

# Inhoud

Inleiding	9
1 The times they are a-changin'	11
<b>DEEL 1 KUN JIJ HET VERANDERTEMPO BIJBENEN?</b>	<b>17</b>
2 Ondernemen in een nieuwe werkelijkheid	19
3 Inspelen op exponentiële ontwikkelingen en trends	27
4 Snelheid en timing zijn kritieke succesfactoren	39
5 Strategische wendbaarheid wordt de norm	49
<b>DEEL 2 BOUWSTENEN VOOR WENDBAAR (AGILE) ONDERNEMEN</b>	<b>65</b>
6 Wendbaar ondernemen: flexibiliteit in het organisatie-DNA	67
7 Wendbaar strategieproces: van strategische planning naar rolling strategy	83
8 Wendbaar doorvoeren van de strategie: van experimenteren tot accelereren	103

<b>DEEL 3 HET GEHEIM VAN EEN GOEDE (AGILE) STRATEGIE</b>	<b>111</b>
9 De essentie van strategie: zo maak je het verschil in de markt!	113
10 Vergroot de wendbaarheid door een hybride concurrentiestrategie	137
11 Vergroot de wendbaarheid door businessmodelinnovatie	153
12 Vergroot de wendbaarheid door klantgedreven (open) innovatie	165
13 Vergroot de wendbaarheid door een sterk klantenmerk	179
<b>DEEL 4 WENDBAAR (AGILE) ONDERNEMEN IN DE PRAKTIJK</b>	<b>195</b>
14 Strategische wendbaarheid in de praktijk: de DSM-case	197
15 Strategietip van Jobs, Gates en Grove: kijk vooruit en redeneer terug	205
16 Wendbaar ondernemen met Richard Branson op the Virgin Way	211
17 Waarom bedrijven falen volgens Clayton M. Christensen	219
<b>DEEL 5 AAN DE SLAG: BEGIN BIJ HET BEGIN</b>	<b>225</b>
18 Vijf belangrijke to do's	227
Noten	231
Bronnen en leestips	233
Over de auteur	239

# Inleiding

“ De leiders van de toekomst zullen zijn als Olympisch surfkampioen Dorian van Rijsselberghe: reageren op alle parameters om je heen, flexibel inspelen op kansen en bedreigingen, meeveren met de wind, meedeinen op de golven en toch als eerste de finish bereiken. Wie die complexiteit aankan, heeft letterlijk goud in handen. – *Trendrede 2013*





# 1

## The times they are a-changin'

“ Als het op de toekomst aankomt zijn er drie soorten mensen: zij die het laten gebeuren, zij die zorgen dat het gebeurt en zij die zich afvragen wat er is gebeurd. Sommige bedrijven zijn vastberaden tot de tweede te groep te horen. – Richard Branson, Virgin

Bob Dylan zong al in 1964 *The times they are a-changin'*. Verandering is van alle tijden en organisaties moeten mee veranderen. Maar nu, vijftig jaar later, volgen de veranderingen elkaar steeds sneller op en is de impact van de veranderingen steeds groter. Organisaties moeten zich sneller aanpassen aan veranderende omstandigheden en dat betekent continu verbeteren en vernieuwen. Bedrijven die dat nalaten krijgen het moeilijk. Denk aan de teloorgang van bedrijven als Nokia, v&d, Kodak, Digital, Free Record Shop, Saab en Hyves. Was de gemiddelde levenscyclus van een bedrijf in 1955 nog 45 jaar, tegenwoordig bedraagt die slechts vijftien jaar. Trendwatchers verwachten dat een groot deel van de bedrijven in de Fortune 500 over tien jaar niet meer bestaat.

Organisaties moeten investeren in 'strategische wendbaarheid'. Om te kunnen overleven moeten ze meer 'agile' worden. Het

Engelse woord *agile* staat voor ‘beweeglijk, behendig en lenig’. Samengevat in het centrale thema voor dit boek: *wendbaarheid*. De term agile is net als veel andere Engelstalige begrippen overgewaaid uit de Angelsaksische wereld en kent in het bedrijfsleven al een lange geschiedenis. Daarover later meer. Het gebruik van het woord agile is nu misschien een hype, maar dat is de aandacht voor meer wendbaarheid allerminst. De noodzaak om als organisatie wendbaarder te worden, wordt dan ook breed gevoeld. Uit onderzoek blijkt dat vrijwel alle topmanagers strategische wendbaarheid cruciaal vinden voor het succes van hun bedrijf. Bedrijven moeten niet alleen sneller inzicht hebben in welke ontwikkelingen van belang zijn, wat er speelt in markten en wat de veranderende wensen en behoeften van klanten zijn. Ze moeten hun strategie en organisatie daar ook steeds sneller op kunnen aanpassen.

