

De
plug&play
organisatie

Winnen in een digitale wereld



vakmedianet

Maurits
Kreijveld

De ***plug&play***-organisatie

Maurits Kreijveld

De
plug&play-
organisatie

Winnen in een digitale wereld

Vakmedianet

Omslag, binnenwerk en opmaak: www.douwehoendervanger.nl

Figuren: Maurits Kreijveld www.wisdomofthecrowd.nl

ISBN 978 94 6276 085 1

NUR 801

©2016 Vakmedianet, Deventer/Maurits Kreijveld, Delft

www.managementimpact.nl

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h t/m 16m Auteurswet j°. Besluit van 27 november 2002, Stb. 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoeding te voldoen aan de Stichting Reprorecht te Hoofddorp (Postbus 3060, 2130 KB).

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, stored in a database or retrieval system, or published, in any form or in any way, electronically, mechanically, by print, photo print, microfilm or any other means without prior written permission from the publisher.

Samensteller(s) en de uitgever zijn zich volledig bewust van hun taak een zo betrouwbaar mogelijke uitgave te verzorgen. Niettemin kunnen zij geen aansprakelijkheid aanvaarden voor onjuistheden die eventueel in deze uitgave voorkomen.

De uitgever heeft getracht alle rechthebbenden op copyright van afbeeldingen en teksten te bereiken. Zij die desondanks menen aanspraak te kunnen maken op deze rechten, kunnen zich tot de uitgever wenden.



'Big bang disruption! Exponentiële organisaties halen u in! Een vierde industriële revolutie is op komst! Nederland moet kanten! Bezit en status zijn uit, we gaan alles delen! Robots nemen ons werk over en worden slimmer dan wij zijn!' Het kan niemand meer ontgaan zijn dat er een nieuwe digitaliseringsgolf aankomt die ingrijpende veranderingen met zich meebrengt voor organisaties en de samenleving als geheel. Hoe dit precies gaat uitpakken kan niemand voorspellen, maar de eerste veranderingen zijn al zichtbaar.

Bedrijven als Google, Facebook, Instagram, Airbnb en Uber hebben in hun jonge bestaan al verscheidene bedrijfstakken waarin ze actief werden, opgeschud. Startups staan sterk in de belangstelling omdat ze in staat zijn radicale innovaties naar de markt te brengen met snel geld en buiten de stroperigheid van gevestigde organisaties om. Exponentieel groeien en opschalen staat centraal.

Menige organisatie zal door dit geweld onzeker zijn geworden en zich afvragen: wordt Google binnenkort ook actief op mijn gebied? En tegelijkertijd wellicht denken dat de digitalisering in de eigen bedrijfstak zo'n vaart niet zal lopen.

In dit boek kijken we op een nuchtere en praktische manier naar deze digitale ontwikkelingen. Welke principes en mechanismes zijn aan het werk? Hoe opereren succesvolle bedrijven en wat kunt u daarvan leren? En hoe kunt u vervolgens zelf stappen zetten om als organisatie beter uitgerust te zijn voor het digitale tijdperk?

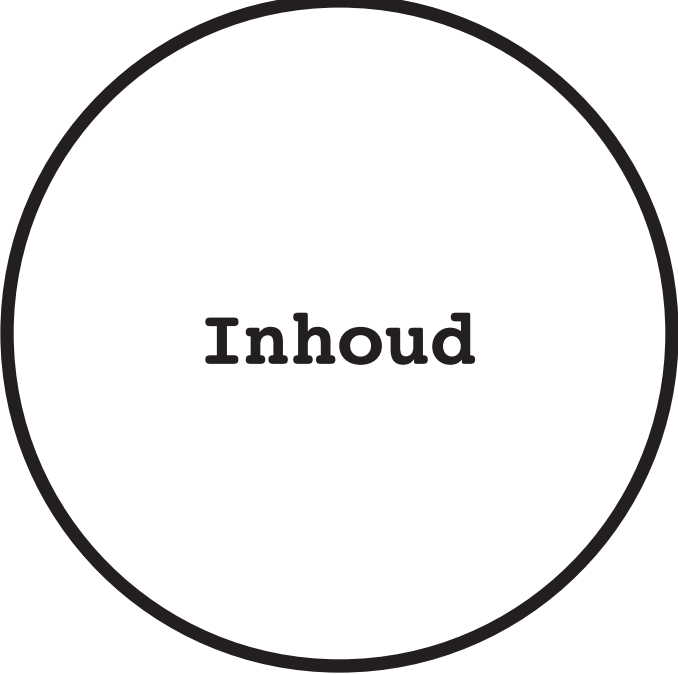
Inzichten uit gesprekken met experts, ervaringsdeskundigen en betrokkenen, en literatuur worden samengebracht en vertaald naar praktische handvatten. Door inzicht te geven in de principes van het digitale tijdperk en te leren van de winnaars, krijgt de lezer de kennis om zelf aan de slag te gaan.

