

Inhoud

Level 1 PLAYGROUND	19
Level 1.1 Het externe speelveld	22
Level up – Samenvatting 1.1 Het externe speelveld	39
Level 1.2 Het interne speelveld	39
Level up – Samenvatting 1.2 Het interne speelveld	55
Level 2 PURPOSE	59
Level 2.1 Bouw een purpose-piramide als scoremodel	60
Level 2.2 Doorvertaling van purpose naar doelstellingen per kwadrant	65
Level 2.3 Transformeer afdelingen naar action-loops	69
Level 2.4 Doen-denken	77
Level up – Samenvatting 2.0 Purpose-piramide als scoremodel	78
Level 3 PEOPLE	81
Level 3.1 Spelers beïnvloeden	82
Level 3.2 Doen = willen + weten + kunnen + durven	88
Level 3.3 Learning agility vergroten	91
Level up – Samenvatting 3.0 People: willen, weten, kunnen en durven	104
Level 4 DE PROGRESSIE-LOOP	107
Level 4.1 De progressie-loop intern	109
Level up – Samenvatting 4.1 De progressie-loop intern	122
Level 4.2 De progressie-loop extern	123
Level up – Samenvatting 4.2 De progressie-loop extern	130
Level 4.3 Progressie-loop (totaal)	130
Level 4.4 Feedback gebruiken voor voortdurend verbeteren	132
Level up – Samenvatting 4.0 Progressie-loop en feedback voor verbeteren	135

Level 5 PERFORMANCE	137
Level 5.1 Performance matchen	138
Level 5.2 Feedback kwantificeren	143
Level 5.3 Impact van gedrag meten met de GameStorm	144
Level up – Samenvatting 5.0 Performance is scoren	147
Level 6 PLAY	149
Level 6.1 Het gamification-canvas	150
Level up – Samenvatting 6.1 Het gamification-canvas	162
Level 6.2 Praktijkvoorbeelden van games die verandering in gang hebben gezet	162
Level up – Samenvatting 6.0 Play for progress: kickstart verandering!	181
Level 7 CHANGE THE GAME	185
Level 7.1 Nogmaals het GamePlan	186
Level 7.2 People on the Playground, Purpose en Progressie	188
Level 7.3 Scoremodel bepalen aan de hand van een purpose-piramide (voor)	190
Level 7.4 Processen optimaliseren rondom de gestelde uitdagingen (nu)	191
Level 7.5 Performance: meten van verbetering (na)	192
Over de auteur	192

PRE-LUDE

Al decennia speelt de gedachte door mijn hoofd dat het tijd is voor een nieuw organisatiemodel met bijpassend businessmodel, eigenlijk al sinds mijn afstuderen in 1999. De noodzaak om ons werk anders te organiseren is groter dan ooit. Kwamen organisaties in het verleden nog weg met de verkoop van middelmatige producten gedurende een langere periode, tegenwoordig moet elk product voldoen aan de hoogste kwaliteitseisen en is ieder jaar minimaal één verbeteringsslag de norm. Toch is nog niet elke organisatie erop ingericht voortdurend te verbeteren. Laat staan dat feedback actief wordt opgehaald en structureel wordt gebruikt om verbeteringen door te voeren op het gebied van personeel, properties (gebouw, grondstoffen, machines en andere hulpmiddelen), processen of het product.

Als gevolg van de voortdurend verdergaande internationalisatie, die wereldwijde samenwerkingsverbanden bevordert, verandert het zakelijke speelveld steeds sneller. Dit wordt mede mogelijk gemaakt door de kansen die het (mobiele) internet ons onder andere voor kennisdeling en communicatie heeft gebracht. De zakelijke markt wordt steeds transparanter en het gedrag van consumenten steeds grilliger. Bij consumenten en medewerkers lijkt merktrouw niet meer te bestaan, en concurrenten duiken op vanuit onverwachte hoeken. Een technologische ontwikkeling van een start-up kan eenvoudig via een app een hele branche ontwrichten. WhatsApp deed dit met de sms-industrie, Uber met de taxibranche. Als organisaties niet beter worden in het voorspellen van trends, in het verbeteren van hun reactietijd op die trends en in het sturen van de verandering op het zakelijke speelveld, dreigen ze allemaal slachtoffer te worden van de tand des tijds.

Wat heeft gamification dan te maken met die veranderende wereld en het anders organiseren van het werk? De kracht van games is dat ze mensen ertoe kunnen brengen in actie te komen in richtingen die eerder ondenkbaar waren. Games bevatten mechanieken die spelers uitdagen en ertoe bewegen om routinegedrag te vertonen dat leidt tot een voortdurend groeiende score. Van de intrinsieke behoefte van mensen om iets steeds beter te willen doen, wordt in gamedesign dankbaar gebruikgemaakt. Spelers willen telkens weer een *level up* en progressie zien.

Gotta catch'em all

In juli 2016 lanceerde Nintendo de game Pokémon GO voor mobiele telefoons. Binnen drie weken was dit de meest gedownloadde applicatie in de geschiedenis van de mobiele telefonie. Alleen al in Nederland speelden bijna twee miljoen mensen deze game, oftewel 10 procent van de totale bevolking! Zowel mannen als vrouwen, kinderen en volwassenen van alle rangen, standen en rassen raakten verslingerd aan de game. Tot de lancering van Pokémon GO was niemand van plan om op straat virtuele wezentjes te vangen door virtuele ballen te gooien, maar vanaf die dag in juli was het een ware rage.

