’

Veertig minuten was het ultieme doel – niet gek, gezien vanuit het bedrijf. ‘O, we hadden het zo goed,’ ging hij verder. ‘We lieten klanten op belachelijk vroege vluchten vertrekken naar bestemmingen die ze nauwelijks kenden, waarna ze twee bussen moesten nemen om uiteindelijk bij een of ander tweederangs hotel aan te komen, kilometers van het strand. Aan het einde van het seizoen kregen we dan een paar klachten, om het jaar daarop weer precies hetzelfde te doen.’

De reisindustrie is inmiddels drastisch veranderd. De wachttijden worden geteld in milliseconden. Klanten weten dat een vroege vlucht korting betekent, ze weten precies waar het hotel is en als het een TripAdvisor-beoordeling van minder dan 3,5 heeft – vergeet het dan maar. Ook het landschap van aanbieders is veranderd: de koplopers van nu zijn allemaal digitale spelers die twintig jaar geleden nog niet bestonden (zoals Airbnb, Expedia of Booking.com). De oude garde is hen online gevolgd na een groot percentage van het marktaandeel te zijn kwijtgeraakt, of is opgeslokt.

Wat echter het meest opvalt, is dat de daadwerkelijke veranderingen (meer keus in vluchten, goede hotels) niet specifiek *digitaal* of *technologisch* van aard zijn. Ze komen voort uit wat de digitale technologie mogelijk heeft gemaakt, namelijk:

- **meer transparantie:** klanten hebben veel meer informatie over wat ze kopen. Dat wil zeggen dat de kennisvoorsprong die reisbureaus hadden en ook graag gebruikten, is verdwenen.
- **betere toegankelijkheid:** klanten hebben nu altijd en overal toegang tot alle producten en diensten. Gevestigde bedrijven worden niet langer beschermd door het bezit van strategische fysieke locaties, en er staan voortdurend nieuwe concurrenten op die gebruikmaken van de nieuwste mogelijkheden om de klant beter te bedienen.*

Het punt van dit verhaal is dat digitaal eigenlijk niet over digitaal gaat. Het gaat over het gebruik van digitale mogelijkheden om klanten beter, sneller en goedkoper te bedienen dan voorheen. En, ook niet onbelangrijk, het gaat niet over reizen. Digitale disruptie raakt iedereen en doet zich in de ene na de andere branche voor, steeds op min of meer dezelfde manier. Dit komt doordat digitaal, ongeacht de bedrijfstak of de specifieke technologie, meestal niet meer dan een katalysator is voor branches om beter te worden in datgene wat ze geacht worden te doen, namelijk klanten bedienen.

Er zitten goede en minder goede kanten aan deze ontwikkeling. Een van de goede kanten is dat als digitaal in essentie draait om het verbeteren van je aanbod, je geen tech-startup vol millennials hoeft te zijn om het voor elkaar te krijgen (sterker nog: als je wordt verslagen door millennials, deed je het waarschijnlijk toch al niet goed). Als gevestigd bedrijf beschik

* Als digitale spelers de reisbranche waren binnengekomen met hetzelfde aanbod, maar dan over de toonbank en zonder online aanwezigheid, waren ze evengoed disruptief geweest ten opzichte van gevestigde bedrijven. Het logische gevolg hiervan, dat we in allerlei sectoren terugzien, is dat wanneer digitale spelers zich eenmaal hebben gevestigd, ze vaak ook fysieke verkooppunten beginnen waarmee ze marktaandeel blijven pakken.

je al over waardevolle klantrelaties en -data; je moet dus absoluut in staat zijn om digitaal zelf aan te pakken en gaandeweg nieuw digitaal talent aan te trekken, zoals programmeurs.