De ontwikkelingen op het gebied van digitalisering, verduurzaming en globalisering vragen om een mentaliteitsverandering bij organisaties: niet meer alles zelf willen doen, jezelf open stellen,

onverwachte dingen durven laten gebeuren en samenwerken met kleinere organisaties op basis van gelijkwaardigheid. Voor een deel betekent dat minder controle en zekerheid maar is dat niet eigen aan de toekomst? Het tegemoet treden van de toekomst hoeft geen sprong in het diepe te zijn, maar is een strategisch proces met pijlers, principes en handvatten die voor een belangrijk deel afkomstig zijn uit de wereld van de ICT en die nu hun evenknie zoeken in de analoge wereld. Laat de ontwikkelingen u niet overkomen of overvallen maar neem zelf het heft in handen.

Als u na het lezen van dit boek geïnspireerd bent geraakt om aan de slag te gaan, dan is *De plug&play-organisatie* wat mij betreft al geslaagd.

Maurits Kreijveld, augustus 2016



Inhoud

Introductie

De digitale disruptie: naar een nieuwe manier
van zakendoen _ 13

Deel A

Succesfactoren

De vier bouwstenen van *plug&play*-organisaties _ 28

1

Smart

De onbegrensde mogelijkheden van digitaal _ 32

2

Samen

Ecosystemen en de kracht van samenwerken _ 46

3

Sociaal

Wijzer door gebruikers en klanten _ 60

4

Platform

Het krachtige digitale organisatiemodel _ 74

Deel B

Zelf aan de slag

In vier stappen naar een *plug&play*-organisatie _ 98

5

Opstarten

Bouw *plug&play*-blokjes: de API's _ 102

6

Opschalen

Surf op het netwerkeffect _ 122

7

Regisseren

Kies de juiste strategie van samenwerken _ 136

8

Evolueren

Sturen en bijsturen, uitbreiden en afstoten _ 152

Over de auteur _ 167



Introductie

De digitale disruptie: naar een
nieuwe manier van zakendoen

Er is momenteel sprake van een golf van digitalisering die zijn invloed laat gelden op vrijwel elk economisch en maatschappelijk gebied. Digitale technologieën en mobiele netwerken zorgen ervoor dat alle bedrijfsprocessen op een nieuwe manier georganiseerd kunnen worden. Elke activiteit is hieraan onderhevig, van het genereren van nieuwe ideeën tot het ontwikkelen, het financieren en produceren, tot en met het op de markt brengen van een product of dienst en de dienstverlening na aankoop. Niets blijft onaangetaast.

De afgelopen decennia zijn talloze bedrijfstakken opgeschud door nieuwkomers die handig gebruikmaken van deze digitale mogelijkheden. Daarbij ontwikkelt digitalisering zich exponentieel: de rekenkracht van computers is de afgelopen decennia exponentieel toegenomen en de kosten ervan exponentieel gedaald. Datzelfde staat te gebeuren bij domeinen waar de digitalisering haar tentakels naar uitslaat: de prijs van dataopslag, de kosten voor het analyseren van de genetische codes, de prijs van zonnepanelen en het 3D-printen van objecten. De komende decennia breiden deze ontwikkelingen hun invloed steeds verder uit naar vrijwel alle bedrijfstakken en tot in de haarvaten van elke organisatie, door de intrede van ICT en het web, en de opkomst van een nieuwe generatie digitale technieken.

Uiteindelijk hebben deze ontwikkelingen ook invloed op het niveau dat de individuele organisatie overstijgt: de verdienmodellen en de manier waarop organisaties zaken met elkaar doen, waarde creëren en hoe ze zich tot hun klanten verhouden. Digitalisering verdient aandacht tot op het hoogste en meest strategische en uitvoerende niveau van een organisatie: het is niet langer een zaak van de CIO of CTO maar van de CEO.