De game speelt in op slechts één drijfveer van mensen: onze verzamel-drang en behoefte om reeksen te completeren. Het hielp uiteraard mee dat Pokémon een enorm sterk merk is, waarmee tegenwoordig bijna iedereen wel ooit een keer in aanraking is gekomen.

Het construct van deze game bestaat uit een doel (*gotta catch'em all*), met daarbij passende uitdagingen. De Pokémon zitten verstopt, dus je moet ze zien te vinden. Vervolgens moet de speler acties ondernemen om de obstakels (uitdagingen) te overwinnen en het doel te bereiken, namelijk om ze allemaal te verzamelen. In het geval van Pokémon GO betekent dit: de straat op gaan, Pokémon zoeken en ze vangen door er een virtuele bal tegenaan te gooien. De speler scoort door elk van de meer dan honderd verschillende Pokémon te vangen en die toe te voegen aan zijn collectie (score). Er kunnen ook meerdere van dezelfde soort Pokémon worden verzameld. Ook kunnen ze net als mensen worden getraind in een gym, om er vervolgens verschillende locaties mee te veroveren via *battles* met andere Pokémon-bezitters. De combinatie van het stellen van een doel – dat lastig te bereiken is vanwege de obstakels – en de benodigde acties die leiden tot scoren, maken het spelen van games zo bijzonder en leuk.

Een laatste onderdeel van gamedesign dat spelers betrokken houdt, is dat er voortdurend feedback wordt gegeven. Bij een goede game krijgt een speler op elke actie, handeling en gevolg kwalitatieve en kwantitatieve feedback. De feedback is zowel auditief als visueel en soms zelfs tactiel, bijvoorbeeld doordat het apparaat trilt. Dankzij de voortdurende feedback wordt de speler bewust en onbewust aangeleerd welk gedrag een constructieve of juist destructieve bijdrage levert aan het gestelde doel en de

bijpassende uitdagingen (of welk gedrag helemaal geen bijdrage levert). Stiekem wordt daardoor de zogeheten *learning agility* ontwikkeld. De speler leert, door voortdurend te experimenteren, welke mogelijke consequenties bepaalde acties, gedragingen of handelingen hebben, binnen verschillende soorten context. Per level kan de impact van de ondernomen acties namelijk variëren.

Dit verfijnde samenspel van mechanieken zorgt ervoor dat games zo'n hoge betrokkenheid bij de speler genereren dat mensen het vaak moeilijk vinden om te stoppen met spelen, zeker als ze 'in de flow' zitten.

Game-loop

Succesvolle games houden het simpel. Games als Angry Birds, Candy Crush of Tetris hebben in de basis een simpele *game-loop*. Een game-loop is een logische ordening van routinematige handelingen waardoor spelers in de 'flow' komen en hun resultaten voortdurend willen verbeteren. Van de hiervoor genoemde games is die game-loop kort samengevat:

- Dood de varkens door er met behulp van een katapult vogels tegenaan te schieten (Angry Birds).
- Combineer gekleurde stukjes snoep in rijtjes van (minimaal) drie, zodat ze verdwijnen (Candy Crush).
- Pas verschillende puzzelstukjes zo goed mogelijk in elkaar, zodat je kolom niet volloopt (Tetris).

In een game als Monopoly zijn de handelingen van de game-loop: gooi de dobbelsteen, verzet de pion het overeenkomstige aantal stappen en voer de actie uit die wordt voorgeschreven door het vakje waarop de pion staat. Bijvoorbeeld het kunnen kopen van de grond of betalen van het aantal overnachtingen.

Die overzichtelijke combinatie van een doelstelling met daaraan gekoppelde vereiste handelingen geeft een speler duidelijkheid en tegelijk een gevoel van controle en invloed. De speler weet precies wat hij mag verwachten. Door het verrichten van deze routinematige handelingen en keuzes komt de speler steeds verder in het spel.

Regelmatig gedrag van mensen leidt in het dagelijks leven ook tot routines. Het voordeel van routines is dat iemand beter en sneller wordt

in het verrichten van specifieke handelingen. In die zin lijken games in hun ontwerp uitermate geschikt om routinegedrag te veranderen en daarmee het verandervermogen van organisaties te vergroten. Als er op een consequente en constructieve manier voortdurend feedback wordt gegeven op de handelingen van medewerkers, zouden organisaties vervolgens 'zelfsturend' kunnen worden.

Keep It Simple, Stupid

Goede games houden het dus in de basis simpel. De combinatie van een doel, een paar uitdagingen en acties die de speler moet ondernemen om het doel te bereiken, vormen al genoeg motivatie bij de speler. Dat er daarnaast ook nog feedback wordt gegeven op constructief en destructief gedrag, draagt bij aan het leereffect. De score geeft aan wat de voortgang is. Alle denkbare activiteiten worden teruggebracht tot een overzichtelijk en geordend geheel. Niet complexer en moeilijker, maar eenvoudig en elegant.