In de praktijk zijn bedrijven al jaren bezig om een wendbare koers te varen. Denk aan Apple, Microsoft en Intel, die al decennialang succesvol zijn in een snel veranderende technologie-sector door snel en slim op kansen en bedreigingen in te spelen. Of denk aan bedrijven als Buurtzorg, die met kleine wendbare teams succesvol aan de weg timmeren. Aan de andere kant zijn er bedrijven als Ikea, Toyota en Dell, die al tijden succesvol zijn en ogenschijnlijk maar weinig veranderen. Nieuwkomers als Airbnb, WhatsApp en Booking.com schudden de gevestigde orde wakker met innovatieve, wendbare en schaalbare businessmodellen. Gevestigde bedrijven als GE, McDonald’s en ING haken hierbij aan door de invoering van agile-principes. Daartegenover staan bedrijven als Shell, NS en NASA, die te maken hebben met langjarige mega-investeringen en waarbij een planningshorizon van tien jaar kort is. Strategische wendbaarheid kent dan ook vele gezichten. Snelheid en wendbaarheid zijn daarbij relatieve begrippen en moeten altijd vanuit de eigen context bekeken worden.

Dit boek beschrijft waarom strategische wendbaarheid cruciaal is, wat het precies inhoudt, wat het in de praktijk betekent en hoe je de omslag maakt naar een strategisch wendbare organisatie. Daarbij maak ik dankbaar gebruik van de inzichten en ervaringen die bedrijven, managementprofessionals en wetenschappers hiermee de laatste jaren hebben opgedaan. Ik richt mij vooral op praktische inspiratie en minder op theoretische uitweidingen. Ook borduur ik in dit boek voort op mijn eerdere boeken en artikelen over wendbaar en klantgedreven ondernemen.

Het boek bestaat uit vijf delen. In het eerste deel kijken we kort naar belangrijke ontwikkelingen en trends en naar de vraag waarom strategische wendbaarheid de norm wordt. In deel 2 worden de bouwstenen van wendbaar ondernemen toegelicht. Het gaat niet alleen om een beweeglijke organisatie, maar ook om een flexibel strategieontwikkelingsproces en het snel en slim doorvoeren van de ontwikkelde strategie. In deel 3 komt het geheim van een agile strategie aan bod. Je leest hoe je het verschil maakt in de markt, concurrentievoordeel opbouwt en de wendbaarheid van de organisatie vergroot. Deel 4 staat in het teken van de praktijk. Daarin zien we hoe meesterstrategen als Jobs, Gates, Grove en Branson wendbaar ondernemen in de praktijk hebben gebracht en wat hun *lessons learned* zijn. Ten slotte worden in deel 5 de belangrijkste kenmerken van een strategisch wendbare organisatie kort samengevat en lees je de belangrijkste to do's om mee aan de slag te gaan.

Dit boek bevat geen kant-en-klaar recept of stappenplan. Daarvoor is iedere organisatie en iedere situatie te uniek. Ook komt het onderwerp 'implementatie' niet uitgebreid aan bod. Een van de redenen hiervoor is dat strategisch wendbare bedrijven niet implementeren, maar zich voortdurend aanpassen. Een andere reden is dat er over verandermanagement al veel goede boeken zijn geschreven. Dit boek bevat wel een groot aantal in-

zichten, ervaringen, ideeën en voorbeelden uit de praktijk die je kunt gebruiken bij het sneller en wendbaarder maken van je organisatie. Veel bekende namen passeren de revue – niet alleen omdat de meeste lezers daar meteen een beeld bij hebben, maar ook omdat het vaak koplopers zijn in wendbaar ondernemen. Je hoeft het boek niet van begin tot eind te lezen, je kunt er wendbaar doorheen zappen als je wilt.

Het boek is geschreven voor bestuurders, managers, ondernemers, professionals, adviseurs, beleidsmakers en studenten die meer willen weten over wendbaar ondernemen, het wendbaarder maken van de organisatie en het ontwikkelen van bedrijfsstrategieën die het verschil maken. En natuurlijk voor iedereen die geïnteresseerd is in dit onderwerp en zich graag laat informeren en inspireren.