Alles wordt digitaal

De digitalisering van media en elektronica heeft ertoe geleid dat bestanden kunnen worden uitgewisseld tussen verschillende apparaten met verschillende afmetingen. Muziek, video en afbeeldingen kunnen eindeloos worden bewerkt en geremixt. Het heeft enorm veel gemak en innovatie opgeleverd in de wereld van ICT en nieuwe media.

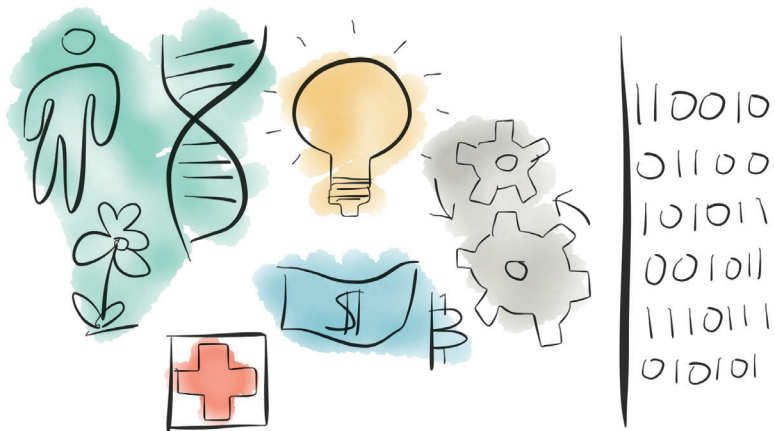
ICT-producten zoals smartphones zijn de modelvoorbeelden van digitalisering: ze bestaan vrijwel volledig uit gestandaardiseerde bouwstenen, zoals processoren, beeldschermen, camera, microfoon, batterij, die op verschillende manieren met elkaar te combineren zijn tot producten die met software nieuwe functies kunnen krijgen. In de software, de apps, vinden we dezelfde 'programmeerbare' logica terug: derden kunnen kleine stukjes toevoegen en toepassingen ontwikkelen (programmeren), wat een golf aan innovatieve toepassingen en een stevige impuls aan de groei van de ICT-sector heeft gegeven.

We zijn op weg naar een tijdperk waarin alles digitaal met elkaar verbonden kan worden en kan samenwerken: mensen, machines, apparaten, objecten en organisaties. Het ultieme toekomstbeeld is een organisatie waarin mensen, machines, robots en intelligente computeragents naadloos samenwerken aan gezamenlijke taken, alles ten dienste van de organisatie of beter gezegd: het te organiseren proces. Want organisaties zelf zijn steeds minder een doel op zich, het gaat om de processen die georganiseerd moeten worden, bijvoorbeeld om producten of diensten te ontwikkelen en om klanten te helpen beter te functioneren. Daarom zien we de opkomst van platformen die deze interacties faciliteren op een niveau boven de individuele organisatie, in wisselende samenwerkingsverbanden tussen grote en kleine spelers.

Wat begon in de ICT-sector en zich jarenlang beperkte tot technische producten en de onderzoeksafdelingen van organisaties, breidt zich nu razendsnel uit naar alle onderdelen van organisaties en de gehele economie en samenleving: organisaties zelf worden nu ook digitaal.

Digitalisering betekent dat alles 'programmeerbaar' wordt, dat alles is opgebouwd uit kleine, modulaire bouwstenen, die eindeloos zijn te combineren, modificeren en hergroeperen. Denk aan in elkaar passende legobouwstenen of vallende Tetris-steentjes waarmee eindeloze combinaties te maken zijn.

Op dezelfde manier zorgde de ontwikkeling van de scheepscontainer voor een sterke groei van de wereldhandel: containers zijn gestandaardiseerde 'blokjes' die op eindeloos veel verschillende manieren kunnen worden gestapeld en die door elke machine in elke haven wereldwijd kunnen worden verwerkt. Daarmee kan de belading van schepen flexibeler worden berekend en kosten bespaard.



Alles digitaliseert. Bedrijfsprocessen, geld, energie, het menselijk lichaam en de biologie: alles wordt omgezet in een reeks 0 en 1 die kan worden bewerkt met computers.

Een nieuwe golf aan digitale technologieën komt eraan: 3D-printing, sensoren en robots, big data, genomics, energy grids en geavanceerde algoritmes zoals de blockchain doen hun intrede. Deze technieken zorgen voor een verdere digitalisering: van productie, financiering, biologie, geld en energie. Steeds meer processen, objecten en materie zijn te vangen in getallen en data die kunnen worden verwerkt met de digitale infrastructuur die inmiddels is opgebouwd, zoals het internet en supercomputers. Alles wordt kwantificeerbaar en kan – net als software – worden bewerkt, gecombineerd, berekend en geprogrammeerd. En dat alles tegen zeer weinig additionele kosten.