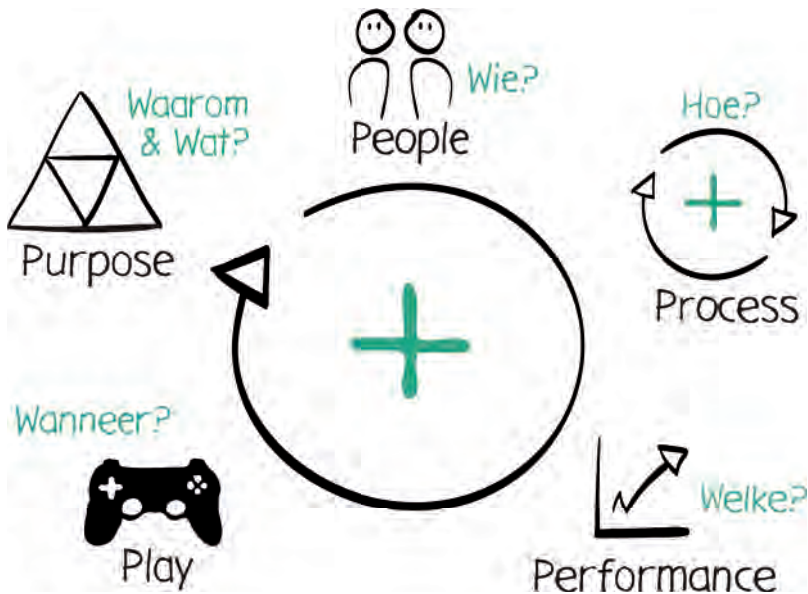
Op het zakelijke speelveld is dit natuurlijk in strijd met het businessmodel van veel zakelijke dienstverleners. Die willen zakendoen juist zo complex mogelijk maken – of doen lijken – om vervolgens munt te slaan uit hun zelfbedachte oplossing voor hun zelfbedachte probleem. Het internationale rechtssysteem lijkt erop gericht te zijn alle advocaten en rechters aan het werk te houden. Wet- en regelgeving lijkt alleen maar toe te nemen om een schijnzekerheid van controle te bieden. Dat is niet het streven van dit boek en de dienstverlening die eruit kan voortvloeien. Dit boek wil laten zien welke vijf elementen op het zakelijke speelveld er echt toe doen, hoe je die door middel van *game thinking* kunt vereenvoudigen en zodoende de noodzakelijke verandering op een leuke manier effectief in beweging kunt zetten.

Het GamePlan

Het GamePlan om verandervermogen van organisaties te vergroten (zie figuur 0.1), bestaat uit:

- 1 Het visueel in kaart brengen van het zakelijke speelveld (de *professional playground*).
- 2 Het bouwen van een *purpose-piramide* als scoremodel van een organisatie.

- 3 Medewerkers (*people*) zelf laten definiëren hoe de gewenste verandering eruit ziet en wat zij gaan doen (en nalaten) om die verandering in beweging te zetten. Dit voltrekt zich met behulp van de Game-Storm-methodiek.
- 4 Intern en extern de activiteiten rondom de organisatie continu optimaliseren, zodat 'veranderen' evolueert van een projectmatige aanpak naar een verbeterproces.
- 5 *Performance* meten (feedback ophalen) om de score van de organisatie en de impact van het gedrag van medewerkers te bepalen en eventueel bij te sturen.
- 6 Spelen (*play*) om de eventueel nodige verandering opnieuw te 'kickstarten'!



FIGUUR 0.1: HET GAMEPLAN

Hopelijk gaat deze veranderaanpak ook jouw organisatie helpen bij de transformatie van een reactieve en statische organisatie naar een responsieve en dynamische organisatie, waarbij veranderen op basis van feedback in het hart van de organisatie zit.

GameStorm

Voordat er wordt gestart met Level 1, is het handig dat je kennismaat met de GameStorm-methodiek, in dit boek de basis voor bijna elke verandervraag. De methodiek is ooit in de eerste plaats bedacht vanwege het feit dat opdrachtgevers zelden een scherpe briefing hadden voor de ontwikkeling van een applied game of gamification-systeem. Daarnaast zijn voor het ontwikkelen van een interessante game waarin spelers kunnen experimenteren twee vormen van gedrag van medewerkers nodig: gewenst gedrag én ongewenst gedrag. Gewenst gedrag helpt een speler verder in de game, terwijl ongewenst gedrag destructief ten opzichte van het doel is. Met name over die laatste vorm van gedrag praten opdrachtgevers liever niet. Ten slotte zagen wij als oprichters van de Gamification Academy graag een leukere manier als startpunt voor het ontwikkelen van een game dan een briefingsformulier.

