

DE DIGITALE DISRUPTIE OVERLEVEN?

MAURITS KREIJVELD:

'Zorg dat je organisatie
"plug&play" wordt'



FOTO: DE BEELDREDAKTIE / PHIL NIJHUIS

We horen veel over digitale transformatie. Een ander hot topic is de snelheid waarmee markten veranderen en innovatie plaatsvindt. Beide ontwikkelingen versterken elkaar. De meeste organisaties realiseren zich dit ook wel, maar ze weten niet hoe zij hun organisatie zo moeten aanpassen dat zij mee kunnen spelen in de nieuwe marktdynamiek. Het boek *De plug&play-organisatie* geeft antwoord.

Mirjam Hulsebos

Meer dan de helft van de bedrijven die in 2000 in de Fortune 500 stonden is failliet. Tegelijkertijd stonden nieuwe spelers op die in no-time miljoenen of zelfs miljarden klanten aan zich wisten te binden: Spotify, Airbnb, Amazon. Het zijn bedrijven die hun marktsectoren – de muziekindustrie, de reiswereld, de retail – structureel hebben veranderd door met een nieuw businessmodel beter in te spelen op de wensen van de klant.

Die nieuwe businessmodellen hebben vier dingen gemeen, zo is te lezen in *De plug&play-organisatie*:

1. ze maken slim gebruik van de mogelijkheden van digitalisering;
2. de bedrijven die gezamenlijk de diensten leveren maken onderdeel uit van een groot ecosysteem dat drijft op de kracht van samenwerken;
3. de ecosystemen worden steeds slimmer omdat ze hun klanten steeds beter leren kennen en dus steeds beter op hun behoeften kunnen inspelen;
4. het onderliggende organisatiemodel is een platform dat op nieuwe, slimme manieren vraag en aanbod bij elkaar brengt.

De ecosystemen hebben een wezenlijk andere vorm dan de traditionele supplychain zoals we die kennen. Ze zijn veel flexibeler en opener van aard, waardoor ze beter in staat zijn mee te bewegen met de markt en met wensen van klanten. En dat is noodzakelijk in de huidige tijd.

Flexibiliteit is key

Openheid en flexibiliteit zijn dan ook belangrijke kenmerken van plug&play-organisaties. Ze kunnen daardoor snel inspelen op steeds veranderende klantwensen en zichzelf een rol toe-eigenen in zich evoluerende ecosystemen. Dit stelt heel nieuwe eisen aan bedrijven, zegt Maurits Kreijveld, trendwatcher en auteur van *De plug&play-organisatie*. 'Zij spelen niet langer de rol van gewaardeerde partner in een supplychain die jarenlang stabiel blijft. Zij zullen continu moeten stilstaan bij hun toegevoegde waarde in het ecosysteem. Die toegevoegde waarde kan vandaag een andere zijn dan morgen. Immers, klantwensen veranderen en ook het ecosysteem is voortdurend in beweging.' Dat maakt dat organisaties niets meer hebben aan een strategisch plan voor de komende jaren. 'Vrijwel geen enkele markt is momenteel

nog stabiel en voorspelbaar. Je zult als bedrijf dus moeten leren omgaan met onzekerheid. De beste manier om dat te doen is je organisatie zó inrichten dat je je snel kunt aanpassen. Dat je bijvoorbeeld snel nieuwe samenwerkingspartners kunt vinden of jouw product aan een andere doelgroep kunt aanbieden. Daarvoor is het nodig dat je je bedrijf "plug&play" maakt.'

Je bedrijf moet als het ware een stekker worden die in ieder stopcontact past. Een legoblokje dat op ieder ander legoblokje past. Een rood rechthoekig legoblokje zal in ieder bouwwerk een andere gedaante aannemen. In een huis is het een van de vele bakstenen, in een poppetje is het de mond.