Investeren in meer wendbaarheid is niet alleen noodzakelijk, het loont ook zo blijkt uit onderzoek. Hoe groter de wendbaarheid van een organisatie, des te groter de overlevingskans en het concurrentievoordeel en des te beter de financiële prestaties. Maar wendbaar ondernemen is niet alleen noodzakelijk en lucratief, het is ook leuk! De werksfeer, de betrokkenheid van medewerkers en de klanttevredenheid stijgen daardoor vaak spectaculair. Redenen genoeg om er direct mee aan de slag te gaan. Maar een ‘agile’ organisatie realiseer je niet van vandaag op morgen. Ook op dit punt is het raadzaam om een wendbare koers te varen onder het motto: *Think big, start small, act fast.*

Ik wens je veel leesplezier en een succesvolle wendbare toekomst!

Sjors van Leeuwen  
Indora Managementadvies  
Arnhem, 2016



## **Je ziet het pas als je het doorhebt**

Parallellen tussen sport en bedrijfsleven gaan vaak mank, maar niet in dit geval. Johan Crujff wist door zijn snelheid, wendbaarheid, leiderschap en spelinzicht uit te groeien tot een van 's werelds beste voetballers aller tijden. Crujff was niet alleen onnavolgbaar in het veld, hij stond ook aan de basis van een van de grootste innovaties in de sport, het totaalvoetbal. Verdedigers trokken ten aanval en aanvallers verdedigden mee. Spelers rouleerden over het veld en moesten meerdere rollen en taken kunnen uitvoeren. En vooral zelf oplossingen kunnen bedenken voor nieuwe situaties. Want het heeft geen zin om spelers vol te stoppen met opdrachten, in het veld loopt het toch altijd anders, aldus Crujff.

Hij las het spel en dacht altijd drie stappen vooruit. Anticiperend op wat er in het veld ging gebeuren. Altijd op zoek naar de zwakke plek van de tegenstander, hem dwingend fouten te maken. Ook tactisch was Crujff onnavolgbaar en maakte hij het niet onnodig ingewikkeld: 'Als de tegenstander een spits heeft die niet te verdedigen is, dan stel ik geen extra verdediger op, maar zorgen we ervoor dat die spits niet aangespeeld wordt. Probleem opgelost.' Om een van zijn vele citaten aan te halen: 'Voetballen is heel simpel, maar het moeilijkste wat er is, is simpel voetballen.'

Zo is het met strategische wendbaarheid ook, maar 'je ziet het pas als je het doorhebt', aldus Crujff.



# DEEL 1

## Kun jij het verandertempo bijbenen?

“ Vernieuwen is een van de toverwoorden van een op groei gerichte maatschappij. Als je niet doet wat klanten in de toekomst van je verwachten, dan lukt het niet. De nieuwe generatie denkt in dingen die nog moeten gebeuren. Er is nog geen vliegtuig opgestegen om naar de maan te gaan, maar er zijn al wel tickets verkocht. – Roland Kahn, Cool Cat





# 2

## Ondernemen in een nieuwe werkelijkheid

“Companies are often victims of their own success. They die not because what they did was wrong, but because they kept doing it for too long.” – Yves Doz

Het speelveld is voor bedrijven, instellingen en overheden de afgelopen jaren ingrijpend veranderd. We leven in een nieuwe economische realiteit waarin groei niet meer vanzelfsprekend is. Het huidige economische model is aan het einde van zijn levenscyclus gekomen. Grote veranderingen dwingen organisaties om anders naar de toekomst, de markt en zichzelf te kijken. Globalisering én lokalisering, duurzaamheid, sociaal ondernemen en innovatie staan hoog op de directieagenda. De klant is kritischer en mobieler geworden en getransformeerd in een *social customer* die 7 × 24 uur actief is op internet en social media. Consumenten vormen samen de nieuwe deeleconomie waarin we elkaar slaappleatsen aanbieden (Airbnb), auto's delen (SnappCar) en voor elkaar zorgen (WeHelpen). De digitale mogelijkheden lijken eindeloos en consumenten krijgen nieuwe mogelijkheden met *smart products* zoals Google Glass, Oculus Rift, iWatch, slimme thermostaten, bewegingstrackers, *customized apps*, zorgrobots, tot en met zelfrijdende auto's. De wereld lijkt één groot intelligent netwerk (*Internet of Things*) te

worden, waarin alles en iedereen met elkaar communiceert. De concurrentie is in veel sectoren moordend en klanten hebben steeds vaster ‘het stuur’ in handen.

