

Digital by Default

Digital by Default

Strategisch management in de
onvermijdelijke digitale transformatie

Willem Peter de Ridder

Auteur: Dr. Willem Peter de Ridder
Omslagfoto: Fotolia
ISBN: 9789463187817

© 2016-2018 Willem Peter de Ridder, www.futuresstudies.nl
Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd,
opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in
enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën,
opnamen, of op enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke
toestemming van de auteur.

Inhoud

1.	Inleiding	9
Deel 1. Digitalisering van producten en productie		23
2.	Digitaliseer producten en dienstverlening	25
2.1	Robots en The Internet of Things: een sensor op alles en iedereen	25
2.2	Klantenservice: meer doe-het-zelf en robot-adviseurs	33
2.3	Sociale media en de snelle impact van de feedback van klanten	38
2.4	Tot slot	44
3.	Maak unieke producten met eenvoudige processen	47
3.1	Goede en foute complexiteit	47
3.2	Synergie door plug-en-play en samenwerking	52
3.3	Blockchain: versleuteld register in de cloud	57
3.4	Tot slot	59
Deel 2. Distributie via platforms		63
4.	Verander de waardeketen met een platform	65
4.1	Netwerkeffecten, schaalvoordelen en winner-take-all dynamiek	66
4.2	Platformontwerp: wie laat je toe en wat bied je aan?	71
4.3	Het verdienmodel, de prijsbepaling	77
4.4	Concurrentie en samenwerking tussen platforms	82
4.5	Protesten vanuit de gevestigde orde	86
4.6	Waarom platformstrategie anders is	88
4.7	Tot slot	90

Deel 3. Open organisatie in de crowd	95
5. Mobiliseer de buitenwereld voor innovatie en groei	97
5.1 Cloud computing, gratis informatie	97
5.2 Samenwerkingsmodel: crowdsourcing	101
5.3 Concurrentiemodel: innovatiewedstrijden	106
5.4 Organiseren en innoveren in een open business model	109
5.5 Tot slot	114
6. Vind financiering buiten de banken om	117
6.1 Crowdfunding	117
6.2 Peer-to-peer financiering en verzekering	123
6.3 Alternatieve munt- en betaalsystemen	127
6.4 Tot slot	129
Deel 4. Strategisch management in de digitale transformatie	133
7. Intermezzo: houd digitale risico's beheersbaar	135
7.1 Digitale criminaliteit (cybercrime)	135
7.2 Privacy	138
7.3 Beveiliging en risicomanagement	140
7.4 Tot slot	144
8. Excelleren in de digitale transformatie	147
8.1 Een ambitieus strategisch doel	149
8.2 Ontwerpen van een digitaal business model	154
8.3 Adaptief versus technisch leiderschap	160
8.4 Tot slot	168

Nawoord	171
Over de auteur	173
Index	175
Bronnen	179

1. Inleiding

Voor de impact van de digitalisering op de economie hoeven we alleen maar naar de aandelenbeurzen te kijken. Apple is het grootste bedrijf ter wereld (gemeten naar beurswaarde medio 2015) en ook Microsoft en Google staan in de top 5. Deze drie bedrijven hebben onmiskenbaar een voortrekkersrol in de digitalisering van de economie, maar vormen slechts het zichtbare topje van een ijsberg. Airbnb, Uber, Instagram, Facebook, Twitter en Netflix zijn voorbeelden van business modellen die dankzij de digitalisering mogelijk zijn geworden en exponentieel zijn gegroeid. We zien wereldwijd een ware hausse aan start-ups van innovatieve ondernemers die zich door deze succesverhalen hebben laten inspireren. Allemaal op zoek naar het volgende business model dat in korte tijd vanuit het niets een miljard dollar waard kan worden.

Ook bestaande bedrijven passen zich aan en spelen in op de nieuwe werkelijkheid met een succesvolle digitale transformatie. Neem Burberry. Dit modehuis was in 2014 het snelst groeiende luxe merk ter wereld en wist in de laatste 5 jaar zijn omzet en winst te verdubbelen dankzij een zeer succesvolle digitale transformatiestrategie. In 2006 stond Burberry er helemaal niet goed voor. De consistentie die zo belangrijk is voor een merk was ver te zoeken. Meer dan 20 verschillende partijen hadden een licentie om Burberry spullen te maken tot hondenriemen aan toe. De winkels zagen er verschillend uit en de prijzen waren ook niet overal gelijk. Burberry raakte het luxe en exclusieve imago kwijt. Je zag steeds meer jongeren in slecht (na)gemaakte Burberry kleding lopen.