Transformeer tot API

Organisaties moeten zichzelf gaan zien als een legoblokje dat via een standaardinterface kan koppelen met andere blokjes. Kreijveld noemt dit ook wel een API (*Application Programming Interface*). Organisaties moeten bedenken welke rol zij willen vervullen in het ecosysteem. Waar liggen jouw competenties en welke waardepropositie kun jij samen met partners aan je klanten leveren? Ben je bijvoorbeeld een van de vele aanbieders op een marktplaats (de baksteen), of vervul je een unieke taak in het ecosysteem (de mond)? Kortom: op welke plek ga jij zitten en op welke manier voeg je waarde toe aan het ecosysteem? Kreijveld: 'Een plug&play-organisatie heeft zichzelf getransformeerd tot legoblokje, tot API. Ze hebben een standaardinterface waarmee ze kunnen connecteren met steeds wisselende spelers. Wat er binnen in het legoblokje gebeurt, is hun bedrijfskapitaal, hun onderscheidende vermogen.'

In zijn boek beschrijft hij het voorbeeld van een verzekeringsmaatschappij. 'De kerncompetentie van een verzekeraar is het maken van

'Je zult continu moeten stilstaan bij je toegevoegde waarde. Dat kan morgen een andere zijn dan vandaag.'

De plug&play-verzekeraar

De verzekeringswereld verandert snel. Om in te spelen op deze veranderende wereld en te overleven moeten verzekeraars hun strategie veranderen. Niet zelf veel nieuwe diensten bedenken en markten analyseren, maar digitaal adaptief en agile worden en zo onderdeel worden van nieuwe businessproposities. Dat betekent dat zij ervoor moeten zorgen dat ze met hun kennis, producten en diensten kunnen inpluggen op de nieuwe initiatieven die zich aan het ontwikkelen zijn.

Plug&play

Bedrijven als Google, IBM en Uber laten zien hoe dit werkt. Zij hebben zichzelf onmisbaar gemaakt met hun kennis die ze via digitale 'blokjes' beschikbaar stellen aan derden, zogeheten 'API's'. In deze API's zit gespecialiseerde kennis verpakt en complexe algoritmes die data kunnen interpreteren (IBM Watson, Google Assistent) of die dynamische vraag en aanbod met elkaar kunnen verbinden (Uber: chauffeurs koppelen aan toeristen). Deze API's zijn inmiddels ingebed geraakt in talloze waardeketens, producten en diensten, in even zovele markten en domeinen. Hier leveren ze toegevoegde waarde door superieure zoekresultaten, spraakherkenning of vraag- en aanbodmatching bijvoorbeeld. Zo nestelt Uber zich in je reisschema als je op vakantie gaat, zorgt Watson ervoor dat je met speel-

goed kunt praten (Cognitoys) en helpt Google je de beste aanbieder te vinden. Een belangrijk deel van het succes van deze bedrijven hebben ze te danken aan het vele gebruik van hun API's, in domeinen die deze bedrijven zelf nooit hadden voorzien en diensten die deze bedrijven zelf nooit hadden kunnen bedenken of ontwikkelen. Ze hebben zichzelf onmisbaar gemaakt en daarmee een belangrijke voorsprong gekregen op hun concurrenten.

Een verzekeraar als API

Vertalen we dit naar een verzekeraar dan zou dit er als volgt uit kunnen zien. De API van de verzekeraar kan de gespecialiseerde kennis van de organisatie bevatten, bijvoorbeeld een algoritme dat in staat is risicoprofielen te berekenen op basis van informatie die erin gestopt wordt over locatie, geslacht en product. Als we de API voorstellen als een doosje met een ingang en uitgang dan gaat er aan de ene kant gebruikersdata in en aan de andere kant komt er een getal uit dat de grootte van een risico representeert of een te verzekeren bedrag. De inhoud van het doosje kan geheim blijven. De kennis van de verzekeraar wordt via de API voor vele uiteenlopende toepassingen ontsloten. Zo kunnen gemeenschappen van

zfp'ers uitrekenen hoeveel ze maandelijks opzij moeten zetten in hun Broodfonds, of boeren in een waarborgfonds. Consumenten kunnen hun financiële planning verbeteren. Deze API kan aan iedereen beschikbaar gesteld worden. In ruil daarvoor ontvangt de verzekeraar een klein bedrag per gebruik, dus per uitgevoerde berekening. De verzekeraar kan hier ook nog zijn eigen producten en diensten bovenop bouwen.