Een van de minder goede kanten is dat de veranderingen die nodig zijn om je aanbod te verbeteren waarschijnlijk veel ingrijpender zijn dan een overzichtelijk technologisch probleem dat je kunt oplossen en afvinken. Meer transparantie en markttoegankelijkheid brengen enorme uitdagingen met zich mee die elk bedrijf tot in de kern raken. In feite is de vraag: ‘Hoe goed ben je?’ En de meeste grote, traditionele bedrijven zijn nu eenmaal verre van goed. Ze hebben logge, inefficiënte afdelingen, slechte interne communicatie en leiders die hun klanten niet goed kennen en zich weinig van hen aantrekken. Ze willen gewoon blijven doen wat ze altijd hebben gedaan en hun omzet blijven halen. Dit soort bedrijven staat op het vuur in lauwwarm water.

Hoe voorkom je dat je een gekookte kikker wordt?[†] Het gaat misschien tegen je gevoel in, maar de oplossing voor digitale disruptie is vaak niet een of ander radicaal nieuw model, maar juist een terugkeer naar de basis van gezond businessverstand. Je moet in staat zijn digitale technologie te gebruiken om op slimmere manieren waarde te creëren voor je klanten, maar dit betekent – en dat is cruciaal – dat de klant op de eerste plaats komt, niet het digitale aspect of de technologie, en al evenmin het product of het bedrijf. En dat betekent weer dat je:

- **je klant kent (en belangrijk vindt!).** Wees daarbij kritisch op jezelf; een wachttijd van veertig minuten is misschien een verbetering, maar nog altijd niet goed genoeg. Probeer continu beter te worden. Verder moet je begrijpen wat meer transparantie en toegankelijkheid betekent voor de klant en wat die als gevolg daarvan zal verwachten (met betrekking tot prijsbepaling, keuze, reviews et cetera).
- **bescheiden blijft.** Deze eigenschap is niet in elke directiekamer of in elk managementboek te vinden, maar om je klanten effectief van dienst te kunnen zijn, is bescheidenheid juist erg nuttig. Je moet je oprecht blijven afvragen wat je klant nodig heeft of wenst, en bereid zijn je daaraan aan te passen. Je moet met nieuwe ideeën komen over hoe je in die behoeften kunt voorzien, en je moet die ideeën testen en het bij het verkeerde eind durven hebben. Je moet ook mensen in je bedrijf hebben die met andere ideeën komen die misschien wél werken. Hier is een vorm van interne transparantie voor nodig die bij traditionele bedrijven niet altijd even vanzelfsprekend is. Maar het levert je wel betere resultaten op, en die zul je nodig hebben als je wilt overleven in het snel veranderende, uiterst concurrerende landschap dat wordt gecreëerd door de digitale ontwikkelingen.

We spraken hier kortgeleden over met de CEO van een bank. ‘Ik snap het,’ zei hij. ‘Maar het punt is dat we nog niet klaar zijn voor zoveel transparantie.’

‘Hm,’ zeiden wij, ‘dan zou ik maar opschieten.’

[†] Een kikker die je in kokend water gooit, zal eruit springen, maar als een kikker al in een pan met lauw water zit die vervolgens aan de kook wordt gebracht, blijft hij zitten en laat hij zich koken – zo gaat althans het verhaal. Biologen hebben hierover opgemerkt dat kikkers over het algemeen niet netjes blijven zitten, waardoor het experiment moeilijk uitvoerbaar is.

Over dit boek

Digitale disruptie zal haar razendsnelle opkomst door alle branches heen nog wel even voortzetten. Sterker nog, de disruptie die we tot nu toe hebben gezien was nog maar de eerste golf. Digitale reuzen als Google, Amazon en Facebook zijn allemaal voortgekomen uit online en mobiele ontwikkelingen, maar een heel scala aan andere technologieën staat al klaar: robots, zelfrijdende voertuigen, kunstmatige intelligentie (AI), Internet of Things (IoT), voice en blockchain. Ieder voor zich kunnen ze revolutionair zijn en gezamenlijk des te meer. We staan voor een toekomst van eindeloze disruptie.