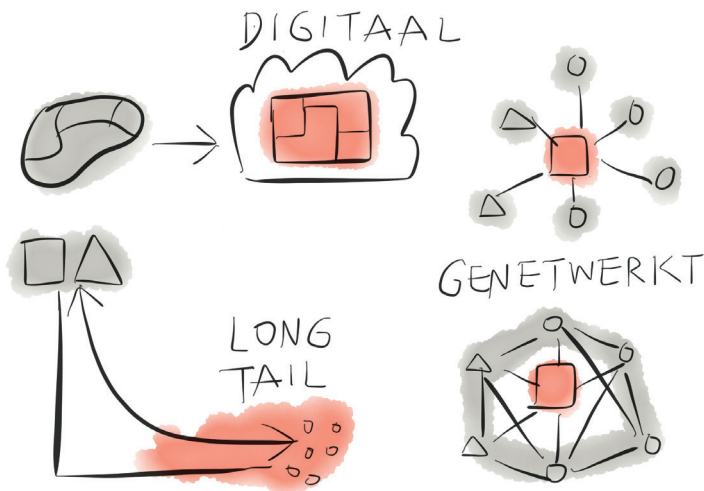
Digitale organisaties

De digitale logica van computers en technologieën heeft haar uitwerking op organisaties: deze worden ook 'digitaal'. Vrijwel elk bedrijfsproces wordt meetbaar en kwantificeerbaar door computers, sensoren en mobiele datanetwerken. De organisatie krijgt als het ware een virtuele digitale evenknie. Processen worden hiermee stuurbaar en kunnen worden geoptimaliseerd voor de gewenste doelstellingen tot op het niveau van de eigen organisatie of de gehele waardeketen. Door nieuwe combinaties te maken van verschillende processen kunnen einddoelen sneller en efficiënter bereikt worden of via een nieuwe structuur.

Grote taken kunnen worden opgedeeld in kleine stukken die verdeeld kunnen worden over een netwerk van grotere of kleinere spelers. Dit kan een netwerk van afdelingen zijn binnen de organisatie maar net zo goed een netwerk van toeleveranciers in de keten of daarbuiten. Andersom kunnen kleine 'bijdragen' waar dan ook ter wereld worden geaggregeerd tot een groot geheel. Er kunnen zelfs geheel nieuwe inzichten uit meerdere bronnen gehaald worden, kennis die impliciet besloten ligt in de informatie: een collectieve intelligentie of *wisdom of crowds*. Internet maakt gedecentraliseerde organisatiestructuren mogelijk van vele kleine

spelers die onderling kennis uitwisselen maar het maakt ook regie mogelijk over het netwerk vanuit een centraal punt.

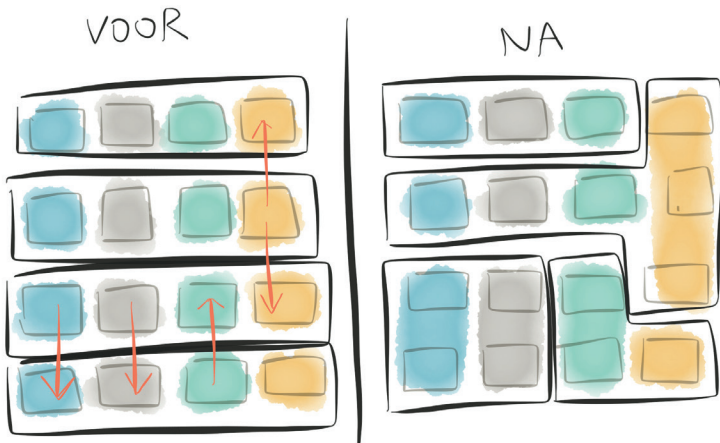
Dit alles leidt tot nieuwe vormen van organiseren en besturen. Onderdelen, processen of taken kunnen worden geknipt, geplakt en gekopieerd, en er kunnen nieuwe combinaties gemaakt worden van kleinere schakels in het proces. De schakels die worden ingevoegd kunnen in principe overal vandaan komen. Uiteindelijk leidt dit tot een situatie waarbij de grenzen tussen binnen en buiten gaan vervagen: buiten wordt binnen, van buiten kunnen nieuwe 'blokjes' worden ingevoegd in het eigen bedrijfsproces, kennis die van buiten komt bijvoorbeeld. Andersom kunnen taken worden uitbesteed zoals verkoop of logistiek: binnen wordt buiten.



