

ROB ADAMS

VERSUS

**VERBETEREN VERSUS VERNIEUWEN
VAN RETURN ON INVESTMENT NAAR RETURN ON LEARNING
DE WEG NAAR TOEKOMSTIG VERDIENVERMOGEN**



#1 VERSUS

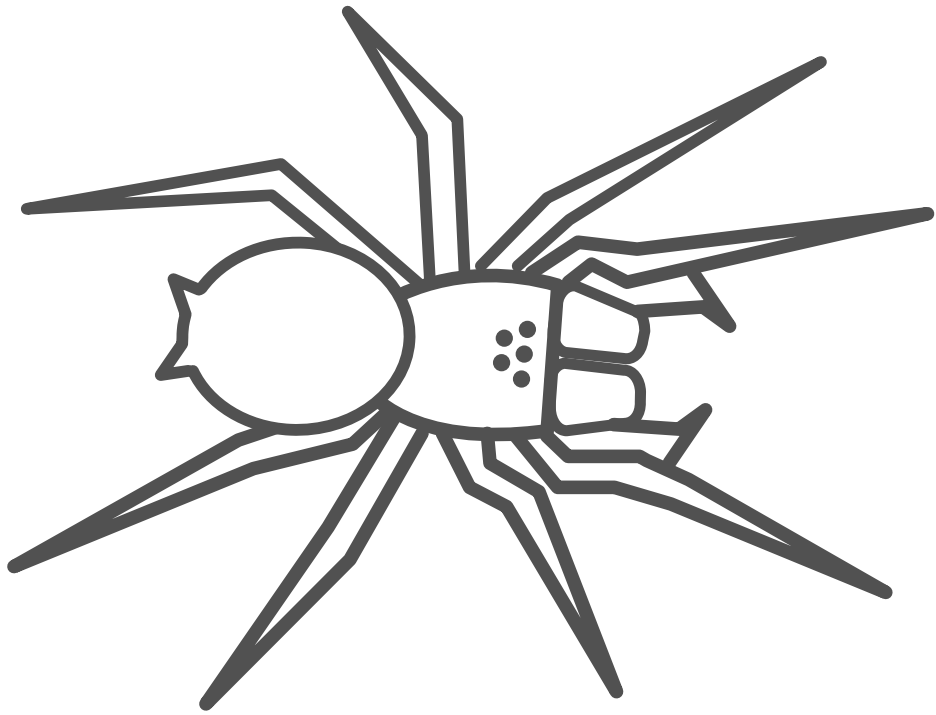
VERBETEREN BOUWT

OP GEMIDDELDEN,

VERNIEUWEN

OP DE AFWIJKINGEN

HIERVAN.



De Australische tunnelwebspin is een klein spinnetje dat maximaal vier centimeter groot wordt. Zo klein zijn heeft het grote voordeel dat je je kunt verstoppen. De tunnelwebspin zit dan ook bij voorkeur op plekken waar je hem niet ziet of niet verwacht. Zijn snelheid en zijn dodelijke beet maken hem tot een van de gevaarlijkste spinnen ter wereld. Al na enkele minuten heeft de beet effect, waardoor spieren verslappen en uiteindelijk de hartspier het begeeft.

Bij elke organisatie zit een tunnelwebspin verborgen. Zeker is dat hij gaat bijten als je hem niet voor bent. Technologische ontwikkelingen en de veranderingen in verdienmodellen gaan zo snel dat de toekomst je snel inhaalt als je daar niet mee bezig bent. Daarom is het van groot belang op tijd een antigif te ontwikkelen, waarmee je snel kunt reageren en de dodelijke beet voor bent, zodat je organisatie niet verslapt en sterft.