De omslag begon met de centralisatie van marketing, technologie en productie. Burberry koos voor een jongere doelgroep (geboren begin jaren '80) die is opgegroeid in een digitale wereld en zocht daar aansluiting bij. Burberry werd actief op Facebook, Twitter en Youtube. Bij de "Art of the Trench" campagne in 2009 kon je foto's van jezelf in je Burberry trenchcoat uploaden, foto's liken en commentaar geven. Burberry modeshows worden live gestreamd en kijkers kunnen wat ze mooi vinden meteen bestellen. Het parfum Burberry Body werd in 2011 geheel online, dus zonder

printcampagne, gelanceerd en 150 duizend proefmonsters werden verstuurd naar Facebook 'likers' in ruil voor hun klantgegevens.

Veel klanten zoeken eerst online wat uit en komen vervolgens naar de winkel om te passen en te kopen. De Burberry winkel is daarom zo ontworpen dat die lijkt op de website en klanten online en offline dezelfde ervaring hebben. Afrekenen doe je niet bij de kassa, maar op de ipad die de medewerkers bij zich hebben. Overigens kun je ook je eigen trenchcoat ontwerpen via Burberry Bespoke.

Philips is een voorbeeld van een bedrijf in eigen land dat zichzelf transformeert om in te spelen op de nieuwe markten die door de digitalisering ontstaan. Het verkoopt de lichtdivisie en integreert de andere twee divisies voor gezondheidszorg en consumentenproducten tot een healthtech onderneming. Philips positioneert zich als schakel tussen ziekenhuis, arts en patiënt.

Philips ziet een bevolking die steeds ouder wordt, meer chronische ziekten ontwikkelt en tegelijkertijd steeds bewuster met gezondheid bezig is. Philips levert beeldapparatuur voor het stellen van diagnoses en voor behandeling, oplossingen voor patiëntenzorg zowel thuis als in het ziekenhuis en alle bijbehorende informatiediensten. Zo wordt de informatie van de apparaten die mensen thuis gebruiken gedeeld met de specialisten in het ziekenhuis voor zorg op afstand. Hiervoor wordt samengewerkt met Salesforce, dat vooral bekend is als maker van cloud-based software voor klantrelatiebeheer.

Er is overigens flinke concurrentie op deze markt en die komt niet alleen van de andere leveranciers van medische apparatuur. Ook Apple (HealthKit) en Google hebben mobiele platforms voor gezondheid. IBM zet supercomputer Watson in om patronen te ontdekken in data en op die manier bij te dragen aan het stellen van betere diagnoses. En in Amerika heeft supermarktketen Walmart al in 2500 vestigingen medische terminals staan waarop je bijvoorbeeld je ogen kunt meten, je gewicht kunt bepalen en contact kan zoeken met een arts voor een medische vraag.

Innovatieve ondernemers profiteren volop van de kansen die de digitalisering biedt, maar bedrijven die niet tijdig reageren, moeten vrezen voor hun voortbestaan. Het risico van niets doen is groot. Kodak ging failliet omdat het de impact van de digitale fotografie onderschatte en de

omschakeling niet kon maken. En we herinneren ons bedrijven als Nokia en BlackBerry, die jarenlang marktleiders waren in mobiele telefonie, maar sindsdien de technologische slag gemist hebben en nu geen rol van betekenis meer spelen. Zij zijn ingehaald door Apple en Android (Google) die van de mobiele telefoon een platform maakten. Zij stellen andere bedrijven in staat om apps te maken voor hun smart phone. Het is niet zozeer de functionaliteit die Apple en Android zelf leveren, maar hun plug-en-play ondersteuning van applicaties van andere leveranciers die het verschil maakt.

Sectoren zoals de muziekindustrie, de boekenhandel, de taxibranche en de reisindustrie zijn de afgelopen 10 jaar drastisch zijn veranderd door de digitalisering en het ontstaan van online distributieplatforms. Muziek is een digitaal bestand geworden en niet meer gebonden aan fysieke geluidsdragers zoals CD's. De distributie verloopt niet meer via winkels, maar online. Eerst kochten we albums of losse nummers via iTunes, nu neem je een abonnement op een muziekservice als Spotify of Deezer waar je tegen een vaste prijs per maand alle muziek kan luisteren die je maar wilt. Met boeken is een vergelijkbare ontwikkeling aan de gang. Steeds meer boeken worden op e-readers gelezen en boekwinkels hebben het moeilijk door de concurrentie van online winkelbedrijven als Bol.com.

