

MENNO LANTING

De disruptieparadox

In 5 stappen naar echte vernieuwing

Uitgeverij Business Contact
Amsterdam/Antwerpen

© 2017 Menno Lanting
Uitgeverij Business Contact
Omslagontwerp en illustraties binnenwerk Adept Vormgeving
Omslagbeeld iStock
Foto auteur Mirjam van der Linden
Typografie binnenwerk Zeno
Drukkerij Wilco, Amersfoort

ISBN 978 90 470 1037 1
D/2017/0108/703
NUR 801

Uitgeverij Business Contact maakt deel uit van Uitgeverij Atlas Contact

www.businesscontact.nl

**A mind is like a parachute.
It doesn't work if it is not open.
– *Frank Zappa***

Inhoud

Inleiding 9

Deel 1. Disruptie in perspectief 13

1. Niets nieuws onder de zon 16
2. Veel verliezers, weinig winnaars 20
3. Grijze middelmaat 28
4. Samenkomende innovaties en veranderende waardenetwerken 39
5. Nieuwe businessmodellen en organisatiestructuren 49

Deel 2. Schijnbare tegenstellingen 61

6. Paradox 1: snel versus langzaam 65
7. Paradox 2: Kans versus bedreiging 74
8. Twee strategieën voor disruptieve innovatie 82
9. Paradox 3: Ratio versus emotie 90
10. Paradox 4: Exploitatie versus exploratie 97

Deel 3. Vijf stappen naar echte vernieuwing 107

11. Stap 1: Los problemen op 110
12. Stap 2: Verbeter de zwakste schakel 124
13. Stap 3: Ga voor klein 132
14. Stap 4: Naar werkelijke zelfsturing 144
15. Stap 5: Versnel de innovatie 157

Epiloog: wendbaarheid als kern voor vernieuwing 169

Noten 177

Inleiding

In de inleiding vertelt de auteur vaak iets over de totstandkoming van het boek. Wellicht hoopt de lezer op een doorwrocht betoog over hoe de schrijver aan de hand van een vooropgezet plan aan het werk is gegaan. Ik zou liegen als ik zou schrijven dat het zo gegaan is. Dit boek is het resultaat van serendipiteit, of, zoals onderzoeker Julius Comroe het ooit mooi omschreef: zoeken naar een speld in een hooiberg en eruit rollen met een boerenmeid.¹ Drie 'momenten' vormden op onvermoede wijze de aanleiding tot dit boek. Moment 1 diende zich aan tijdens een congres.

De zaal is tot de nok toe gevuld, ik ben als spreker uitgenodigd om iets te vertellen over nieuwe manieren van organiseren en samenwerken. Aangezien ik vroeg ben, ga ik even in de zaal zitten om naar de spreker vóór mij te luisteren. In hoog tempo lanceert mijn 'collega' allerlei nieuwe digitale technologieën, waarbij hij keer op keer iets zegt in de trant van: 'Eigenlijk is dit ook alweer achterhaald' en: 'Organisaties die dit niet omarmen zijn er volgend jaar niet meer.' De man naast me begint steeds driftiger op zijn stoel heen en weer te schuiven, zijn gezicht wordt steeds roder en als het hem te veel wordt, wendt hij zich tot mij en brijst: 'Als hij nu nog één keer zegt dat we achter de feiten aan lopen, dan stap ik op!' Ik knik begrijpend, in de hoop dat hij zijn kookpunt weet uit te stellen tot de pauze. Tegelijkertijd bedenk ik me dat ik zelf vast ook regelmatig een dergelijke reactie opgeroepen zal hebben. Zo schreef ik in mijn

boek *Olietankers en speedboten: 'Mensen – individueel of in netwerken – omarmen nieuwe technologie sneller dan organisaties kunnen volgen. Op deze manier ontstaan nieuwe, wendbare bedrijven die, als waren het speedboten, links en rechts bestaande organisaties, die meer op olietankers lijken, inhalen.'* Ook staat erin: *'Je moet dus als organisatie steeds sneller innoveren en je strategie aanpassen, en ook nog eens out of the box kunnen denken.'*

Hoewel de onvrede van mijn buurman begrijpelijk is, zijn er maar weinig mensen die het belang van innovatie ontkennen – uit onderzoek blijkt dat 44 procent van de 'businessleiders' denkt dat hun branche de komende paar jaar ingrijpend verstoord of zelfs vernietigd zal worden door (digitale) technologie; 22 procent geeft aan dat dat al gebeurd is en 58 procent zegt dat hun businessmodel binnen 3 jaar radicaal anders zal zijn.² Toch ben ik de afgelopen jaren bij talloze bedrijven geweest waar de organisatorische en culturele ingrepen om tot echte vernieuwing te komen uitbleven. Te vaak blijkt de innovatiestrategie niets meer dan een papieren tijger.