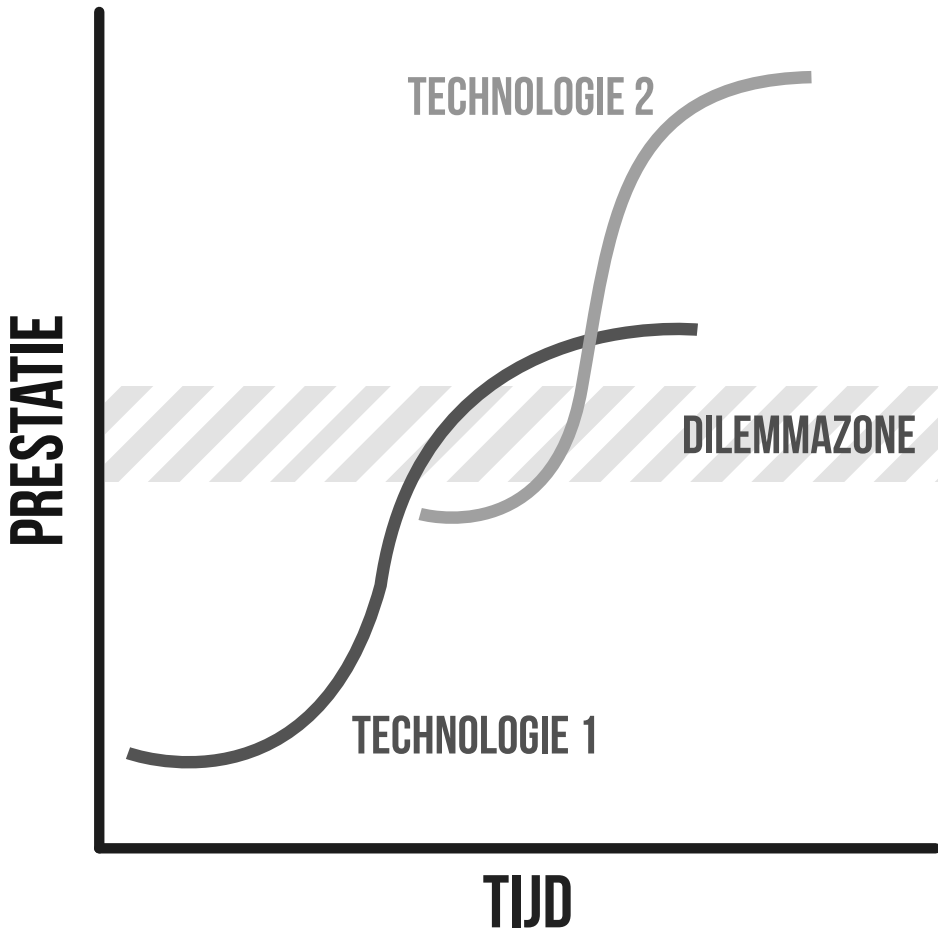
Waarom spring je niet in plassen als het regent in plaats van te schuilen? Wie weet maakt dat het leven een stuk leuker. We leven in een heel interessante periode in de geschiedenis, waarbij de techniek een katalysator is van verandering. Daarbij is een crisistijd altijd een boeiende periode. Net zoals herfst en winter noodzakelijk zijn om weer lente te krijgen, zo is een crisis nodig om weer orde op zaken te stellen.

Het is een mooie tijd voor organisaties om dogma's te verwerpen en nieuwe vormen te ontwikkelen. Oude waarheden sterven en nieuwe ontstaan. Het is een tijd waarin fantastische nieuwe bedrijven en businessmodellen opkomen. En waar de een zich verschuilt, gebruikt de ander juist alles om hem heen om vernieuwing te realiseren. Het is een keuze die ieder individu en elke organisatie zelf maakt. Zeker is dat iedereen die stilstaat, wordt ingehaald.

We hebben geweldige organisaties gecreëerd die zich continu verbeteren. Managers worden opgeleid tot bestuurders van dit systeem en verdienmodel. En dashboards zijn ingericht om te controleren of het systeem de doelstellingen behaalt. We kunnen trots zijn op deze ontwikkelde systematiek, want elke dag verbeteren zorgt voor het resultaat van vandaag en morgen. En Return on Investment (ROI) is belangrijk voor alle stakeholders. Verbeteren wordt volledig omarmd door bestaande organisaties.

