

# De disruptieparadox

door Dave van Ooijen<sup>1</sup>



De term 'disruptie', vernietiging van het bestaande, is een modeterm die te pas en te onpas wordt gebruikt. Volgens Menno Lanting, van wiens hand onlangs het zeer leeswaardige en inspirerende boek 'De disruptieparadox. In 5 stappen naar echte vernieuwing' verscheen, is het fenomeen 'disruptie' bepaald niet nieuw. Het is volgens hem de voortdurende cyclus waarin het oude vernietigd wordt om iets nieuws te laten opbloeien, zoals het in het najaar flink terug snoeien van de tuin om nieuwe scheuten een kans te geven. Eigenlijk is het een heel relatief en ongrijpbaar begrip, zegt Lanting. Wat in de ene branche disruptief is hoeft dat in een andere volstrekt niet te zijn. Daarbij moet worden bedacht dat niet alle uitvindingen innovaties zijn, en niet alle innovaties leiden tot disruptie. Het mooie aan het boek van Lanting is dat hij vernieuwing, innovatie en disruptie niet op een hoop gooit. Op basis van talloze voorbeelden laat Lanting zien dat het drie verschillende processen zijn die veel minder voorspelbare zijn dan we graag zouden willen. Met 'De disruptieparadox' heeft Lanting opnieuw laten zien dat hij een voortreffelijke waarnemer en duider is. Wilt u begrijpen op welke manieren de samenleving aan het veranderen is, dan is 'De disruptieparadox' een absolute must-read.

## Gefragmenteerd proces

Kijken we vanuit een historisch perspectief naar disruptie, dan is volgens Lanting sprake van een gefragmenteerd proces. En zijn volgens hem vier voorwaarden waaraan een gebeurtenis moet voldoen om als disruptief aangemerkt te worden. Zo leidt een nieuwe technologie zelden tot disruptie, zo is zijn stelling. Pas wanneer verschillende vernieuwingen min of meer op hetzelfde moment samenkomen, kan dat ervoor zorgen dat onze gehele kijking op een markt, product of dienst verandert. Zie de iPhone. Daarnaast zorgen vooral de bedrijven die kijken naar wat hun belangrijkste klanten morgen en overmorgen verwachten (het toekomstig waardenetwerk) voor disruptie. Bedrijven die zich blijven richten op wat hun klanten op dit moment willen, die stil blijven staan, creëren op die manier hun eigen achterstand. Een derde voorwaarde is dat disruptie vooral ontstaat wanneer een partij met behulp van een combinatie van innovaties een betere klantervaring biedt voor een bestaande dienst of product. Met andere woorden een nieuw businessmodel ontwikkeld. De laatste voorwaarde tenslotte is dat bedrijven die disruptief zijn kiezen voor nieuwe organisatiestructuren.

## Paradoxen

Worden voorbeelden van disruptie bestudeerd, dan blijken deze volgens Lanting vaak bol te staan van schijnbare tegenstellingen. Zo is disruptie eerder een langzaam proces dan een donderslag bij heldere hemel. Op het moment dat een aantal nieuwe ontwikkelingen samenkomen, kan een be-

---

<sup>1</sup> Dave van Ooijen studeerde sociologie en politicologie aan de Universiteit van Amsterdam. Zijn blogs en artikelen verschijnen onder meer op zijn website: [www.davevanooijen.nl](http://www.davevanooijen.nl).

staande markt evenwel wél in korte tijd hard geraakt worden. En hoewel een disruptie vaak wordt ervaren als een bedreiging, het zorgt er eerder voor dat een bestaande partij (zeker in het begin) juist vergroot wordt. Vooral bestaande partijen hebben een uitstekende vertrekpositie als het gaat om disruptie. Op de lange termijn hebben ze zelfs meer kans op succes dan nieuwe toetreders. Pas als die de kansen laat liggen, wordt het echt gevaarlijk. Een derde paradox is dat ondanks alle kennis die er over bestaat de afwegingen van consumenten om wel of niet iets te kopen zelden rationeel zijn. Veel organisaties zijn zo gericht op hun huidige middelen en competenties dat ze vaak producten en diensten leveren die doorsnee zijn, waardoor ze de aansluiting met de klant missen. Een vierde paradox die Lanting benoemt is die tussen exploitatie en exploratie. Gevestigde bedrijven vinden het vaak lastig om zich aan te passen aan de werkelijkheid. Hun bestaande structuren, systemen en businessmodellen zijn gebaseerd op oude uitgangspunten. Doordat ze buitengewoon goed waren in de exploreren van de middelen die ze vergaard hadden, vergaten ze te kijken naar wat er voortdurend aan het veranderen was. Bedrijven die beide sporen weten te combineren blijken volgens Lanting het meest succesvol.

### Vijf stappen

De optelsom van de vier bronnen van disruptie creëert een nieuwe markt, die uiteindelijk een bestaande kan vervangen, zo zegt Lanting. Alleen organisaties die kunnen omgaan met de vier paradoxen zijn volgens hem in staat te overleven. Dat vraagt van organisaties een proactieve houding. Volgens Lanting zijn er vijf stappen om zowel de organisatie als de klantbeleving werkelijk te vernieuwen. Ten eerste is het van belang antwoord te geven op de vraag wat het werkelijke businessmodel is. Welke problemen los je op? Wees daarbij bereid om alle aannames overboord te gooien. Ten tweede dien je je op de zwakste schakel te richten. Richt de organisatie zo in dat deze in staat is innovatie goed te vertalen naar waardevolle oplossingen met focus meer een passend verdienmodel. Ten derde vraagt een transitie om wendbaarheid en een kleine organisatie. Het vraagt om een focus gericht op informele netwerken in plaats van formele structuren. Ten vierde is het van belang om snel in te kunnen spelen op veranderende behoeften van klanten. Jarenlang aan één of meerdere innovaties werken is funest. De vijfde en laatste stap die gezet moet worden is die van zelfsturing. Om het talent, de ervaring en de netwerken in de organisatie optimaal te benutten zijn volgens Lanting autonomie en eigen verantwoordelijkheid onmisbaar.

### Wendbaarheid

De echte kern van vernieuwing is volgens Lanting evenwel 'wendbaarheid'. Alleen met een flinke dosis wendbaarheid zijn bedrijven in staat vooraan te blijven lopen. In het epiloog komt Lanting met twee interessante voorbeelden. Het eerste voorbeeld is TomTom. Toen dit bedrijf omstreeks 2010 in grote problemen kwam werd het gedwongen zich te bezinnen op wat de kern was van haar bestaansrecht. Uiteindelijk kwam men tot de conclusie dat het niet ging om het door hen vervaardigde navigatiekastje in de auto, maar om de kaarten en de manieren waarop deze vermarkt werden. Daarmee diende zich een nieuw businessmodel aan. Ineens werd de aandacht verschoven naar kaartlicenties en naar toepassing in onder andere de automotivebranche. Het tweede voorbeeld is Microsoft. In plaats van het leveren van programma's voor de computer maakte Microsoft de omslag naar toepassingen in werkelijk alles wat ons omringt. De aandacht verschoof naar het als klant voortdurende toegang hebben tot data die voor de klant van belang is. En zo zie je maar weer, in plaats van een nieuwe technologie maakt innovatie van het businessmodel en de organisatiestructuur een bedrijf pas echt onderscheidend.

*Menno Lanting, 'De disruptieparadox. In 5 stappen naar echte vernieuwing', Business Contact, 205 pagina's, 2017, € 20,00*