Zoals wel vaker proberen we grip te krijgen op onze complexe omgeving door deze te versimpelen en terug te brengen tot behapbare concepten. Het veelvuldige gebruik van de term 'disruptie' is daar een voorbeeld van. De term wordt inmiddels op elke willekeurige innovatie uit de technologiesector geplakt.³ Het is het nieuwste toverwoord én een doodoener van jewelste. Dat de wereld verandert en dat dat razendsnel gaat, weet u onderhand wel; dat het roer om moet is duidelijk. Voor een aantal organisaties is volledige disruptie daadwerkelijk de enige zinvolle strategie, maar in veel andere gevallen verlopen de technologische veranderingen geleidelijk, en is het effectiever om aandacht te geven aan het verbeteren van de basis en aan gerichte innovatie.

Veel van de (vermeende) disrupties waar we zoveel over horen zijn digitaal van aard. Denk aan het internet, sociale media en cloudopslag. Maar zelfs van deze innovaties kun je je afvragen of ze werkelijk disruptief zijn. Je zou denken dat 'internet' en 'disruptie' een onwrikbare combinatie vormen – in die valkuil was ik zelf ook al bijna gestapt, tot moment 2 aanbrak.

Ik was in mijn werkkamer op zoek naar een boek (ondanks de vele e-boeken op allerlei digitale apparaten staat daar nog een 'ouderwetse' boekenkast). Welk boek ik zocht ben ik vergeten, maar

mijn oog viel op *Disruption: Overturning Conventions and Shaking Up the Marketplace* van Jean-Marie Dru. Zijn boek stamt uit 1996, het jaar waarin ik op een van de computers van mijn allereerste echte werkgever toegang kreeg tot het internet. Ik herinner me nog dat het opgewonden werd aangekondigd: 'Vandaag komt iemand *het internet* installeren!' Als kleine kinderen in afwachting van de goed-heiligman verdrongen wij ons op het moment suprême rond die ene computer, waarop zich na een aantal schijnbaar ondoorgrondelijke handelingen een wonder voltrok. Het zwart-groene scherm veranderde van een veredelde typemachine in een toegangspoort.

Toch komt het woord 'internet' in het boek van Dru slechts drie-maal voor. Hij omschrijft disruptie als *een manier van denken*; een niet-lineair pad van voor en na een ingrijpende verandering in het 'leven' van een organisatie, merk of product.⁴ We denken vaak dat innovaties – zoals internet – organisaties als een dief in de nacht overvallen, terwijl blijkt dat het in de meeste gevallen jaren en soms zelfs decennia duurt voordat een bestaande markt verdrongen is door iets nieuws. Als er een bepaald *tipping point* is bereikt, kan het ineens heel hard gaan, maar of en wanneer dat gebeurt, is lastig te zeggen. Hoe kun je daar dan een strategie op loslaten? Veel disruptieve innovaties blijken bovendien de bestaande markt eerst te vergroten. En nieuwe toetreders blijken zelden te excelleren met een nieuwe technologie, maar weten vooral bestaande technologie op een creatieve manier in te zetten om simpelweg een betere klant-ervaring te bieden. Door dit alles ben ik er steeds meer van overtuigd geraakt dat vernieuwing, innovatie en disruptie veel minder voorspelbare processen zijn dan we graag zouden willen. Technologische verandering heeft veel gemeen met biologische evolutie. Die laat zich niet of nauwelijks leiden door checklists en canvasmodellen; het is een organisch proces waarop we tot nu toe maar weinig zicht hebben.⁵

Dat brengt me bij moment 3. Ik las een redactioneel commentaar in *Managementboek Magazine* waarin hoofdredacteur Pierre opmerkte dat er eigenlijk geen managementboek is dat het thema disruptie uitlegt en in een context plaatst.

De drie momenten leidden tot de drie delen waaruit dit boek bestaat. In deel 1 geef ik de achtergronden bij de termen 'innovatie', 'disruptie' en 'technologie'. Wat is het nu wel en wat is het niet? Hoe

hangen deze begrippen samen? Hoe raken ze organisaties of gaan ze eraan voorbij? En als organisaties erdoor geraakt worden: hoe gaan die daar dan mee om?