Vernieuwing heeft echter geen vaste basis waarop gebouwd kan worden. Vernieuwing wordt sporadisch gezocht, omdat onduidelijk is wat het gaat opleveren. Ook brengt vernieuwing onzekerheid met zich mee, waardoor het moeilijk is om vernieuwing van de grond te krijgen binnen organisaties. Dagelijks strijden verbetering en vernieuwing met elkaar om de schaarse middelen en legt vernieuwing het bijna altijd af tegen verbetering. Zekerheid wint het tenslotte meestal van onzekerheid. Voor een duurzame toekomst is het echter essentieel dat beide de aandacht krijgen die ze verdienen. Verbeteren en vernieuwen zijn beide belangrijk voor organisaties, omdat ze allebei een directe invloed hebben op de toekomst. Ze zijn geen tegenpolen, ze behoren tot dezelfde familie. De belangrijke vraag is nu: hoe laat je ze samenwerken?

HET INNOVATIEDILEMMA VOLGENS CLAYTON M. CHRISTENSEN



Clayton M. Christensen beschrijft in zijn boek *The Innovator's Dilemma* hoe grote bedrijven in korte tijd ten onder kunnen gaan door de komst van nieuwe technologieën die zij niet omarmen. Christensen maakt duidelijk waarom het voor veel bedrijven moeilijk is tijdig te vernieuwen. Het innovatiedilemma ontstaat als een bedrijf nog volop inzet op een bestaande techniek, terwijl een nieuwe techniek omarmd wordt door de concurrenten van de toekomst. Zo wordt een bedrijf overbodig en zal het snel verdwijnen.

Kodak is een veelgebruikt voorbeeld. Ook al werd het management gewaarschuwd voor de aankomende nieuwe digitale-fotografietechnologie, het bedrijf was zo sterk overtuigd van de kwaliteit van zijn technologie ('analoge fotografie is mooier, warmer, helderder') dat het niet inzag dat de voordelen van de nieuwe technologie ('direct beschikbaar, te bekijken op andere media') groter waren dan het subjectieve kwaliteitsargument. En zo is een sterk merk in fotografie en grote multinational in tien jaar tijd naar de achtergrond verdwenen. Veel jongeren kennen de gele verpakking met zwarte kokertjes erin niet eens. Een duidelijk voorbeeld van hoe snel een nieuwe technologie een bestaande markt kan veranderen.

Christensens model geeft duidelijk aan waarom het belangrijk is om vernieuwing en verbetering te scheiden. Het doel van vernieuwing is om continu te zoeken naar de mogelijke nieuwe S-curve. Een nieuwe technologie kan een bestaande overbodig maken, net zoals nieuwe businessmodellen bestaande kunnen gaan vervangen.

Hoe realiseer je vernieuwing en de daarbij behorende cultuur binnen de context van een bestaande organisatie? Vaak wordt gedacht (en beschreven in veel literatuur) dat het bestaande systeem omgegooid moet worden. Het lijkt wel of radicale innovatie een modewoord is. Maar radicaal het bestaande systeem omgooien werkt niet. Niet alleen roept het weerstand op, maar het is ook niet de beste manier. Het bestaande systeem is goed in de executie van het bestaande businessmodel. Het haalt omzet binnen en kan daarmee vernieuwing financieren. Waarom zou je dit om zeep helpen, hoe kort de levensduur van het huidige model misschien ook nog is? Koester het!

Het omgooien van een bestaand systeem is bijna onmogelijk, omdat een organisme niet gericht is op zelfdestructie. Zonder zekerheid dat het nieuwe systeem beter is dan het bestaande, is het risico te groot en een betere toekomst te ongewis. Vernieuwen vraagt niet om het overhoopgooien van het werkende systeem: het bestaande systeem moet blijven functioneren en gebruikmaken van de kracht die aanwezig is, zonder zich bedreigd te voelen. Er zit ook geen logica in het stilzetten van een complete productielijn, omdat iemand een idee heeft dat misschien briljant is. Het is volstrekt logisch dat executie belangrijk is. Een bestaande organisatie heeft namelijk nog geen ander verdienmodel dan het huidige. Je kapt ook niet een levende boom in de hoop dat een nog te planten boom mooier wordt.