Drievoudige impact van digitalisering: (1) organisaties worden digitaal en gaan in de cloud; (2) specialisatie leidt tot schaalvergroting enerzijds en versterking van niches anderzijds: de long tail; (3) genetwerkte intelligentie en sturing worden mogelijk, centralistisch (boven) of gedistribueerd (onder).

Symbiose tussen groot en klein

De digitalisering zal naar verwachting leiden tot een herschikking van waardeketens van bedrijven die hun samenwerking optimaliseren om maximaal in te spelen op de wensen van hun eindgebruikers, klanten, consumenten. Dit betekent een verdere specialisatie van bedrijven in de activiteiten en processen waar ze goed in zijn, bij voorkeur waar ze *state of the art* en marktleider zijn. Denk aan Apple's excellente gebruikerservaring en interfaceontwerp, en Amazon's superieure logistiek en marktplaats. Dit leidt aan de ene kant tot schaalvergroting en consolidaties waardoor grote organisaties nog groter worden en verdere specialisatie in niches door kleinere organisaties. Dit betekent een herschikking van de waardeketens waarbij bepaalde bedrijven taken uit nabijgelegen markten overnemen.



Nieuwe marktstructuren. Door digitalisering gaan de waardeketens van verschillende markten steeds meer op elkaar lijken. Bijvoorbeeld gezondheidszorg, mobiele communicatie en verzekeringen convergeren door de opkomst van smartphones en draagbare sensoren. Organisaties specialiseren zich in bepaalde processen (blauw, grijs, groen, geel): ze nemen

dezelfde 'functies' in bijgelegen markten over (bijvoorbeeld Apple is excellent in het bieden van een geïntegreerde gebruikerservaring (geel)) of ze concentreren zich op enkele kernactiviteiten en zoeken daar naar schaalvergroting (onderste twee regels). Hierdoor verandert de structuur van markten.

Het succes van organisaties zal in toenemende mate afhankelijk zijn van hoe goed ze in staat zijn zich te verbinden met andere spelers die waarde kunnen toevoegen, die kunnen aanvullen met competenties en kennis. Voor grote spelers betekent dat: goed zijn in kernactiviteiten maar ruimte bieden voor voldoende diversiteit, en innovatie organiseren door samen te werken met kleinere spelers. Voor kleinere organisaties betekent het: nog sneller en flexibeler zijn door *lean and mean* te opereren en zoveel mogelijk te bouwen op de 'infrastructuur' die de grotere organisaties kunnen bieden.

De eerste generatie digitale winnaars

Een eerste generatie bedrijven wijst de weg in het digitale tijdperk. Deze bedrijven zijn uiterst succesvol geweest in het omarmen van de nieuwe mogelijkheden die digitalisering biedt. Zij hebben nieuwe markten gecreëerd en betreden, en nieuwe innovatieve producten gelanceerd.

Zo zagen we Apple (iPhone en iPad) en Google (Android) in amper vijf jaar tijd de telecommarkt volledig op zijn kop zetten. Oude marktleiders als Microsoft, Nokia en Sony werden gedecimeerd. De macht en invloed van de smartphonefabrikanten groeiden ten opzichte van die van de telecombedrijven.

Apple en Google hebben met hun mobiele appstores een nieuwe app-economie gecreëerd waarbij kleine ontwikkelstudio's en individuen relatief eenvoudig nieuwe toepassingen kunnen ontwikkelen en verkopen aan een miljoenenpubliek, gebruikmakend van de meest moderne computer- en communicatietechnologie die

smartphones bieden. Bedrijfjes als Rovio (spelletje *Angry Birds*), Instagram en Whatsapp konden dankzij de appstores in korte tijd een wereldmarkt veroveren en uitgroeien tot miljardenbedrijven.