Dat brengt risico's met zich mee, maar ook de geweldige kans om je bedrijf te veranderen en zelfs de wereld. Dankzij nieuwe technologieën kun je nu groot denken. Tegelijkertijd moet je ook praktisch zijn. Als je omgeving snel verandert, moet je een sterke basis hebben, maar ook agile, adaptief en datagestuurd zijn. Op basis van de ontwikkelingen in online zijn er nu genoeg bewezen werkwijzen beschikbaar die je helpen om hiermee om te gaan, en we zijn er sterk van overtuigd dat die blijven gelden voor de volgende golven van digitale disruptie. Zeker ook omdat de bijbehorende principes, zoals het beter bedienen van klanten en effectiever organiseren, tijdloos zijn. Wat nieuw is en wat dit boek je biedt, is het scala aan modellen en blauwdrukken waarmee je tijdloos kunt worden in een digitaal landschap. Hoe kan jouw organisatie de klant beter bedienen in dit digitale tijdperk? Hoe doen toonaangevende digitale bedrijven dat? Aan welke regels houden zij zich en welke strategieën passen ze toe?

We hebben samengewerkt met een aantal van de grootste bedrijven ter wereld – waaronder Shell, Unilever, ING, eBay, IKEA en vele andere – aan transformaties van bedrijfsonderdelen in de context van disruptie. Samen hebben we digitale competenties opgebouwd, zijn we nieuwe, disruptieve ventures gestart en hebben we successen geboekt. Deze initiatieven groeien snel en leveren winst op. Het advies dat we geven is praktisch, nuchter en effectief – en de ideeën waarop het gebaseerd is worden verder uitgewerkt in dit boek. Dit is kennis en ervaring die we ook bij miljardenbedrijven hebben ingezet, en het werkt.

Onze aanpak is opgebouwd rondom 5D's: *Discover* (ontdek), *Define* (definieer), *Determine* (bepaal), *Drive* (maak het waar) en *Delight* (inspireer). Deze moeten alle vijf, soms tegelijk, worden aangepakt en dat betekent hard werken. Er is geen ei van Columbus; net als bij elke andere verandering is sterk persoonlijk leiderschap nodig, en bovenal de bereidheid om te handelen, te leren en, zo nodig, moeilijke beslissingen te nemen.

Het valt niet mee om als bedrijf op het punt te staan gedisrupt te worden of er middenin te zitten. Met aarzelende aandeelhouders, lagere winstmarges bij digitaal en de negatieve resultaten op korte termijn begrijpen we wel waarom sommige bedrijven niet willen veranderen – zoals we ook begrijpen waarom sommige kikkers in de pan blijven zitten.

5D-model



1. Discover: ontdek de nieuwe wereld

CEO's vragen ons: 'Hoe zal disruptie eruitzien in mijn bedrijfstak?' De eerste stap is omhoogkijken.



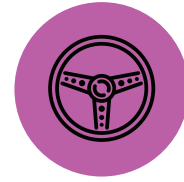
2. Define: definieer wat je gaat doen

Het spel is veranderd. Er zijn zes nieuwe regels, met zes bijpassende strategieën.



3. Determine: bepaal hoe je het gaat doen

Organiseer het zo dat je snel en disruptief bent en benader technologie op de juiste manier.



4. Drive: maak het waar

Ontwikkel je vaardigheden, ontwikkel je team. Go!



5. Delight: inspireer in de nieuwe wereld

Geef leiding, kom in actie en vertel het verhaal

We hebben de theorie onderbouwd met praktijkvoorbeelden in blauwe informatiebubbels zoals deze. In het laatste deel van het boek vind je drie casestudy's die de 5D's in actie laten zien.