Hoe meer de API wordt gebruikt en over hoe meer informatie hij kan beschikken, hoe beter het risicoalgoritme kan worden gemaakt (op basis van zelflerende eigenschappen bijvoorbeeld). Zo ontstaat een zichzelf versterkend proces. Gebruikers kunnen betere risico-inschattingen maken. De verzekeraar krijgt eveneens meer inzicht in risico's en kan ermee zijn eigen premiebeleggingen optimaliseren of partners helpen hun risicoprofiel te verlagen.

Op die manier gaan de belangen van de verzekeraar (die wil zo min mogelijk uitkeren) en de verzekerde (wil zoveel mogelijk dekking voor zo min mogelijk geld) weer meer gelijk lopen: ze hebben allebei baat bij zo min mogelijk schade of risico en willen dat deze zo goed mogelijk gedekt worden zonder dat later blijkt dat deze buiten de polisvoorwaarden vielen.

risicoanalyses. Stel dat de verzekeraar zelflerende algoritmen gaat ontwikkelen voor het maken van specifieke risicoanalyses voor specifieke risico's en deze als standaardbouwsteen gaat aanbieden aan andere partijen? Denk bijvoorbeeld aan gemeenschappen van gelijkgestemden. In plaats van één algoritme voor de premieberekening van "een fietsverzekering" kun je dan verschillende algoritmen maken voor verschillende gemeenschappen: wielrenners, recreatieve fietsers, fietsforensen. Door deze doelgroepen te faciliteren kan de verzekeraar mensen met elkaar in contact brengen. Hij kan hen daarnaast bereiken via andere partijen in het ecosysteem: de wielvereniging, community's, werkgevers. De verzekeraar biedt zijn risicoanalyse als een API aan en een andere partij in het ecosysteem biedt op basis van die risicoberekening een verzekering aan en handelt het klantcontact af.

Ken je rol

Krijveld onderscheidt twee basisrollen in het ecosysteem. 'Je hebt enerzijds de regisseurs van het ecosysteem. Dat zijn organisaties die hun eigen producten, diensten of infrastructuur hebben opengesteld aan derden. Zij vormen als het ware het stopcontact waar anderen op kunnen inpluggen. Denk hierbij aan Apple of Bol.com. De andere categorie zijn de organisaties die gebruikmaken van het ecosysteem dat de regisseur heeft ontwikkeld. Dat zijn de ontwikkelaars van apps, of de fabrikanten en andere retailers die via de Bol.com-shop verkopen.'

Evolutie van ecosystemen

Deze voorbeelden laten meteen zien dat ecosystemen in de loop van de tijd evolueren. Bol.com verkoopt nu immers ook producten van andere winkels en zelfs van consumenten. Zij maken gebruik van de in-

'Een plug&play-organisatie is als een legoblokje. Die heeft een standaardinterface waarmee het kan connecteren aan anderen.'

frastructuur die Bol.com biedt, zoals naamsbekendheid, betaalmodule en bezorgdienst.

Kreijveld: 'Sommige ecosystemen beginnen gesloten en worden later meer open, zoals Bol.com, Apple en leveranciers van software die hun broncode openbaar maken en hun software gaan aanbieden als open source. Andere beginnen juist open en worden later meer gesloten. Denk bijvoorbeeld aan het pad dat Google bewandelt met Android. Het ene systeem is heel centraal georganiseerd, het andere juist gedistribueerd. De evolutie komt voort uit veranderende behoeften. Het risico van een open en gedistribueerd samenwerkingsverband is bijvoorbeeld dat er wildgroei en eilandvorming ontstaat. Denk bijvoorbeeld aan de vele varianten van opensourcesoftware. Dan kan er na verloop van tijd behoefte ontstaan om het toch meer centraal te gaan aanpakken. En dus zie je nu allerlei partijen ontstaan die opensourcesoftware als het ware voorverpakken en kant-en-klaar aanbieden. Aan de andere kant hebben strak geleide centrale samenwerkingsverbanden in de loop van de tijd vaak behoefte aan meer openheid, bijvoorbeeld om innovatie te versnellen en nieuwe gebruikersgroepen aan te trekken.'