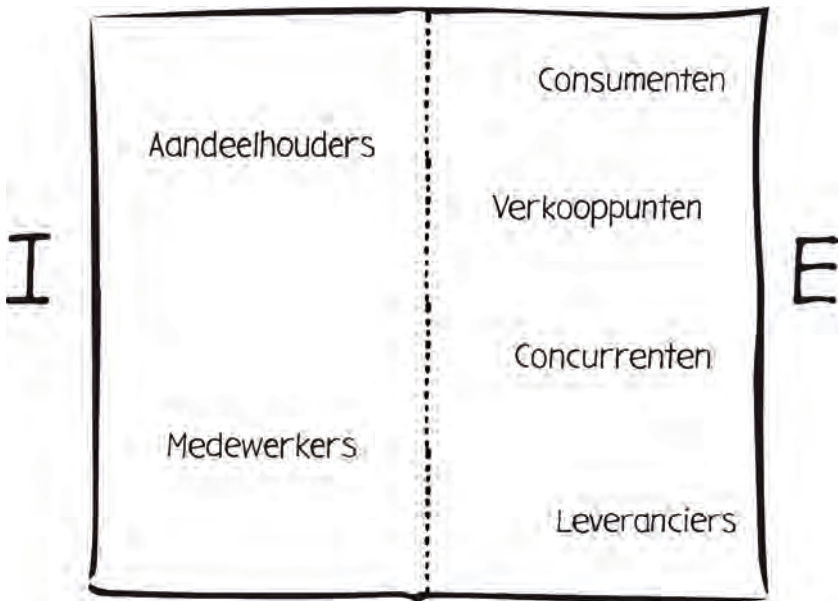


FIGUUR 0.2: GAMESTORM-SPELVELD INGEVULD DOOR SPELERS

Elke verandervraag van een opdrachtgever start dus met een GameStorm. Hieraan doen zes medewerkers van een organisatie mee, bij voorkeur een dwarsdoorsnede ervan. Vaak is dit het managementteam of de stuurgroep van het veranderproject. De GameStorm is in feite een brainstormsessie

van een halve dag, waarbij gebruik wordt gemaakt van een speelveld, spelmechanieken (waaronder tijdsdruk) en post-its in diverse kleuren.

Voor de start van de GameStorm geven de medewerkers iets meer uitleg over hun zakelijke speelveld. Zowel de interne als de externe spelers worden benoemd, zodat er een beeld ontstaat van de verschillende belanghebbenden en hun rol met betrekking tot de organisatie. Er wordt ook bepaald voor welke doelgroep er iets moet worden ontwikkeld en om hoeveel mensen het gaat. Dit draagt bij aan inzicht in de complexiteit en omvang van het vraagstuk.



FIGUUR 0.3: HET ZAKELIJKE SPEELVELD

Doel

Dan wordt gevraagd welk doel er wordt nagestreefd. Je kunt je voorstellen dat met medewerkers vanuit zes verschillende disciplines aan tafel er minimaal zes verschillende doelstellingen op tafel komen. Maar heb je wel eens geprobeerd om tegelijkertijd twee konijnen te vangen? Laat staan zes? Door het speelveld in te kaderen in vier kwadranten worden opdrachtgevers gedwongen te kiezen: voor intern of extern – afhankelijk

van de doelgroep die ze in gedachten hebben. Intern gaat het natuurlijk over medewerkers, extern kan het gaan over consumenten, concurrenten of andere doelgroepen. Als de doelgroep is vastgesteld, wordt er gekozen tussen acties die bijdragen aan het vergroten van de omzet voor de organisatie, en acties die de kosten kunnen verlagen. Hóe die omzet wordt vergroot of de kosten worden verlaagd, kan vervolgens worden bepaald door het spelen van de game.

Een doelstelling kan bijvoorbeeld zijn: 'Vergroot de hoeveelheid traffic naar onze verkooppunten met 10 procent binnen nu en de komende tien weken.' Deze doelstelling wordt vervolgens op een parse post-it geschreven en op het speelveld gelegd.

Obstakels

Elke speler mag vervolgens maximaal drie obstakels opschrijven die het zo lastig maken om het gestelde doel te behalen. Een randvoorwaarde voor het definiëren van de obstakels is dat de doelgroep of medewerkers van de organisatie ze moeten kunnen beïnvloeden. Alle obstakels worden aan de muur gehangen en zo mogelijk geclusterd tot een aantal uitdagingen (zes tot negen) waarop kan worden gestemd. De drie meest dominante obstakels worden vervolgens op gele post-its geschreven en op het speelveld gelegd.

Acties

Dan wordt de groep van zes personen in twee teams verdeeld: *Killers* en *Creators*. De Killers mogen nu allemaal gedurende een half uur bestaand destructief gedrag opschrijven, waarvan zij vinden dat het de obstakels in stand houdt. De Creators denken een half uur lang na over gewenst constructief gedrag dat de obstakels zou kunnen wegnemen, dan wel de uitdagingen zou kunnen overwinnen.

Na een half uur komen beide teams weer terug in dezelfde ruimte om de oogst te bespreken. Per obstakel presenteren de teams hun destructieve en constructieve acties. Van alle gepresenteerde acties, gedragingen of handelingen worden er drie per obstakel uitgekozen door het tegenovergestelde team: de Killers kiezen per obstakel drie ideeën van de Creators, en andersom. Zo liggen er na een half uur over en weer presenteren per obstakel drie acties van gedrag waar de organisatie mee zou moeten

starten en van gedrag waarmee zou moeten worden gestopt. In totaal liggen er dus negen acties om verandering op te starten en negen acties die remmend werken op die verandering. Dit constructieve en destructieve gedrag vormt de basis voor de game of het gamification-systeem dat eventueel ontwikkeld wordt om de verandering in gang te zetten. Het kunnen ook de top 9-prioriteiten voor de komende negen weken zijn, waarin de organisatieleden zelf de verandering opstarten. Er hoeft namelijk niet altijd een game te worden ontwikkeld om de vereiste verandering in te voeren. Het kan ook gewoon starten met gedrag dat uit de GameStorm-sessie volgt.