1. Discover

Ontdek de nieuwe wereld

- 1.1 Kijk omhoog
- 1.2 Hoe het werkt
- 1.3 En dit is pas het begin

1.1

Kijk omhoog

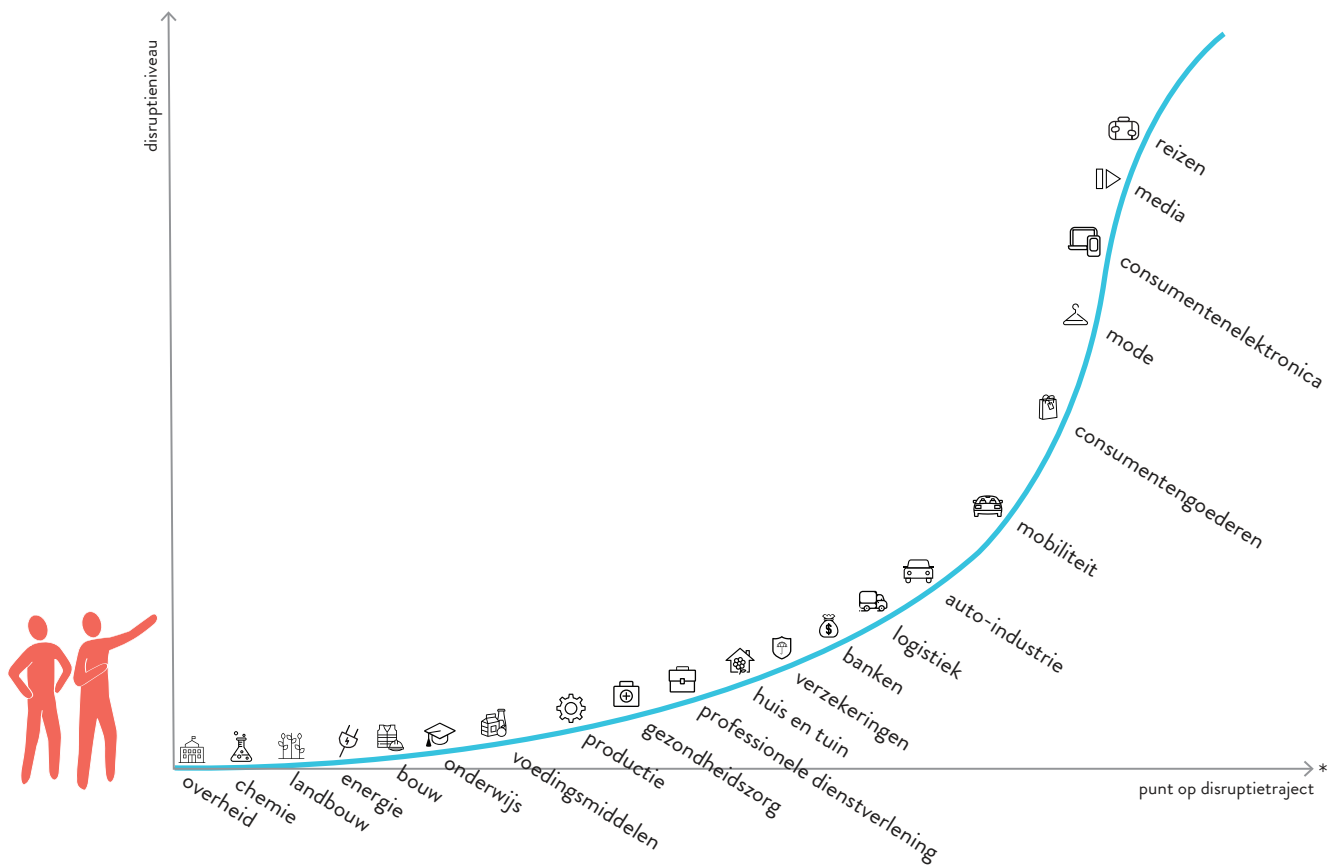
CEO's stellen ons de vraag: 'Hoe zal disruptie er in mijn branche uitzien?'