De reden waarom verbeteren altijd omarmd wordt, is dat we als mens van verbeteren houden. Het is overzichtelijk en het gaat over vandaag en morgen. Het brengt ons een stapje dichterbij waar we willen zijn en het maakt het leven steeds efficiënter. Verbeteren is een denkwijze die in organisaties terecht tot kunst is verheven. Filosofieën en modellen als lean, Black Belt en Kaizen worden breed toegepast en zorgen ervoor dat bedrijven niet alleen kunnen overleven, maar ook dat rendementen verhoogd worden. Dagelijks verbeteren vergt kort op de bal zitten en continu beslissingen nemen. Zolang er vraag is naar je product draagt dagelijks verbeteren zichtbaar bij aan je toekomst. Maar als er een andere oplossing op de markt komt die beter is dan jouw oplossing, wordt je organisatie snel overbodig. De markt voor typemachines is klein, hoe goed het product ook doorontwikkeld is.

Ga je voor verbeteren óf vernieuwen? Het lijkt misschien geen dilemma, want het antwoord is dat je altijd aan allebei zou moeten werken, maar toch is dat niet wat in de dagelijkse praktijk gebeurt. In de meeste organisaties wordt alleen aan verbeteren gewerkt en zitten in het managementteam alleen verbeteraars die de beslissingen nemen over de toekomst. Maar waar verbeteren zorgt voor huidig verdienvermogen, is vernieuwen noodzakelijk voor het toekomstige verdienvermogen.

VERLEDEN
VS.
TOEKOMST

De toekomst vraagt erom om te kunnen gaan met onzekerheden en je te verwonderen. Niet om strak plannen en het direct oplossen van problemen. Het is echter juist *déze* onzekerheid waar managementteams binnen organisaties niet mee om kunnen gaan. Logisch, want hier is niet op getraind. De beslissingsmodellen die gehanteerd worden zijn gebaseerd op data, maar toekomstige data bestaan niet. Dit is voor velen té beangstigend, waardoor keuzes vooruit worden geschoven of niet worden gemaakt, of er worden strategische plannen gemaakt. Maar technologische ontwikkelingen gaan te snel en de machtsbasis in de wereld is te onzeker om een planning te maken met een horizon van vijf tot tien jaar. Er is geen houvast en de toekomst is niet voorspelbaar. Als het gaat om je toekomst is elke keuze een gok.

Veel strategische modellen zijn vormgegeven in tijden dat ontwikkelingen elkaar niet zo snel opvolgden als nu. Daarom zijn veel modellen wel geschikt voor verbeteren, maar niet voor vernieuwen. SWOT's (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) zijn zinvol voor de bestaande organisatie, maar Simply Waste Of Time voor vernieuwing. Het vijfkrachtenmodel van Porter kan worden ingezet als analysetool, maar hiermee bedenk je geen vernieuwing en voorzie je niet het ontstaan van de Airbnb van je sector. Net zomin als het Stage-Gate-model van Cooper werkt voor vernieuwing: in een vroege fase zijn scoping en het bouwen van een businesscase juist beperkend.

De opleidingen voor managers zijn gericht op strategische modellen die (relatief) houvast bieden aan de executie van het bestaande model. Ook MBA-opleidingen doen dit. Dat is niet erg, want zij leiden managers op voor het besturen en verbeteren van bestaande organisaties. Maar zij leiden niet op voor het realiseren van vernieuwing.

Het is niet voor niets dat het bij vernieuwende organisaties als Tesla een nadeel is als je beschikt over een gedegen MBA-opleiding. Zij zijn namelijk niet op zoek naar managers, maar naar vernieuwers. Waar een MBA in rustige markten een groot voordeel was en een garantie op een goede baan, neemt Tesla mensen aan die hier juist niet over beschikken, omdat volgens hen een dergelijke opleiding vernieuwend denken in de weg zit. Het is geen diskwalificatie van managers, want zij zijn uitermate geschikt voor het uitvoeren van bewezen businessmodellen, maar niet voor het realiseren van vernieuwing naast bestaande modellen.