In de reiswereld zijn papieren tickets vervangen door e-tickets, je kunt thuis of onderweg online inchecken en er is zoveel informatie op internet te vinden dat het advies van een reisbureau steeds minder toegevoegde waarde heeft. Een hotel of vliegreis kun je rechtstreeks boeken of via websites zoals Expedia, Booking.com en Trivago, waar je uit een heel groot aanbod met handige zoekfuncties snel een keuze kunt maken die aansluit bij je wensen. De grootste hotelketen ter wereld is overigens Airbnb, waar je accommodaties kunt huren van particulieren. Airbnb heeft zelf geen hotels of kamers in bezit, maar is een platform dat bemiddelt tussen vraag en aanbod. Ook Uber heeft zelf geen taxi's, maar is toch in staat gebleken de bestaande taxicentrales behoorlijk in de weg te zitten.

Een Nederlands succesverhaal in de platformdistributie is Thuisbezorgd.nl. Hier kun je op een eenvoudige en snelle manier eten bestellen bij (bijna) alle bezorgrestaurants bij jou in de buurt. In totaal zijn meer dan 5000 bezorgrestaurants in Nederland aangesloten. Thuisbezorgd.nl is in 2000 begonnen en verwerkt nu 1 miljoen bestellingen per maand. Sinds 2007 is Thuisbezorgd.nl ook internationaal actief, onder de naam Takeaway.com, in

België, Duitsland, Oostenrijk, Zwitserland, Frankrijk, Groot-Brittannië, Luxemburg, Denemarken en Zweden. Thuisbezorgd is een intermediair tussen consumenten en bezorgrestaurants. Net zoals Uber geen taxi's heeft en Airbnb geen hotels, heeft Thuisbezorgd geen restaurants. Er werken niet meer dan 80 mensen en de meesten daarvan zijn parttimers.

De meeste mensen denken bij geldzaken in eerste instantie aan hun bank, bijvoorbeeld als je geld wil lenen voor een verbouwing of voor de uitbreiding van je bedrijf. Dankzij de digitalisering zijn hier alternatieven voor gekomen. Voor zowel particulieren en zzp'ers als ondernemingen in het MKB zijn er verschillende platforms voor peer-to-peer leningen. Je leent er niet van een financiële instelling, maar van particulieren. De rol van het platform is om de mensen die geld nodig hebben en de mensen die geld willen uitlenen bij elkaar te brengen. In Nederland zijn onder andere Lendico, Geldvoorelkaar en Zencap actief. De banken financieren de kredieten die ze verstrekken met het spaargeld dat ze binnenhalen. Hun verdienste is het verschil tussen de rente die ze ontvangen en de rente die ze betalen. De platforms hanteren een ander business model. Zij ontvangen een commissie voor het faciliteren van een overeenkomst tussen twee partijen en lopen zelf geen kredietrisico.

Zo zien we in alle sectoren van de economie dat er een ingrijpende transformatie van markten en business modellen plaatsvindt. De digitalisering leidt tot grote veranderingen in de manier waarop we onze tijd besteden, met elkaar omgaan en samenwerken. Er zijn kansen en mogelijkheden voor nieuwkomers en voor bestaande bedrijven die zich tijdig aanpassen. Nu alles en iedereen met het internet verbonden is en robots steeds slimmer worden, ontstaan er interessante nieuwe producten, afzetmarkten en productieprocessen. Platforms die vraag en aanbod bij elkaar brengen zonder zelf eigenaar van de handelswaar te zijn zetten bestaande distributiekanaalen buitenspel en zorgen voor een fundamentele verandering van de waardeketen. Nieuwe omstandigheden vragen om nieuwe organisatievormen en veel bedrijven vinden zichzelf opnieuw uit. Zij onderkennen bijvoorbeeld dat buiten de eigen organisatie (in de crowd) altijd meer data en kennis aanwezig zijn dan je intern kunt hebben en dat alleen een open organisatie snel genoeg kan innoveren.