Het team met de meeste acties krijgt de meeste punten toegekend. Het team dat alle bedachte acties binnen de gestelde tijd weet uit te leggen, krijgt bonuspunten. De constructieve acties worden vervolgens op groene post-its geschreven en op het speelveld gelegd. De destructieve acties worden op rode post-its geschreven en op het speelveld gelegd. In totaal liggen er nu dus vier kleuren post-its op het speelveld:

- **paars voor purpose (doelstelling)**
- **geel voor de obstakels of uitdagingen (challenges)**
- **groen voor gewenst gedrag (starten)**
- **rood voor ongewenst gedrag (stoppen)**

Van zowel de negen start-acties als de negen stop-acties wordt de prioriteit bepaald door de nummers 1 tot en met 9 op de post-its te schrijven. Als er geen game wordt ontwikkeld, kunnen spelers de acties ook nog claimen, om vervolgens de verandering in gang te zetten in de week die het kaartje vermeldt. Nummer 1 moet direct de week na de GameStorm in gang zijn gezet, nummer 2 de week erop, et cetera. Zo kan men grip houden op verandering.

Als er wel een game of gamification-systeem wordt ontwikkeld, is aan de hand van de prioriteitstelling duidelijk welke gedragingen in de ogen van de spelers het belangrijkste zijn.

Score

In de laatste stap van de GameStorm wordt bepaald wat de potentiële impact van de geformuleerde veranderacties is. Er wordt zowel naar de kwalitatieve gevolgen als naar de kwantitatieve impact gekeken. Kwalitatieve gevolgen van de genoemde acties zijn bijvoorbeeld:

- betere of meer tijdige informatie
- grotere klant- of medewerkertevredenheid
- grotere merkbekendheid en loyaliteit

Kwantitatieve gevolgen worden uiteindelijk altijd uitgedrukt in euro's per jaar. Of een organisatie nu meer tevreden medewerkers wil of een beter inzicht in haar resources en properties, het komt uiteindelijk neer op de impact daarvan op de winst. De potentiële impact van alle acties wordt weer vergeleken met de doelstelling, om een gevoel te krijgen of de acties daaraan daadwerkelijk zullen bijdragen. In het genoemde voorbeeld was de doelstelling: 'Vergroot de hoeveelheid traffic naar onze verkooppunten met 10 procent binnen nu en de komende tien weken.' De impact van alle gedefinieerde acties daarop wordt berekend om een beeld te krijgen bij de potentiële performance. De score wordt vervolgens op blauwe post-its geschreven en op het speelveld gelegd.

Zo ligt er na een halve dag spelen met zes medewerkers een businessplan voor verandering, dat al dan niet door middel van een game of gamification-systeem in beweging kan worden gebracht. In de game worden vervolgens het doel, de uitdagingen, acties en scores gebruikt om de spelers inzicht te geven in de impact van hun gedrag.

Samengevat passeren tijdens een GameStorm-sessie de volgende onderdelen de revue:

- 1 Geef inzicht in de soorten belanghebbenden op het zakelijke speelveld.
- 2 Definieer de meest dringende doelstelling.
- 3 Bepaal welke top 3 van obstakels (uitdagingen) het bereiken van het doel zo lastig maken.
- 4 Kies de top 9 van constructieve en destructieve acties, gedragingen of handelingen die de gewenste verandering moeten bewerkstelligen.
- 5 Bereken de potentiële performance (score) van dat nieuwe gedrag voor de organisatie.

- 6 Stel prioriteiten (1 tot en met 9) voor wat er in de game of het gamification-systeem moet terugkomen, of wie welke actie wanneer gaat ondernemen (als er geen game wordt ontwikkeld).

Diverse onderdelen van de GameStorm komen ook bij de verschillende stappen van het GamePlan ter sprake.

Hoe zou het dan zijn als organisaties game-mechanieken zouden kunnen gebruiken om het werk van medewerkers net zo leuk te maken als het spelen van games? Is het mogelijk een organisatie net zo aanpasbaar en veranderlijk te maken als een spelwereld? Wat zou een organisatie daarvoor moeten doen? Wat maakt games zo geschikt als verandermiddel? En hoe zou je die mechanieken kunnen gebruiken om het verandervermogen van organisaties structureel te vergroten? Dit zijn de hoofdvragen die in dit boek worden beantwoord.