Facebook, Whatsapp en Instagram wisten in ruim vijf jaar tijd honderden miljoenen actieve gebruikers te krijgen voor hun diensten, die een basis vormen voor het verkrijgen van (toekomstige) inkomsten. Nieuwkomers Airbnb en Uber zijn in enkele jaren uitgegroeid tot serieuze concurrenten voor bestaande hotelketens en taxibedrijven en dagen daarbij overheden uit die deze markten sterk reguleren. De marktwaarde van deze bedrijven is inmiddels vele miljarden. Dit wordt ook wel aangeduid als de *collaborative economy* of deeleconomie. Hierbij worden producten gedeeld en wordt onderbenutte capaciteit beter benut. Ze leveren krachtige gereedschappen waarmee andere organisaties hun voordeel kunnen doen. Zo is het starten van een webwinkel eenvoudiger geworden door bedrijven als Lightspeed (e-tailing), Shopify, Symbid (crowdfunding), Adyen (payment systems) en Bol.com Plaza (marktplaats), die al het benodigde betaalverkeer, de levering en de verwerking ervan afhandelen.

Wordpress en Medium hebben het makkelijk gemaakt voor journalisten om zelf hun eigen artikelen te publiceren. Via het Nederlandse initiatief Reporters Online kunnen zij zelfs geld verdienen door hun eigen artikelen te verkopen via de platformen Blendle en eLinea, online kiosken voor journalistieke artikelen.

Amazon, Google, IBM en Salesforce maken de opslag en verwerking van data op internet eenvoudiger door betaalbare en schaalbare clouddiensten. Ze helpen hun klanten steeds meer om op basis van de consumentendata inzicht te krijgen in de wensen van klanten dankzij kunstmatige intelligentie. Een klein bedrijf als Cognitoys kan nu intelligent speelgoed maken zonder dat het de achterliggende technologie zelf hoeft te ontwikkelen.

Facebook en Twitter maken de communicatie met klanten eenvoudiger. KLM gebruikt Facebook Messenger om te communiceren met klanten gedurende hun vakantie vanaf het vertrek tot en met de thuiskomst. Op één plek, op een eenvoudige manier.

Bedrijven als Airbnb, Uber, Thuisafgehaald, Geldvoorelkaar en Peerby zijn slechts enkele namen in een hausse van bedrijven aangeduid als de *collaborative economy* die gebruikers in staat stelt om hun slaapkamer, auto, avondmaaltijd, spaargeld of heggen-schaar aan elkaar beschikbaar te stellen al dan niet tegen betaling.

Deze bedrijven zijn niet alleen snelgroeiend, ze hebben ook een enorme hoeveelheid investeringen weten aan te trekken van banken, institutionele beleggers en venture capitalists. De geprognosticeerde beurswaarde is miljarden op basis van wat investeerders bereid zijn te betalen. Deze bedrijven, die meer dan een miljard dollar waard zijn, worden aangeduid als *unicorns*.

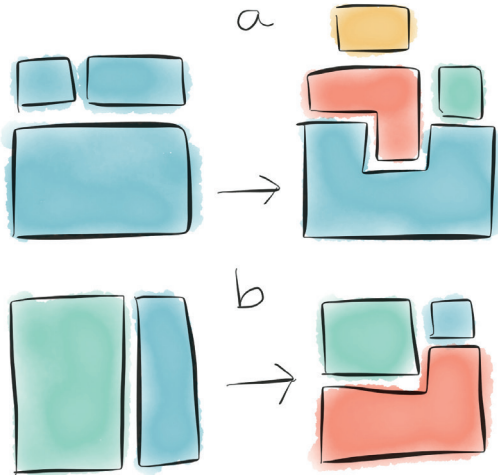
Digitale samenwerking

Als we kijken naar de digitale winnaars zien we dat er globaal twee typen organisaties onderscheiden kunnen worden:

Ten eerste organisaties die hun eigen producten, infrastructuur en diensten geheel of gedeeltelijk open hebben gemaakt en derden de mogelijkheid geven om er gebruik van te maken en er nieuwe innovaties op te ontwikkelen (laten 'inpluggen'). Zij zijn veelal uitgegroeid tot regisseurs van ecosystemen en aanbieders van platformen. In het oog springende voorbeelden zijn Apple, Google en Amazon.

Ten tweede organisaties die flexibel meespelen in de ecosystemen van anderen en actief zijn ('inpluggen') op meerdere platformen of netwerken. Zij liften handig mee op de infrastructuur van de platformaanbieders en zijn maximaal gericht op gebruikerstevredenheid. Ze kunnen flexibel en wendbaar opereren zonder de ballast

met zich mee te dragen van dure en trage infrastructuren. Nieuwe functies voegen ze gemakkelijk toe aan hun eigen diensten, al dan niet via nieuwe samenwerkingsverbanden. Voorbeelden zijn Uber, Whatsapp en Airbnb.