Zo drong aan het begin van deze eeuw bij Procter & Gamble, bekend van A-merken als Ariel, Pampers en Gillette, het besef door dat de uitvindingen die in eigen huis werden gedaan niet genoeg waren om de groeiambities in

omzet en winst te kunnen realiseren. De productiviteit van de interne onderzoek- en ontwikkelingsactiviteiten stagneerde en niet meer dan 35% van de nieuwe producten kon voldoen aan de financiële doelstellingen. Procter & Gamble had ook goed gezien dat innovaties steeds vaker van kleine en middelgrote ondernemingen kwamen en dat voor iedere onderzoeker die Procter & Gamble in dienst had (7500 mensen), er 200 buiten het bedrijf even goed waren (1,5 miljoen mensen). Sinds 2001 voert Procter & Gamble al een actieve crowdsourcing- en open innovatiestrategie. In hun Connect + Develop programma wordt samengewerkt met universiteiten, kennisinstellingen en leveranciers. Er zijn eigen kennisnetwerken gebouwd en er wordt gebruik gemaakt van platforms, zoals NineSigma, InnoCentive en Yet2.com, die bemiddelen tussen bedrijven die oplossingen zoeken voor technologische vraagstukken aan de ene kant en uitvinders aan de andere kant. Op de website pgconnectdevelop.com kun je vinden waar Procter & Gamble op dit moment behoefte aan heeft en innovaties indienen. Intussen heeft Procter & Gamble wereldwijd meer dan 2000 overeenkomsten met innovatiepartners gesloten.

Succes in de digitale economie is niet voorbehouden aan start-ups. Bij bestaande bedrijven, waar het risico van overmatig conservatisme op de loer ligt, kan innovatie weliswaar belemmerd worden door achterhaalde structuren en oude systemen, maar daar staat tegenover dat bestaande bedrijven wel beschikken over een merk, financiële middelen en diepgaande kennis van producten en markten. Ook relaties met klanten en business partners zijn waardevol. Bestaande bedrijven die in de gaten hebben hoe de verwachtingen van hun klanten veranderen en tijdig vernieuwen, zijn niet gemakkelijk door start-ups in te halen.

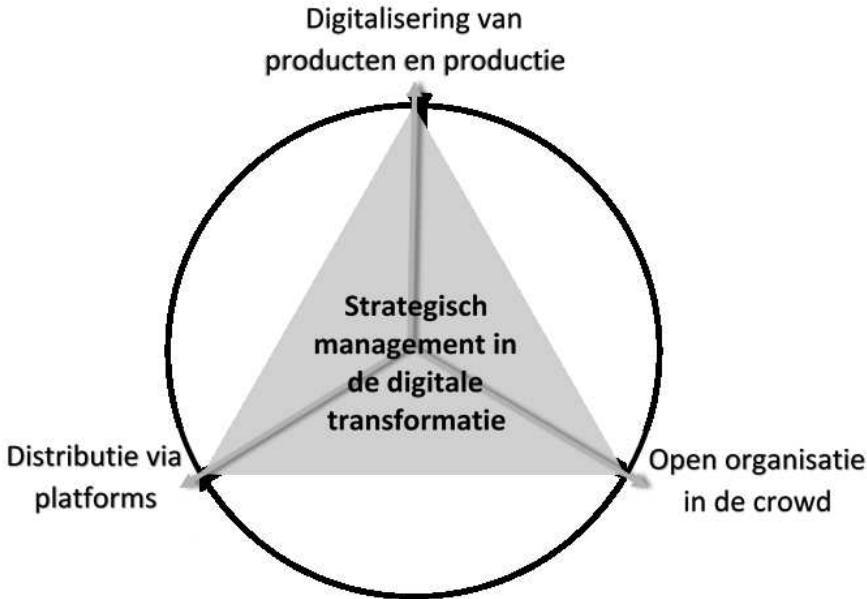
Digitale transformatie is niet hetzelfde als het hebben van een e-commerce strategie en aanwezig zijn op sociale media zoals Facebook en Twitter. Bedrijven die de digitalisering breed oppakken, boeken meer succes. Zij ontdekken nieuwe klantbehoeften, nieuwe verdienmodellen en nieuwe organisatievormen. Zij weten de mogelijkheden van sociale media, mobiel, robots en kunstmatige intelligentie maximaal te benutten voor een positieve klantervaring, meer operationele efficiency en betere interne beheersing. Een digitale transformatie raakt alle onderdelen van de organisatie. Dit vraagt om daadkrachtig leiderschap, dat een duidelijke strategie formuleert, die helder communiceert en zorgt dat de activiteiten

die nodig zijn om de strategische ambitie te realiseren worden ondernomen.

Digitalisering is veel meer een strategische dan een technologische uitdaging. Voor een succesvolle digitale transformatie is de effectieve toepassing van technologie belangrijker dan het ontwikkelen van nieuwe technologie. Digitale transformatie komt vooral aan op strategiebepaling en daar met ambitie en lef uitvoering aan geven.