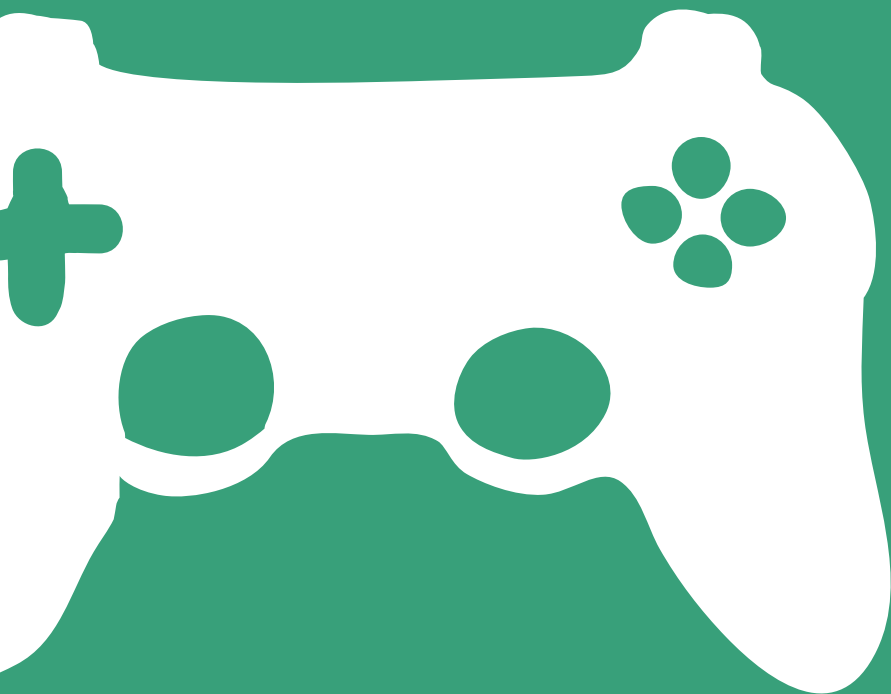
GAMIFICATION ACADEMY

Verbeteracties worden altijd gedefinieerd aan de hand van de GameStorm. Om het oude gedrag af te leren en het nieuwe gedrag aan te leren, kunnen uiteraard applied games of gamification-systemen worden ontwikkeld, of kan gebruik worden gemaakt van turn-key oplossingen.

Wil je zelf actief een GamePlan opstellen en dit succesvol leren implementeren? Neem dan contact met ons op via de Gamification Academy. Stuur een e-mail naar eva@brandnewgame.nl en we nodigen je graag uit voor de eerstvolgende GamePlan-kennismaking.

Meer informatie in de vorm van blog postings, slideshare- en videopresentaties en diverse praktijkvoorbeelden is te vinden op www.brandnewgame.nl.

LEVEL 1



PLAYGROUND

'Als je niet weet wie je belangrijkste spelers zijn, wordt het spel voor jou bepaald en niet door jou.'

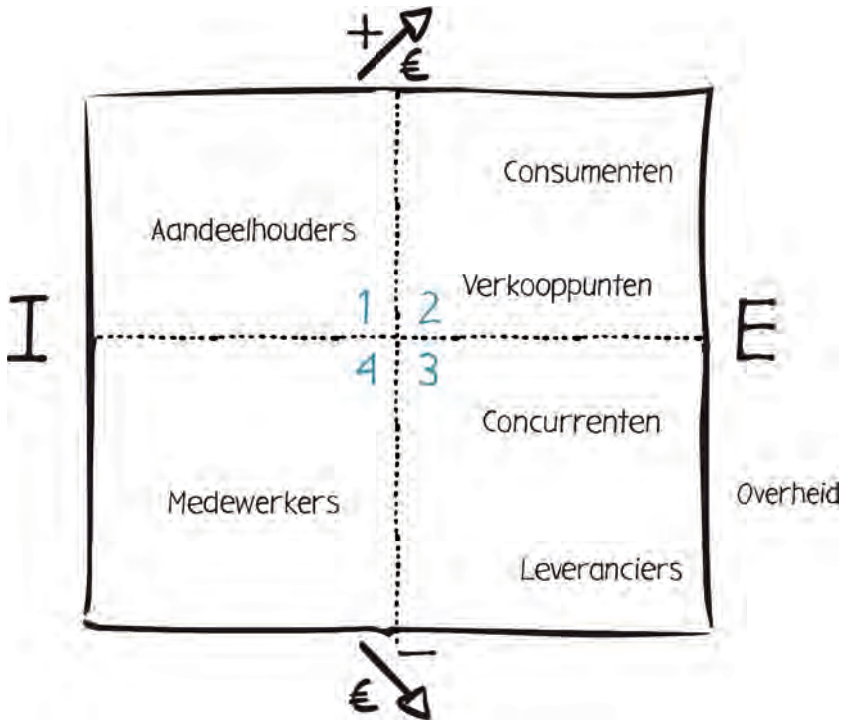
We leven in een wereld waarin grote merken en hele retailketens omvallen omdat ze te lang stil hebben gestaan. Ze hebben niet opgelet wat de belangrijkste belanghebbenden rondom hun organisatie doen (concurrenten) of willen (consumenten). Daarnaast zijn veel strategieën gebaseerd op kennis uit boekjes uit het verleden. Die kennis is alleen niet meer toereikend om de nieuwe werkelijkheid de baas te kunnen. Het zakelijke speelveld verandert sneller dan ooit en dat zal alleen maar toenemen. Een belangrijke voorwaarde voor het voortbestaan van een organisatie is het vermogen om voortdurend te veranderen. Dit noemen we ook wel 'agility' of weerbaarheid en die moet tegenwoordig voortdurend toenemen.

In verandermanagement-land wordt de term *disruptie* steeds vaker genoemd en dan bedoelt men ontwrichting. Bedrijven als WhatsApp en Uber leveren interessante voorbeelden van de manier waarop hele branches kunnen worden ontwricht. Organisaties moeten steeds sneller én effectiever inspelen op allerlei veranderingen in vraag en aanbod. Doen ze dat niet, dan wordt hun business aangetast door een nieuwe ontwikkeling. Dit kunnen nieuwe producten zijn, nieuwe distributiemogelijkheden, consumententrends, businessmodellen et cetera. Of die ontwikkeling nu in gang wordt gezet door interne of externe factoren van mensen op het speelveld, maakt niet uit. Het speelveld verandert voortdurend en steeds sneller.