Het is voor elke organisatie van levensbelang vernieuwing ook daadwérkelijk te organiseren. Je kunt je toekomst nu eenmaal niet af laten hangen van een paar strategische sessies per jaar. Korte termijn gaat altijd voor lange termijn, waardoor vernieuwing zonder die apart te zetten altijd in de verdrukking komt. Verbeteren en vernieuwen zijn verschillende disciplines die elk vragen om een andere aansturing binnen een organisatie.

Het is belangrijk iedereen te laten werken aan datgene waar hij of zij goed in is. Een voetballer moet kunnen voetballen en een basketballer basketballen. Het wordt een raar spektakel als je deze twee in dezelfde wedstrijd laat spelen. En al helemaal als je de regels van voetbal toepast op basketbal, dan is elke treffer ongeldig door hands. Toch is dat nu juist wat veel gebeurt. Vernieuwing en verbetering zijn twee verschillende takken van sport. Door een heldere splitsing te maken binnen organisaties tussen verbetering en vernieuwing, ontstaat duidelijkheid en wordt voorkomen dat intern strijd gevoerd wordt om de schaarse middelen. En kunnen beide de spelregels volgen die voor ze gelden.

EXECUTIE
VS.
ZOEKEN

Het overgrote deel van een organisatie moet bezig zijn met de executie van het bestaande model en dit dagelijks verbeteren. Hiermee wordt tenslotte geld verdiend. Bestaande modellen kunnen gebruikt worden voor verdere ontwikkeling en aansturing en daarbij kan een MBA-opleiding van pas komen. Er moet echter ook een groep mensen verantwoordelijk worden gesteld voor vernieuwing. Zij moeten niet worden aangestuurd door hetzelfde managementteam dat verantwoordelijk is voor de executie van het bestaande businessmodel. Controleren en plannen is namelijk iets totaal anders dan faciliteren en zoeken.

De bestaande organisatie die gericht is op executie gedijt op een duidelijke structuur en dat is voor vernieuwing net zo noodzakelijk. Door verbetering en vernieuwing te scheiden wordt vernieuwing ook een kerntaak, in plaats van een stafafdeling met mensen die continu de degens moeten kruisen met het bestaande systeem. Het voordeel van een heldere scheiding is niet alleen dat de kans op succesvolle vernieuwing wordt vergroot, maar het vermindert ook inefficiëntie doordat de dagelijkse politiek en strijd om belangen worden voorkomen.

Om een duurzame toekomst te waarborgen, zou het niet moeten gaan om een continue executie, maar om een continue zoektocht. Daarin zit het grote verschil. De focus op executie van het bestaande versus de zoektocht naar de toekomst. Executie draait om het halen van rendement uit een bestaande markt, vernieuwing om het zoeken en creëren van markten. Waar beslissen en controleren de twee belangrijkste competenties zijn bij executie, zijn uitdagen en ondersteunen de belangrijkste bij de zoektocht naar vernieuwing.

De scheiding tussen beide disciplines betekent een scheiding binnen de organisatie. Business development is nu vaak op zijn best een stafafdeling die moet rapporteren aan een directielid of manager die opgeleid is in het besturen van het bestaande. Dat werkt dus niet: de vernieuwingstak moet een eigen organisatie met eigen doelen worden.

De zoektocht moet geleid worden en hierbij helpt een heldere structuur. Het lijkt op het leiden van een expeditie. Naast de Executie-organisatie ontstaat de Expeditie-organisatie met als kerntaak het zoeken van mogelijkheden en uiteindelijk het ontwikkelen van hopelijk succesvolle start-ups. Zoals een expeditie vroeger vertrok in de hoop nieuwe landen met rijkdommen te vinden, zo doet de Expeditie-organisatie dat figuurlijk gezien ook.

De Executie-organisatie en Expeditie-organisatie zijn beide van levensbelang. De Executie-organisatie verdient op dit moment het geld en is de sponsor van de Expeditie-organisatie. Die heeft als taak te voorkomen dat het bedrijf overbodig wordt, en moet uiteindelijk start-ups opleveren die een hoge kans hebben om impactvol te zijn.