“ We didn’t do anything wrong, but somehow, we  
lost. – Stephan Elop, Nokia

## Zes structurele veranderingen vormen de nieuwe werkelijkheid

Al deze ontwikkelingen hebben geleid tot een nieuwe werkelijkheid – een nieuwe economie waarin een andere manier van ondernemen nodig is om te kunnen overleven. Dat schrijft Marga Hoek<sup>1</sup> in *Zakendoen in de nieuwe economie*, managementboek van het jaar in 2014. Ondernemen krijgt de komende decennia een geheel nieuwe dimensie. Ze beschrijft onder andere de volgende zes structurele veranderingen:

1. *Gebruiken in plaats van kopen* – De nieuwe economie is *performanced-based*: consumenten nemen gebruik af, geen producten. Zij kopen ‘licht in huis’, geen lampen. Ze kopen ‘mobiliteit’, geen auto. Ze kopen ‘warmte’, geen hr-ketel. Eigendom is niet langer functioneel, het draait om toegang tot het gebruik van producten en diensten.
2. *Langetermijnrelaties* – Bedrijven en hun klanten staan hierdoor in een geheel nieuwe relatie tot elkaar. Langetermijnverbintenissen vervangen eenmalige, kortdurende transacties, waardoor de relatie met de klant tijdens de gehele gebruiksfase van een product een centrale plek inneemt. Vertrouwen is essentieel.
3. *Verschillende arrangementen* – Hoe de omslag van product naar dienst vorm krijgt, is afhankelijk van het type product

- en de gebruiksduur ervan. Bedrijven hanteren verschillende arrangementen om de gebruiker een optimaal aanbod te kunnen leveren. Consumenten huren, leasen, lenen of gebruiken voor een bepaalde periode producten met bijbehorende diensten.
4. *Nieuwe waardeproposities* – Als de klant centraal staat, transformeert ook de dienstensector en het aanbod. Bedrijven onderscheiden zich door combinatiekracht: het vermogen om aanpalende diensten met elkaar te combineren en te verbinden. We kopen dus ‘kijkuren’ in plaats van een televisietoestel. Die kijkuren levert de leverancier door producten en diensten te combineren tot een geheel nieuwe propositie: televisie, zenderpakket, kabelaansluiting, reparatie, onderhoud, verzekering, omruilmogelijkheid voor nieuwe modellen, recycling van oude toestellen, hergebruik van onderdelen, etc.
  5. *Innoveren = ondernemen* – Bedrijven kiezen niet voor innovatie binnen organisaties, maar voor open innovatie tussen organisaties. Gezamenlijk delen en ontwikkelen van kennis levert concurrentievoordeel op. Door samenwerking met innovatieve partijen, leveranciers, klanten en zelfs concurrenten vergroten bedrijven hun financiële slagkracht, breiden ze kennis uit en vergroten ze het rendement op en de haalbaarheid van innovatieve activiteiten. Klantgedreven innoveren wordt de norm.
  6. *Gedeelde waarden* – Bedrijven in de nieuwe economie bouwen hun businesscase vanuit gezamenlijk perspectief, niet vanuit eigenbelang. Ze beseffen dat het dienen van het gemeenschappelijk belang uiteindelijk resulteert in een betere businesscase. Een businesscase in de nieuwe economie focust in de eerste plaats op het genereren van opbrengsten

op basis van gedeelde waarden (*shared values*), niet op het verlagen van de kosten.

“ Er is maar één baas, namelijk de klant. En hij kan iedereen in de organisatie van hoog tot laag ontslaan. Gewoon door zijn geld ergens anders uit te geven. – Sam Walton, Walmart

## Geobsedeerd zijn door klanten is de enige uitweg

In de nieuwe economie leidt concurreren op product, prijs of kwaliteit hoogstens tot kortstondig resultaat. De meeste producten en diensten zijn commodity's en slechte producten bestaan niet meer. Er kan er maar één de goedkoopste zijn en klanten vergelijken met hun mobiel tot aan de kassa de producten en prijzen van aanbieders. Voor duurzaam succes is meer nodig. Klanten willen het gevoel hebben dat organisaties het maatschappelijk belang én het klantbelang vooropstellen – dat ze met echte mensen te maken hebben, die oprecht geïnteresseerd zijn.

Globalisering, brancheervaging, technologie en kritischer wordende consumenten hebben ook grote invloed op het concurrentieveld waarin bedrijven opereren. Nieuwe innovaties en strategieën worden sneller dan ooit gekopieerd door bedrijven wereldwijd. Onderzoeksbureau Forrester<sup>2</sup> ziet dan ook een heel nieuw krachtenveld ontstaan. Men schrijft in *Competitive Strategy in The Age of The Customer* dat het niet langer voldoende is om klantgericht te zijn. Organisaties realiseren alleen duurzaam concurrentievoordeel door structureel in te zetten op de kennis en betrokkenheid van klanten. De enige succesvolle strategie in de eeuw van de klant is: *customer-obsessed* zijn.