Breng het zakelijke speelveld in kaart

Als een organisatie invloed wil uitoefenen op de spelers op haar speelveld, is het handig eerst die spelers in kaart te brengen. Daarbij staat deze vraag centraal: 'Wie heeft invloed op de continuïteit van de organisatie en in welke mate?'

Als je vanuit bedrijfskundig perspectief naar het zakelijke speelveld kijkt, zijn er twee assen te onderscheiden: een as van geld (omzet en kosten) en een as van mensen (intern of extern); zie figuur 1.1. Deze mensen verrichten handelingen die een impact hebben op dat geld. Het hoofddoel van elke organisatie is over het algemeen continuïteit waarborgen (bestaansrecht behouden) door winstmaximalisatie na te streven. De winst wordt op haar beurt weer bepaald door het maximaliseren van de omzet en het minimaliseren van kosten. Hoe beter dat spel wordt gespeeld, hoe beter het is voor de continuïteit van de organisatie.



FIGUUR 1.1: HET ZAKELIJKE SPEELVELD

Aan de omzet en kosten liggen weer allerlei mechanieken ten grondslag, die per organisatie verschillen. Een organisatie kan bijvoorbeeld de omzet vergroten door medewerkers (intern) te trainen in cross- en up-selling, maar ook door traffic naar de verkooppunten (extern) te vergroten. De meest effectieve weg naar dat doel verschilt per organisatie; deze kan bij het formuleren van doelstellingen, missie of purpose in kaart worden gebracht.

De grootste kosten zitten in de meeste organisaties bij de medewerkers (zeker bij dienstverlening) of toeleveranciers (bij handel en productie). De voornaamste omzetkansen worden beïnvloed door verkooppunten en consumenten, ook weer mensen. Uiteindelijk bepaalt dus het gedrag van mensen op het zakelijke speelveld hoe hoog de kosten en omzet van een organisatie zullen zijn. Ook in het geval van een multinational met tien-duizend medewerkers – of misschien wel juist dan – bepaalt niet de ‘inter-

nationalisering' of 'Silicon Valley' de grootte van het speelveld. Het zijn de acties, gedragingen en handelingen van mensen op dat speelveld die impact hebben. Als je dat gedrag vervolgens wilt beïnvloeden, moet je wel weten wat je bij de doelgroep wilt bereiken. Tegelijkertijd moet je accepteren dat je niet iedereen op het speelveld kunt beïnvloeden, dus je moet durven kiezen.

Aan de hand van de kwadranten van het zakelijke speelveld kunnen de spelers relatief eenvoudig visueel in kaart worden gebracht. Als je naar het speelveld van een groot internationaal productiebedrijf kijkt, zijn de volgende soorten belanghebbenden denkbaar.

Intern:

- aandeelhouders
- directieleden
- managers
- medewerkers

Extern:

- concurrenten
- consumenten
- detailhandel, franchisers, retail, wholesale
- distributiecentra, groothandel
- leveranciers
- overheid

De impact van een organisatie op het zakelijke speelveld is de optelsom van alle acties en handelingen van haar belangrijkste belanghebbenden. Organisaties die het gedrag van die belanghebbenden effectief kunnen beïnvloeden, zijn spelmaker en geen speelpop. *Be a game changer*. Anders gezegd: als je niet weet wie je belangrijkste spelers zijn, wordt het spel voor jou bepaald en niet door jou.

Level 1.1 Het externe speelveld

'Het speelveld verandert doordat mensen iets positiefs doen, niets doen of actief tegenwerken.'

De wereld zal steeds sneller veranderen. De drijvende krachten hierachter zijn niet abstracte entiteiten als 'innovatie', 'de markt' of 'start-ups'. Het zijn de acties en handelingen van mensen in verschillende functies en rollen rondom organisaties. Groei en vooruitgang worden alleen gerealiseerd doordat mensen iets doen (positief effect), niets doen (neutraal) of actief tegenwerken (negatief effect). In feite is niets doen ook al destructief voor organisaties. Stilstand is immers achteruitgang. Doordat de wereld om ons heen steeds sneller verandert, zullen organisaties steeds wendbaarder moeten worden om hun voortbestaan op de lange termijn mogelijk te maken. Het aanpassingsvermogen van een organisatie bepaalt uiteindelijk haar voortbestaan op de lange termijn en dus haar continuïteit – iets wat voor eigenlijk alle belanghebbenden van belang is, maar wellicht vooral voor aandeelhouders, managers en hun medewerkers.

Er zijn drie belanghebbenden die een sterke invloed hebben op het voortbestaan van organisaties: concurrenten, consumenten en collega's.

Concurrenten

'Game changers treden steeds vaker en eenvoudiger toe tot het zakelijke speelveld, onverwacht en met gerichte kracht.'

Drie trends rondom concurrenten worden nu kort besproken:

- 1 Ze komen uit onverwachte hoeken.
- 2 Ze bouwen snel distributie op.
- 3 Ze vinden relatief eenvoudig kapitaal.

Onverwacht maakt onbemind

Naast de jaartallen 2020 en 2030 is 'disruptie' waarschijnlijk de meest gehoorde term binnen grote organisaties die weten dat ze hun verandervermogen moeten vergroten. Kleine innovatieve bedrijven snijden grote, logge organisaties steeds vaker de pas af, doordat ze met innovatieve oplossingen ter vervanging of ontwrichting van een product of markt komen.