Deel 2 staat in het teken van de paradoxen: uitkomsten die tegen ons gevoel voor logica, onze verwachting of onze intuïtie ingaan. Vaak berust de (vermeende) tegenstrijdigheid op een denkfout of een verkeerde redenering.⁶ Wat na het lezen van deel 1 min of meer overzichtelijk lijkt, komt in dit deel weer op losse schroeven te staan. Dat klinkt weinig hoopvol, maar zodra we de paradoxen in beeld hebben en ontrafelen, leren we waardevolle lessen. Zoals altijd is de werkelijkheid niet zwart of wit, maar een schakering van grijstinten. Tegelijk biedt de verwarring hoop: wat als onafwendbaar wordt gepresenteerd, is dat lang niet altijd.

Wanneer we de paradoxen kennen, is het makkelijker tot echte vernieuwing te komen. Dit proces beschrijf ik in deel 3; ik geef praktische inzichten die kunnen helpen om concrete stappen te zetten.

Uiteraard is het aan jou om te bepalen hoe je dit boek leest. Je kunt gewoon verder lezen en lineair eindigen op de laatste pagina. Misschien heeft een van de delen je speciale aandacht; begin dan vooral daar.

Er ligt veel onderzoek aan de basis van dit boek. Ik heb waar mogelijk in de noten verwezen naar de originele bronnen. Als je wilt, kun je zelf de diepte in gaan op een specifiek onderwerp. Samen met de uitgever heb ik me veel moeite getroost om alle links na te lopen en te zorgen dat alle *credits* correct vermeld staan. Mochten we toch iets gemist hebben, dan horen we het graag. Ook voor alle andere vragen, opmerkingen of het boeken van een presentatie ben ik op het onderstaande e-mailadres te bereiken.

Rest me niets anders dan je veel leesplezier te wensen!

Menno Lanting (mennolanting@gmail.com), Arnhem

Deel 1

**Disruptie in
perspectief**



Disruptie wordt door veel bedrijven nogal eenzijdig aangevlogen. Dat komt doordat het maar al te vaak als een natuurwet wordt gepresenteerd. Clayton Christensen, een van de autoriteiten op dit gebied, beschrijft disruptie als een proces van elkaar opvolgende fases. Aanvankelijk creëert een innovatie een relatief kleine, nieuwe markt, die min of meer losstaat van de traditionele markt en daar maar beperkt mee concurreert. Vervolgens wordt in hoog tempo de kwaliteit van de nieuwe vinding verbeterd om in de pas te blijven lopen met de oplopende verwachtingen van consumenten en tegelijkertijd de kosten laag te houden. In de volgende fase breidt de nieuwe markt zich langzaam uit en neemt de groei van de bestaande markt af. In de laatste fase heeft de innovatie zich zodanig ontwikkeld dat ze de bestaande markt grotendeels overvleugelt en alle zich niet aanpassende partijen verdringt.¹

Het probleem bij *echte* disruptie is echter dat we het vaak niet herkennen als iets dat de bestaande orde overhoophaalt, omdat de gebruikte technologie of het nieuwe businessmodel zo anders is dan alles wat we kennen. En helaas past het maar zelden in een han-

dig stappenplan. De impact blijkt ook nogal overdreven: zo blijkt bijvoorbeeld dat slechts 7 procent van de bedrijven in een nieuwe markt blijkt Christensens route naar disruptie gevolgd te hebben. De andere 93 procent zijn gewoon de al aanwezige spelers in de markt. De opkomst van nieuwe aanbieders raakt bestaande partijen dus maar minimaal.²

We kunnen zo onder de indruk raken van de snelle veranderingen om ons heen, dat we het effect ervan overschatten. In dit eerste deel plaats ik disruptie daarom om te beginnen in een historisch kader, om de relativiteit ervan te benadrukken. Daarna bespreek ik hoe een disruptie, anders dan de jubelstemming die eromheen hangt doet vermoeden, vaak meer verliezers dan winnaars kent, en hoe dat komt.

En er is nog meer nuancering op komst: niet alle uitvindingen zijn innovaties, en niet alle innovaties leiden tot disruptie. Disruptie kent vier 'bronnen', die als voorwaarden kunnen worden beschouwd: samenkomende innovaties, veranderende waardenetwerken, nieuwe businessmodellen en nieuwe organisatiestructuren. Deze bronnen hebben een onderlinge samenhang, die ik in de laatste twee hoofdstukken toelicht.

Die kennis biedt aanknopingspunten voor bestaande organisaties. In plaats van enorm veel energie te steken in het vinden of bedenken, toepassen en vermarkten van nieuwe disruptieve innovaties, is het veel verstandiger om in te zetten op het verbeteren van de klantbeleving en het ontwikkelen van wendbaarheid, met name op het gebied van businessmodellen en de organisatiestructuur.