De standaardreactie van bedrijven is dat ze hun eigen branche onder de loep nemen en daarbinnen op zoek gaan naar strategische dreigingen. Maar dan blijft disruptie vaak onopgemerkt totdat die keihard toeslaat. Een tweede mogelijkheid is om simpelweg op die klap te wachten, zodat de dreiging dan tenminste zichtbaar is. Maar dan is het al te laat – disruptieve bedrijven krijgen razendsnel een groot deel van de markt in handen.

Een betere strategie is om naar andere branches te kijken, en met name naar die branches waar disruptie al verder gevorderd is, en te zien hoe dat is verlopen. Daar kun je gemeenschappelijke patronen uit afleiden (die in de volgende hoofdstukken gedetailleerder worden besproken) waarmee je een toekomstgerichte, op je eigen branche toegespitste reactie kunt ontwikkelen.

De **disruptiecurve** laat zien hoe het met de disruptie staat in een hele reeks sectoren. Het steile gedeelte van de curve geeft het moment weer waarop disruptieve bedrijven exponentieel groeien en alles in hoog tempo verandert. Het is cruciaal dat je vóór dat moment al een werkend antwoord hebt. Je moet dus al ruim van tevoren aan de slag.

Kijk dus niet opzij, maar omhoog in de disruptiecurve om inzicht te krijgen in wat er te gebeuren staat. Hoe zijn disruptieve bedrijven sectoren binnengedrongen en waar waren hun pijlen op gericht?



de disruptiecurve

* Conceptuele curve SparkOptimus

1.2

Hoe het werkt

het draait allemaal om klantbehoeften

Disruptie treedt op wanneer bedrijven – vaak nieuwe spelers, hoewel dat niet per se hoeft – digitale technologieën inzetten om klanten beter, sneller en goedkoper te bedienen. Dit is alleen mogelijk als de dienstverlening voorheen niet optimaal was; de ware drijfveer achter disruptie is niet technologie, maar een klantbehoefte waarin niet wordt voorzien.

Zoals we in de inleiding al zagen, is de **reisbranche** hiervan een spectaculair voorbeeld. Disruptieve bedrijven kwamen met een nieuw boekingskanaal met betere opties, waarna bestaande klanten razendsnel en masse overstapten en nieuwe klanten zich meldden.

de vraag is er al

We zien ditzelfde patroon in de ene na de andere bedrijfstak. Wanneer het digitale kanaal opengaat, verschuift het **marktaandeel** razendsnel, gestuurd door de vraag die er al die tijd al was, maar die alleen nog ontsloten moest worden.

behoeften waarin niet optimaal werd voorzien

beter, sneller, goedkoper aanbod

lange wachttijden bij reisbureaus
geen onafhankelijke adviezen

snel en gemakkelijk boeken
prijsvergelijkingen en klantbeoordelingen

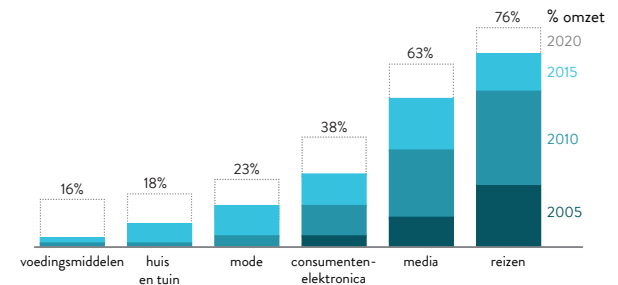
hoge annuleringskosten

gratis annuleren

reisreuzen van 2000: Tui, Thomas Cook, All Leisure, Cox & Kings (zijn ofwel failliet gegaan of na een paar zware klappen online gegaan)

disruptieve digitale spelers van nu: Airbnb, Expedia, Booking.com, Skyscanner, TripAdvisor (nu dominant; incasseren de financiële rewards)

disruptie in de reiswereld



marktaandeel van sales via online kanalen