Door een combinatie van een niche-propositie, lage kosten en een hoge wendbaarheid (want klein) groeien deze start-ups snel uit tot geduchte concurrenten van gevestigde partijen binnen de branche.

WhatsApp heeft wereldwijd sms'en verdrongen en de businessmodellen van grote telecombedrijven blijvend ontwricht. In feite biedt WhatsApp gewoon chatten via een mobiel apparaat, dus het gaat niet eens om een innovatief idee. Chatten bestond al jarenlang op de pc (denk aan MSN van Microsoft), maar was bij introductie nog niet beschikbaar via een mobiel apparaat. WhatsApp is in 2009 gestart door twee oud-Yahoo medewerkers. In 2013, op het moment dat het tweehonderd miljoen gebruikers had, telde het bedrijf slechts vijftig medewerkers. De geschatte waarde van het bedrijf was toen al anderhalf miljard dollar. In 2014 is het uiteindelijk door Facebook overgenomen voor negentien miljard dollar. WhatsApp luidde ook de stabilisering in van de omzet in de sms-markt (*text messages*). Sinds 2011 groeit die markt niet meer in westerse landen.

Ook Uber is een prachtig voorbeeld van een organisatie die een complete branche op z'n kop heeft gezet, in dit geval de taxiwereld. Dankzij Uber kan in de Verenigde Staten elke particulier met een creditcard, een auto en een rijbewijs zijn eigen taxibedrijf starten. Hierdoor is de beschikbaarheid van vervoer plotseling verveelvoudigd en kunnen mensen die tijdens de crisisjaren hun baan hebben verloren ineens weer geld verdienen. Consumenten kunnen kiezen uit vijf verschillende soorten taxi's met overeenkomstige prijsproposities. Ze kunnen zelfs een taxi gepland delen, wat de kosten voor gebruikers op lange ritten aanzienlijk drukt en soms een interessante ontmoeting oplevert.

In de basis is Uber niet meer dan een applicatie die vraag en aanbod koppelt door slimme *location-based* technologie via mobiele telefoons. De gebruiker geeft zijn vertrekpunt en bestemming aan en uit de chauffeurs die zich voor de rit aanbieden, kan hij kiezen met wie hij wil meerijden. Zodra er een chauffeur is gekozen, ziet de gebruiker exact waar diens auto zich bevindt. De chauffeur kan zelf via de app de consument bellen, of een sms sturen, als hij in de buurt is. Na afloop van de rit wordt de gebruiker verzocht feedback te geven op de gebruikerservaring. Dit kan door de toekenning van één tot vijf sterren. Dankzij deze volledige transparantie gedragen chauffeurs zich over het algemeen zeer hoffelijk en kunnen consumenten vertrouwen op een goede rit tegen een prijs die aansluit bij hun behoefte. Met chauffeurs die gemiddeld minder dan vier sterren scoren,

voert Uber een voortgangsgesprek. Als een consument drie of minder sterren toekent, volgt er een e-mail naar de gebruiker, zodat hij uitvoeriger kwalitatieve feedback kan geven.

Dit zijn natuurlijk maar twee voorbeelden van innovaties die branches bedreigen, maar zo zijn er nog tal van voorbeelden te noemen. Organisaties moeten er alert op zijn dat concurrentie tegenwoordig vaak van buiten het eigen speelveld komt. Dit vergroot eens te meer de urgentie om het verandervermogen te verbeteren, zodat sneller gereageerd kan worden op dit soort nieuwe concurrenten.

Snelle distributieopbouw

Omdat veel producten tegenwoordig digitaal worden verspreid, is het eenvoudiger 'instant distributie' op te bouwen. Zodra een app is goedgekeurd door de store van Apple of Google, is er wereldwijd bereik. Dan hebben we het over een marktpotentieel van zeven miljard mensen, waarvan meer dan de helft online bereikbaar is. Waar organisaties vroeger nog decennia lang een moeizaam traject moesten doorlopen om verkooppunten te realiseren, kan dit nu door middel van een paar clicks. Voor digitale producten ligt het voor de hand dat dit heel eenvoudig is, maar ook de distributie van fysieke producten kan moeiteloos worden geregeld. Er hoeft alleen maar een leveranciersaccount te worden aangemaakt bij online verkoopkanalen als Alibaba, Amazon, Etsy of Zalando. Eenvoudiger kan het niet.

Start-ups kunnen er ook voor kiezen zelf (online) distributie op te zetten, maar dan moet er wel eerst een community opgebouwd worden om het product te promoten. Daarvoor zijn tegenwoordig enorm veel mogelijkheden via social media of met behulp van bekende vloggers. Door slim gebruik te maken van online personality's (vloggers met veel volgers) lukt het een *newbee* om snel succesvol te worden. Diverse vloggers hebben op die manier inmiddels hun eigen make-uplijn of een eigen variant van computerrandapparatuur gelanceerd. In de gamewereld heten dit soort vloggers *shoutcasters*. Op Twitch laten ze zien welke games ze spelen via een – al dan niet live – videoverslag. Deze jongeren, van wie een groot aantal meer dan honderdduizend volgers heeft, zijn de nieuwe supersterren. Het kijken naar gamers die games spelen is razend populair en de invloed van dit soort sterren is enorm. Amazon heeft Twitch, het videokanaal waarop veel gamers vloggen, in 2015 gekocht voor een miljard euro.