Niets nieuws onder de zon

Zeker vijftig miljoen resultaten spuugt Google uit op de zoekopdracht 'disruptie'. In meer dan een kwart miljoen boeken komt het woord voor, je kunt bijna een miljoen video's over het thema bekijken, en als je dan nog tijd overhebt zijn er zeker nog een half miljoen min of meer wetenschappelijke artikelen over te lezen. De term is een vergaarbak geworden voor van alles en nog wat: leegstaande winkelstraten, nieuwe technologie, hippe start-ups, de macht van netwerken, de deeleconomie, doorbraakinnovaties et cetera. Maar wat is het nu precies? Volgens het woordenboek betekent disruptie: ontwrichting, in verwarring brengen en het onderbreken van een proces. Het is te herleiden tot het Latijnse *disruptio*, met als vroegste betekenis 'in stukken breken'. Dit is op zich een heel brede

definitie, die op van alles van toepassing kan zijn. Pas de afgelopen twintig jaar wordt de term gekoppeld aan technologische ontwikkelingen die een bestaande markt heel snel veranderen, waardoor gevestigde partijen verdwijnen of ingehaald worden door nieuwe concurrenten.¹

'Volgens mij zullen alle eerdere innovaties totaal onbelangrijk blijken vergeleken met de innovaties die we de komende eeuw zullen meemaken. Ik zou bijna wensen dat ik mijn leven opnieuw kon leven om alle wonderen te zien die op de drempel van doorbreken staan.'

CHARLES HOLLAND DUELL, VOORZITTER VAN HET AMERIKAANSE PATENTENBUREAU, IN 1898

Onderzoeker en auteur Clayton M. Christensen maakte de term als een van de eersten populair. In 1995 schreef hij er samen met Joseph Bower een artikel over voor de *Harvard Business Review*.² Hierin constateerde hij dat bestaande marktleiders grote moeite hebben om aan kop te blijven als wensen en verwachtingen van consumenten en burgers onder invloed van nieuwe technologie veranderen. Volgens Christensen zijn organisaties die wel succesvol zijn en blijven voortdurend bezig met het ontwikkelen en vercommercialiseren van nieuwe technologieën, van kleine stapsgewijze aanpassingen tot radicale nieuwe concepten, die tegemoetkomen aan nieuwe of toekomstige verwachtingen van consumenten. Hij schrijft letterlijk: *‘Een disruptieve innovatie creëert een nieuwe markt en een nieuwe waardeketen die efficiënter is en meer toegevoegde waarde levert, waardoor ze uiteindelijk een bestaande markt en waardeketen ontwircht en gevestigde marktleiders, producten en allianties vervangt.’*³

Snoeien doet bloeien

Christensen wordt gezien als de grondlegger van de disruptietheorie, maar zijn verhaal komt niet uit de lucht vallen. Hij staat op de schouders van hen die hem voorgingen. Dat vraagt om een korte geschiedenis. Al aan het begin van de twintigste eeuw werd de term *disruptie in een economische context* gebruikt. Een van de eersten die dat deden was de Duitse econoom en socioloog Werner Sombart. Hij had het in 1913, overigens geïnspireerd door het werk van Karl Marx, over ‘creatieve destructie’.⁴ Het was de econoom Joseph Schumpeter die het concept in *Capitalism, Socialism and Democracy* verfijnde tot: *‘het proces van industriële mutatie dat voortdurend van binnenuit de economische structuur revolutioneert en daarbij voortdurend het oude vernietigt en iets nieuws creëert’*. David Ames Wells, een Amerikaanse ingenieur, had in het midden van de negentiende eeuw al veel voorbeelden gegeven van creatieve destructie, zoals de impact van de net verschenen stoomschepen, de verdere uitrol van de spoorwegen en het net ontstane internationale telegraafnetwerk, hoewel hij daarbij niet de term ‘disruptie’ gebruikte.⁵

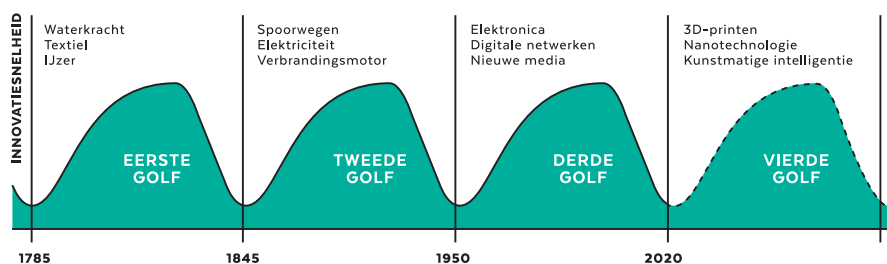
Ook verder terug in de tijd zien we dit soort grote omwentelingen. Tussen grofweg 1770 en 1840 vonden er grote economische, politieke en sociale veranderingen plaats door de overgang van hand-

matige naar machinale productie. Deze periode wordt de ‘eerste industriële revolutie’ genoemd.