Forrester definieert customer-obsessed als volgt: 'A customer-obsessed enterprise focuses its strategy, its energy, and its



budget on processes that enhance knowledge of and engagement with customers and prioritizes these over maintaining traditional competitive barriers.’

Organisaties moeten de omslag maken naar klantgedreven en wendbaar ondernemen, een strategie waarbij de klant optreedt als businesspartner van de organisatie en waarbij het mes aan twee kanten snijdt. Want betrokken klanten doen veel meer dan kopen alleen. Ze treden op als ambassadeur, fungeren als servicemedewerker in online community’s, zijn leverancier van gegevens, ideeën en inzichten of fungeren als coproductent. De mogelijkheden én voordelen van deze vormen van *partnership marketing* zijn legio, daarover later meer.

De klant komt dus nog meer dan voorheen écht centraal te staan. In feite is hier niets nieuws onder de zon. Al in 1960 stelde Theodore Levitt in zijn klassieke artikel ‘Marketing Myopia’ in *Harvard Business Review*<sup>3</sup> dat ‘als ondernemingen niet succesvol zijn, dat meestal komt door het gebrek aan vermogen om hun producten en diensten aan te passen aan de veranderende omgeving’ en dat ‘uw onderneming gedefinieerd moet worden in termen van elementaire klantbehoeften en niet in termen van producten’. Uit de ervaringen van de laatste vijftig jaar blijkt dat dit voor de meeste organisaties makkelijker gezegd dan gedaan is. ING is een van de bedrijven die de uitdaging is aangegaan (zie kader) en volop inzet op klantgedreven én agile ondernemen.

### **ING kiest voor klantgedreven én agile ondernemen**

Sneller inspelen op de veranderende wensen van de klant. ING wil dat ook. Met een plattere organisatie, zonder managementlagen, met zelforganiserende teams en samen met de klant. Alle inspanningen zijn erop gericht om klanten gemakkelijk hun bankzaken te laten doen en relevant te zijn voor de klant.

Het hoofdkantoor van ING is volledig op deze nieuwe agile werkwijze ingericht. Net als bij Spotify en Zappos werken de circa tweeduizend hoofdkantoormedewerkers niet meer gescheiden van elkaar in eigen afdelingen, maar in multidisciplinaire zelfsturende teams, die direct experimenteren met de klant. Hierdoor kan er snel geschakeld worden en zijn de lijnen kort. Voor leiderschapsfuncties wordt gezocht naar leiders die actief de *wisdom of the crowd* willen benutten.

De cultuurverandering van een klassieke hiërarchische organisatie naar een flexibele klantgerichte netwerkorganisatie is een uitdagende en energie gevende ervaring. Experts staan direct in contact met de klant en leren door experimenteren wordt gestimuleerd. Productontwikkeling gebeurt volgens de Lean Startup-methode. De feedback van klanten wordt continu meegenomen in de ontwikkeling en verbetering van diensten om aan te blijven sluiten bij de snel veranderende wensen van klanten. Medewerkers maken geen deel meer uit van een vaste afdeling, maar gaan van team naar team om zo steeds aan andere projectopdrachten te werken. Dat was even wennen, maar het levert zichtbaar meer werkplezier en betere resultaten op.

Er zijn drie cultuurwaarden benoemd die voor iedere medewerker gelden: *Take it on and make it happen (you take responsibility, you delegate, you ask, you speak up)*, *You help others to be successful (you collaborate, you listen, you contribute, you trust)* en *You are always one step ahead (you challenge, you bring change, you invent and simplify, you are courageous)*. Door deze manier van werken is een sterk collectief verantwoordelijkheidsgevoel ontstaan én een meer wendbare en klantgerichte organisatie.

Bron: ING, 2016.

## TAKE-AWAY 1

### Ondernemen in een nieuwe werkelijkheid

- ▶ Organisaties hebben te maken met een nieuwe economische realiteit waarin groei niet meer vanzelfsprekend is. Er zijn zes structurele veranderingen waarneembaar: gebruiken in plaats van kopen, focus op langetermijnrelaties, bieden van verschillende arrangementen, ontwikkelen van nieuwe waardeproposities, innoveren is ondernemen en werken op basis van gedeelde waarden.
- ▶ Organisaties realiseren alleen duurzaam concurrentievoordeel door structureel in te zetten op de kennis en betrokkenheid van klanten. De enige succesvolle strategie in de eeuw van de klant is om 'customer-obsessed' te zijn. Dat kan met behulp van klantgedreven én agile ondernemen.