Digitale samenwerkingsstrategieën: (a) derden laten 'inpluggen' op een eigen product, dienst of proces, of (b) zelf inpluggen en voortbouwen op producten, diensten of processen van anderen.

De plug&play-organisatie

De overkoepelende eigenschap van deze organisaties is het feit dat ze in staat zijn zich gemakkelijk te verbinden met andere spelers. De sleutel tot hun succes is in ICT-termen uitgedrukt dat ze *plug&play* zijn.

Plug&play betekent dat apparaten eenvoudig met elkaar verbonden kunnen worden (plug in) en ze meteen werken (play), zonder dat de gebruiker instellingen hoeft aan te passen. De ontwikkeling

van *plug&play*-computerapparatuur, met name de introductie van de USB-standaard heeft een belangrijke rol gespeeld in de verdere groei van de ICT-wereld in de afgelopen decennia. Hardware van verschillende fabrikanten kon eenvoudig met elkaar worden gecombineerd en gebruikers konden zeker zijn dat apparaten onderling probleemloos samenwerkten. Dit zorgde voor een enorme groei van de markt en leverde talloze nieuwe innovaties en toepassingen op en extra gemak voor de eindgebruikers.

Ditzelfde geldt voor de digitale organisaties: ze communiceren en werken samen middels een afgesproken 'taal'. We definiëren een *plug&play*-organisatie als volgt:

Een *plug&play*-organisatie is een organisatie die gemakkelijk kan samenwerken met andere organisaties door gebruik te maken van gestandaardiseerde communicatieprotocollen en digitale bouwstenen.

Wanneer twee *plug&play*-organisaties een verbinding maken ('plug') is de samenwerking vrijwel automatisch effectief ('play') omdat hun onderdelen (deelprocessen) op elkaar kunnen aansluiten en dezelfde taal gebruiken.

Plug&play-organisaties zijn door hun structuur flexibel en adaptief en ze kunnen snel schalen. Ze maken gebruik van dezelfde universele digitale principes waarbij onderdelen eenvoudig kunnen worden gewijzigd, verwijderd, toegevoegd en opnieuw gegroepeerd: copy-paste, plug-play, edit-delete, do-undo.

Een organisatie kan ervoor kiezen om zich open te stellen voor derden en deze te laten inpluggen op bijvoorbeeld de logistieke infrastructuur of een technologiebasis zoals de iPhone. Andere organisaties zoals Uber pluggen in en kunnen snel en flexibel voortbouwen op de technologie, infrastructuur en markt die Apple en de telco's hebben ontwikkeld.

Door in te pluggen op elkaar kunnen organisaties effectiever werken, sneller innoveren en beter inspelen op nieuwe ontwikkelingen aan de kant van de consumenten, de markt en de maatschappij.

De opbouw van dit boek

Dit boek neemt u mee in de digitaliserende wereld die we hiervoor introduceerden.

In deel A gaan we dieper in op de succesfactoren van succesvolle digitale organisaties. U leert de principes van de digitale economie en de fundamentele invloed die deze heeft op organisaties nog beter begrijpen.

In hoofdstuk 1 zien we hoe producten en diensten 'slimmer' worden door gebruik te maken van de nieuwe ICT- en digitale technologieën, zoals algoritmen en de cloud. De waardeketen wordt omgedraaid, met de eindgebruiker, de consument of klant als vertrekpunt. Hoofdstuk 2 beschrijft de overgang van waardeketens naar waardenetwerken en van pijplijnen naar genetwerkte ecosystemen. Organisaties werken in wisselende verbanden samen met andere spelers die het ecosysteem verrijken en waarde toevoegen voor de eindgebruiker.

Succesvolle organisaties maken gebruik van de *wisdom of crowds* door gebruikers en klanten een bijdrage te laten leveren aan de totstandkoming van het product of dienst en de service en marketing eromheen. In hoofdstuk 3 zien we welk spectrum van nieuwe mogelijkheden het 'inpluggen op de crowd' opent.

In hoofdstuk 4 komen de drie ingrediënten uit de voorgaande hoofdstukken samen in een nieuwe werkverdeling tussen organisaties: het platform. Beschreven wordt hoe platformen een schaalbare samenwerking tussen verschillende spelers en de betrokkenheid van gebruikers kunnen coördineren en tot welke nieuwe rolverdeling dit leidt.