Ken je kernkwaliteit

In alle gevallen is het belangrijk dat jij als organisatie heel goed snapt waar jouw toegevoegde waarde ligt en op welke gebieden je beter kunt samenwerken met andere partijen omdat zij op dat terrein beter zijn, zegt Kreijveld. 'De tijd is voorbij dat je als bedrijf de hele keten beheerst. Specialiseer je in de dingen waar je écht goed in bent en

schakel anderen in voor de rest. Waarom zou je bijvoorbeeld als producent je eigen customer service willen doen? De kans is groot dat anderen daar beter in zijn. Werk met hen samen, maar wel op zo'n manier dat je vanuit de customer service ideeën krijgt aangereikt voor productverbetering. Kijk hoe Philips Healthcare de transformatie van zorg aanpakt door op gebied van klantcontact (patiëntcontact) samen te werken met Salesforce en op gebied van opslag van patiëntdata met Amazon, waardoor Philips zich kan concentreren op de medische kant. Samen zijn deze partijen sterker dan wanneer ze ieder voor zich zouden proberen die markt te veroveren. Samenwerken is dus iets anders dan "een taak over de schutting gooien", zoals vroeger vaak het geval was.'

Om goed samen te werken, heb je een API nodig: een standaardinterface waarmee je eenvoudig jezelf aan anderen kunt verbinden. Je maakt als het ware een puzzel, maar de puzzelstukjes hebben allemaal dezelfde vorm zodat ze makkelijk op elkaar passen. Dat is een heel andere benadering dan in de traditionele supplychain, waar ketens zich juist van elkaar onderscheiden door de puzzelstukjes net wat anders vorm te geven. Daardoor waren samenwerkingsverbanden iets van de lange termijn, er kwam veel maatwerk aan te pas. Terwijl een ecosysteem juist bestaat bij de gratie van evolutie. Spelers veranderen, rollen veranderen en typen samenwerkingsverbanden veranderen. Dit alles met als doel om innovatie te versnellen en steeds beter in te spelen op klantwensen.

Andere mindset

Deze manier van werken vraagt om een andere mindset. Een mindset die gericht is op openheid, transparantie en samenwerking. Een mindset die vanuit de klant vertrekt en daar een ecosysteem omheen bouwt. Denk daarbij radicaal, adviseert Kreijveld. 'Dat doen disruptors ook. Die hebben geen boodschap aan de oude wereld, met oude productiefaciliteiten en traditioneel denkend personeel. Durf alles overboord te gooien en opnieuw te beginnen. Het is geen hogere wiskunde, je moet de filosofie snappen. Dan kom je vanzelf tot de juiste keuzes.'

Hij waarschuwt wel dat een plug&play-organisatie nooit af is. 'Je moet voortdurend aftasten welke behoeften klanten hebben en hoe ver je kunt gaan met het meer openstellen of juist gesloten houden van het ecosysteem. Je bouwt je organisatie niet voor de eeuwigheid. Een legobouwwerk wordt ook weer uit elkaar gehaald. Maar als jouw blokje echt goed is, kan het ook in een andere samenstelling heel lang mee.'

Weten welke stappen jouw organisatie moet zetten om plug&play te worden? Lees *De plug&play-organisatie - Winnen in een digitale wereld* van Maurits Kreijveld (www.wisdomofthecrowd.nl).

Mirjam Hulsebos is freelance journaliste

De vier bouwstenen van plug&play-organisaties

De vier bouwstenen voor plug&play-organisaties zijn symbolisch weergegeven in de volgende vier icoontjes:



CLOUD

Cloud: Gedeelde data-infrastructuur waarin alle verzamelde informatie samen wordt gebracht, uitgewisseld en waarmee producten en diensten voortdurend ge-updatet en verbeterd kunnen worden.



ECOSYSTEM

Ecosysteem: Gemeenschap van diverse organisaties die elkaar kunnen aanvullen om te komen tot gezamenlijke waardeproposities voor de eindgebruikers.



CROWD

Crowd: De eindgebruiker, klant, consument, burger speelt een rol in het ontwikkelen en aanbieden van producten en diensten.



PLATFORM

Platform: Ondersteunende structuur en overkoepelend organisatiemodel waarin de verschillende organisaties hun samenwerking verankeren.