Tijdens de tweede industriële revolutie (van 1840 tot aan de Tweede Wereldoorlog) zorgde de uitvinding van onderling uitwisselbare onderdelen ervoor dat productieprocessen op een veel efficiëntere manier ingericht konden worden. Denk bijvoorbeeld aan de productie van Ford-auto’s aan de lopende band. Dat was het begin van de massaproductie.⁶ In dezelfde periode zorgde de opkomst van de trein in Europa en (iets later) de Verenigde Staten voor een heuse spoormanie: in relatief hoog tempo werden overal spoorwegen aangelegd. De impact op de samenleving en de economie was groot. Samen met de nieuwe massaproductie leidde het tot een geheel nieuw productie- en distributienetwerk. Deze overgang ontging investeerders niet. De enorme hausse aan investeringen in spoorwegmaatschappijen resulteerde in nog veel meer spoorwegen. Dat kon natuurlijk niet goed blijven gaan. Toen deze investeringsmarkt in 1847 instortte, bleek er een spoorwegennet te liggen dat de vraag veroversteeg. Het duurde vervolgens enkele decennia voordat de voordelen hiervan duidelijk werden.⁷

De derde grote creatieve destructie zette halverwege de twintigste eeuw in, toen de overgang van mechanische naar digitale technologie werd gemaakt, wat de opkomst van computers en het internet mogelijk maakte.⁸ Door deze ontwikkeling daalden de transactiekosten in alle onderdelen van de waardeketen (productie, distributie, marketing, innovatie, sales et cetera). Informatie kan namelijk digitaal veel sneller verspreid worden en digitale middelen kunnen nagenoeg oneindig gereproduceerd worden tegen heel geringe kosten. Hierdoor hoeven organisaties niet langer alle stappen van de waardeketen zelf in te vullen, maar kunnen ze optreden als regisseur, wat grote impact heeft op de manier waarop ze georganiseerd zijn.

Figuur 1. De vier golven van disruptie



Door de eeuwen heen hebben nieuwe technologieën dus bestaande patronen van productie en consumptie beïnvloed. Op dit moment staan we aan de vooravond van de vierde revolutie: het tijdperk waarin technologie en mensen versmelten. Denk bijvoorbeeld aan de ontwikkelingen op het gebied van nano- en DNA-technologie, kunstmatige intelligentie, het gebruik van nieuwe materialen en productiemogelijkheden (3D-printing), energieopwekking en nieuwe gedistribueerde netwerken zoals blockchain.⁹ Klaus Schwab, oprichter en voorzitter van het World Economic Forum, noemt het een fundamentele verandering van de manier waarop we leven, werken en ons tot elkaar verhouden. Volgens Schwab, en vele anderen met hem, zal de vierde industriële revolutie in haar omvang, reikwijdte en complexiteit haar weerga niet kennen. *‘We weten niet hoe het zich zal ontwikkelen, maar één ding is zeker: het antwoord erop moet geïntegreerd en doorwrocht zijn, en vraagt om betrokkenheid van alle belanghebbenden; overheden, bedrijven, academici en de maatschappij.’*¹⁰

En zo zijn er nog talloze waarschuwingen dat de bestaande modellen er nu of in de heel nabije toekomst volstrekt niet meer toe zullen doen. Het is dan ook niet verwonderlijk dat het thema disruptie zo in de belangstelling staat. In het volgende hoofdstuk ga ik dieper in op de gevolgen ervan.

IN HET KORT

- Het basisidee van creatieve destructie is dat je het oude vernietigt om iets nieuws te laten opbloeien.
- Elke cyclus begint met een aantal ‘nieuwe’ uitvindingen die de overgang naar een ander tijdperk aanjagen.
- We zitten nu in de derde industriële revolutie: de overgang van analoge naar digitale technologie. Deze is ingezet in de vorige eeuw, maar bereikt nu wellicht pas haar hoogtepunt.
- Een innovatie leidt eerst tot een hoogst competitief speelveld, maar wordt uiteindelijk vaak een monolithische markt met maar een paar spelers, die uiteindelijk zelf weer ten onder gaan als de volgende innovatie zich aandient.