In deel B leert u stapsgewijs hoe u uw eigen organisatie(onderdeel) *plug&play* kunt maken en welke strategieën u kunt hanteren om samen te werken, in te pluggen op de competenties van anderen, taken te verdelen en te concurreren.

In hoofdstuk 5 worden API's ontleed en wordt beschreven hoe belangrijk deze digitale bouwstenen zijn voor *plug&play*-organisaties. Vervolgens laat hoofdstuk 6 zien hoe u de vraag- en aanbodzijde van een platform kunt stimuleren en zo snel kunt opschalen. Door de besturing van het platform te variëren kunt u maximaal gebruikmaken van de krachtige netwerkeffecten van platformen. Hoofdstuk 7 beschrijft de voor- en nadelen van verschillende platformstrategieën en het belang van leiderschap. De dynamische ontwikkelingen in de markt en maatschappij vragen om aanpassingsvermogen en een voortdurende bijstelling van de strategie. In hoofdstuk 8 bekijken we verschillende evolutiepaden. Door voortdurend in- en uit te pluggen kunnen organisaties zich snel aanpassen aan nieuwe kansen en bedreigingen.

Aan het eind van elk hoofdstuk vindt u een checklist met vragen die u aan het denken zetten en u op weg helpen met het nadenken over de impact van de digitalisering op uw organisatie. Probeer u na het lezen van elk hoofdstuk antwoorden te formuleren op deze vragen, hoe lastig wellicht ook.

Voorts wordt een aantal leestips gegeven voor wie zich verder wil verdiepen in een specifiek onderwerp. Alle genoemde bronnen zijn ook input geweest voor dit boek.

Na het lezen van dit boek bent u beter voorbereid om een betekenisvolle en toekomstbestendige rol te spelen in het digitale tijdperk.

Over de auteur

Maurits Kreijveld is als futuroloog gefascineerd door nieuwe technologische ontwikkelingen en de impact die deze hebben op bedrijven, overheden en de samenleving. Hij adviseert bedrijven, kennisinstellingen en overheden over de impact van de nieuwe technologische ontwikkelingen op bedrijfsvoering, verdienmodellen, innovatie en inrichting van de leefomgeving.



De rode draad door Maurits' werk is 'samen slimmer': Hoe kunnen organisaties met behulp van het web, sociale media en andere technologieën samenwerken waarbij de kennis, expertise, vaardigheden, creativiteit en energie van iedereen worden benut? En hoe zouden we dit kunnen inzetten om de maatschappelijke uitdagingen van deze eeuw aan te pakken? Welke uitdagingen brengt dat met zich mee voor samenwerken en besluitvorming?

Met zijn nieuwe boek *De plug&play-organisatie. Winnen in een digitale wereld* bouwt Maurits Kreijveld voort op zijn eerdere boeken, *Samen slimmer. Hoe de 'wisdom of crowds' onze samenleving zal veranderen* (genomineerd voor 'Managementboek van het Jaar') en *De kracht van platformen. Nieuwe strategieën voor innoveren in een digitaliserende wereld* (genomineerd voor 'Boek van het Jaar' van de Ooa - Orde van organisatiekundigen en -adviseurs).

Eerder werkte Maurits bij het Rathenau Instituut, de Stichting Toekomstbeeld der Techniek en het Ministerie van Economische Zaken. Maurits Kreijveld studeerde af als natuurkundige met een specialisatie in nanotechnologie.

Zie voor meer informatie: **wisdomofthecrowd.nl**.

Organisaties staan voor de grote uitdaging hoe ze moeten inspelen op de golf van digitalisering en veranderende marktomstandigheden die steeds sneller op hen afkomt. Succesvolle organisaties van nu weten zich slim te verbinden met andere om zo razendsnel te innoveren en nieuwe markten te betreden. Denk maar aan Facebook, Google, Tesla, Uber en Airbnb. Hoe kan uw organisatie leren van deze successen en deze toepassen?

Het geheim van een toekomstbestendige bedrijfsstrategie zit in het digitale aanpassingsvermogen: *plug&play* zijn, flexibel kunnen aanhaken bij de kennis en competenties van anderen, anderen toelaten om voort te bouwen op uw werk en slim gebruikmaken van de kennis van gebruikers.

Wacht niet tot Google en start-ups als Uber uw business overnemen of opeten! De 'plug&play-organisatie' laat in vier heldere stappen zien hoe u uw organisatie klaarmaakt voor de digitale toekomst. Zo wordt u een winnaar in de digitale wereld van platformen, cocreatie en de deeleconomie.

