

De paradoxen van de spelveranderaar

door Dave van Ooijen¹



De wereld is in rap tempo aan het veranderen. Geen ondernemer of bestuurder heeft nog een rustig bestaan. Of het nu gaat om het private of publieke domein, wij worden continue gedwongen ons aan te passen aan een snel veranderende omgeving. En de veranderingen volgen elkaar in een steeds rapper tempo op. Volgens de auteurs van *'Gamechangers. Hoe Nederlandse bedrijven het spel veranderen'* zijn de veranderingen de voortekenen van een vierde industriële revolutie. Net als de derde industriële revolutie is de vierde revolutie gebaseerd op continue vernieuwingen in de wereld van de digitale technologie. Toch is de nieuwe revolutie fundamenteel anders dan de vorige. De ontwikkelingen in automatisering en kunstmatige intelligentie, door Scarlett Johansson voortreffelijk in beeld gebracht in de net uitgebrachte film *'Ghost in the Shell'*, hebben een nieuw niveau bereikt. Zelfdenkende en zelfopererende systemen, waarbij mens en machine steeds inniger vervlochten raken, worden steeds belangrijker. En dat heeft alles te maken met de forse investeringen in big data, kunstmatige intelligentie, robotica, autonome voertuigen, 3D-printen, nanotechnologie, biotechnologie en quantum computers. Nieuwe doorbraken zullen in de komende jaren dan ook niet uitblijven.

Spelveranderaars

De technologische veranderingen zullen de arbeidsmarkt de komende jaren flink doen veranderen. Nu al zien we dat tal van beroepen die traditioneel door de middenklasse worden uitgevoerd aan het verdwijnen zijn. Kennis over digitale toepassingen en het beschikken over competenties om in de snel veranderende digitale wereld overeind te blijven worden steeds belangrijker. Maakten vroeger bedrijven als Fokker, DAF, Hoogovens, KPN, Gist-Brocades en Nedlloyd nog de dienst uit, tegenwoordig zijn het bedrijven als Apple, Facebook, Amazon, Google, Snapchat en Whatsapp die de boventoon voeren. Met de oude bedrijven zijn ook oude verdienmodellen in snel tempo vervangen. In *'Gamechangers'* worden de resultaten gepresenteerd van een analyse van 26 Nederlandse spelveranderaars. Naast bekende spelveranderaars, zoals Booking.com, Buurtzorg, BinckBank, Dopper, de Nederlandse Energie Maatschappij, Thuisbezorgd en SnappCarr, onderzochten de auteurs ook 20 minder bij het publiek bekende spelveranderaars. Zoals CheapCargo, Elastic, Eosta en Fairzekering. Verder keken de auteurs naar 10 internationale spelveranderaars, zoals McDonalds, eBay, Virgin, Google, Apple en General Electric. Allemaal bedrijven die met nieuwe verdienmodellen voor een doorbraak zorgden.

¹ 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.

Paradoxen

De auteurs maken op een voortreffelijke manier inzichtelijk dat spelveranderaars een speciale manier van kijken naar de wereld hebben. Waar anderen tegenstellingen zien en een keuze maken tussen het een of het ander, zien spelveranderaars paradoxen (schijnbare tegenstellingen), zoals idealiseren en commercialiseren, investeren en bezuinigen, controleren en vertrouwen, vernieuwen conserveren, durven en aarzelen, experimenteren en analyseren, volhouden en bijstellen. Door tussen de uitersten van vijftien paradoxen te balanceren die de auteurs beschrijven, zijn spelveranderaars in staat om de uitersten met elkaar te verenigen en deze te overstijgen. Aan de ene kant creëert dit flexibiliteit, omdat spelveranderaars hierdoor geen keuze hoeven te maken tussen het een of ander, en blijft er altijd ruimte voor verschillende oplossingen. Aan de andere kant resulteert het spanningsveld tussen schijnbare tegenstellingen in de paradoxen ook de nodige creativiteit om te komen tot unieke, onorthodoxe oplossingen. Het is deze combinatie die spelveranderaars succesvol maakt, aldus de auteurs. Ze hebben de flexibiliteit om zich aan te passen wanneer dat nodig is en de creativiteit om buiten de traditionele kaders te denken om tot nieuwe, innovatieve oplossingen te komen.

Verdedigingsstrategieën

'*Gamechangers*' maakt niet alleen inzichtelijk hoe een spelveranderaar een wijziging van het spel tot stand brengt, het geeft ook aan hoe bestaande spelers zich hiertegen kunnen wapenen. Zo gaan de auteurs in deel drie uitgebreid in hoe bestaande organisaties kunnen reageren. Grofweg bestaan daarvoor vijf verdedigingsstrategieën. Zo kan het nieuwe bedrijfsmodel worden genegeerd omdat het geen bedreiging inhoudt van het verdienmodel. Een voorbeeld van een bedrijf dat (vooralsnog) de nieuw propositie van een spelveranderaar (Airbnb in dit geval) volkomen negeert is Booking.com. Een tweede strategie is het verbeteren van het bedrijfsmodel. Een goed voorbeeld is de manier waarop de traditionele banken met hun bedrijfsmodel reageren op BinckBank, de goedkoopste online broker van Nederland. Een derde strategie is het aanvallen van het nieuwe bedrijfsmodel. Een voorbeeld hiervan is The Swatch Group die in 1983 met een nieuw horloge succesvol de concurrentie aanging met de goedkope Aziatische horloges. Een vierde strategie is het gedeeltelijk overnemen van het nieuwe bedrijfsmodel. Een voorbeeld daarvan is Eneco die in 2001 de prijsvechter Oxxio overnam. En tenslotte de vijfde strategie is het volledig omarmen van het nieuwe bedrijfsmodel. Een goed voorbeeld daarvan is de introductie van Pampers door Proctor & Gamble in 1961. Met Pampers wist P&G de kwaliteit en het productieproces van de sinds 1932 bestaande wegwerpluier ingrijpend te veranderen.

Lessons learned

'*Gamechanger*' laat zien dat elke ondernemer een spelveranderaar kan worden als hij de regels van het marktspel weet te veranderen of een nieuw spel weet te creëren. Spelveranderaars zijn vooral succesvol omdat zij als geen ander in staat zijn om anders naar de werkelijkheid te kijken en door anders met paradoxen, schijnbare tegenstellingen, om te gaan. Spelveranderaars maken geen keuze, maar bedenken creatieve oplossingen om schijnbare tegenstellingen met elkaar te verenigen. Het boek is niet alleen voor ondernemers en bestuurders in de private sector van groot belang, maar ook voor tal van bestuurders in het publieke domein die met deze ontwikkelingen in verschillende markten wordt geconfronteerd. Bestuurders in het publieke domein kunnen op twee manieren hun voordeel met '*Gamechangers*' doen. Ten eerste door de analyse van de auteurs te betrekken bij de

wet- en regelgeving die op onderdelen hopeloos achterloopt bij de ontwikkelingen in de markt. Ten tweede hebben ook spelveranderaars in de publieke sector met dezelfde paradoxen van doen. Door te zien en te begrijpen hoe spelveranderaars in de private sector met de door de auteurs beschreven vijftien paradoxen omgaan, kunnen mijns inziens ook (potentiële) spelveranderaars in de publieke sector voor stevige doorbraken in het publieke domein zorgen.

Ad van der Oord, Arjen van Witteloostuijn, Arjan van den Born en Pim van Klink, 'Gamechangers. Hoe Nederlandse bedrijven het spel veranderen', Van Gorcum/Stichting Management Studies, 231 pagina's, 2016, € 29,95