Dit boek bespreekt aan de hand van praktijkvoorbeelden en de daarbij passende theoretische concepten hoe de digitalisering ingrijpt op de bedrijfsvoering en welke keuzes je daarbij kunt maken. Directeuren, strategen, consultants en alle anderen die beslissen of meedenken over de toekomst van een bedrijf vinden hier inspiratie en concrete handvatten voor het formuleren van een digitale strategie, het ontwerpen van een digitale organisatie en het leidinggeven aan de executie van de noodzakelijke veranderingen. We laten zien wat er in de digitale economie mogelijk is en hoe je daar vanuit een strategisch managementperspectief mee om kunt gaan.

Hoe onderscheid je de kansen van de bedreigingen en ontwikkel je een visie op de veranderingen in de markt en je rol daarin? Om concreet en behapbaar te maken wat de digitale transformatie behelst, is dit boek opgedeeld in vier delen. In de eerste drie delen kijken we naar de transformatie die bedrijven doorvoeren in hun producten/dienstverlening, distributie en interne organisatie. Deel vier gaat over strategisch management en brengt de eerste drie delen samen. Onderstaande figuur illustreert de samenhang tussen de verschillende onderwerpen.



Deel 1. Digitalisering van producten en productie

In dit deel beschrijven we hoe alle producten en diensten digitaal worden en welke impact dat heeft. Sommige fysieke producten, zoals boeken en Cd's, kunnen gedigitaliseerd worden, andere kun je van een sensor voorzien, aansluiten op het internet en op die manier monitoren en bijsturen. Dit is wat we *The Internet of Things* noemen en nieuwe oplossingen mogelijk maakt voor bijvoorbeeld het beveiligen van je huis, veiliger rijden en betere gezondheidszorg.

In de klantenservice zien we dat persoonlijk advies van een expert wordt verbeterd door de inzet van robot-adviseurs, die altijd over meer kennis beschikken dan een mens ooit kan leren en die veel goedkoper zijn.

Consumenten zijn niet alleen beter op de hoogte dan vroeger, zij kunnen ook gemakkelijker van leverancier veranderen en laten via sociale media en recensies op websites duidelijk van zich horen. Als daar de feedback van klanten niet goed is, heeft reclame maken geen zin.

De digitalisering van het assortiment en de toegenomen transparantie kunnen leiden tot een grote nadruk op prijs. Als aanbieders gaan concurreren om de hoogste plek in een online prijsvergelijking, wordt het

productaanbod gestandaardiseerd en vereenvoudigd. Het resultaat is dat niemand meer winst maakt. De opgave is dan om verscheidenheid in het productaanbod aan te brengen vanuit simpele processen, want in die combinatie wordt de meeste winst gemaakt.

In de uitvoering moet je bepalen wat je zelf doet en waar je samenwerking met anderen zoekt. Met een organisatiestructuur die modulair is opgebouwd en via standaard interfaces wordt aangesloten op externe systemen behaal je synergievoordelen. Dankzij plug-en-play oplossingen koppel je producten van verschillende leveranciers in één propositie aan elkaar, centraliseer je processen in Shared Services Centers of werk je samen met andere bedrijven in een technisch cluster. Omdat digitalisering meer is dan een extra distributiekanaal, moet je bedrijfsprocessen voortdurend van voor tot achter ter discussie stellen en herzien.

Deel 2. Distributie via platforms

De meest succesvolle bedrijven van dit moment wereldwijd hebben een platform business model. Een platform bedient niet één, maar minimaal twee verschillende klantgroepen en stelt die groepen in staat rechtstreeks met elkaar zaken te doen. Marktplaats brengt kopers en verkopers bij elkaar, Airbnb huiseigenaren en tijdelijke huurders, Uber taxi's en passagiers. Ook Facebook is een platform, namelijk voor gebruikers, adverteerders en ontwikkelaars van apps. En wat te denken van de vele vergelijkingssites die in heel veel sectoren actief zijn. Voor de verkopers op een platform is het platform pas interessant als er genoeg kopers op het platform actief zijn en andersom geldt dat ook. Dit noemen we netwerkeffecten en om die te realiseren moet je meestal snel schaal opbouwen.

Het ontwerpen en uitrollen van een platform is ingewikkeld. Als je kiest voor een open platformontwerp en relatief beperkte toelatingseisen stelt, kun je snel groeien. Daar staat tegenover dat je dan minder grip hebt op de kwaliteit en focus kunt verliezen. Als je zelf meer functionaliteit levert, kun je wellicht meer verdienen, maar gaat de ontwikkeling weer minder snel. Essentieel is de manier waarop je prijzen bepaalt. Het is zelden zo dat je aan alle klantgroepen evenveel kunt verdienen. Vaak is het verdienmodel asymmetrisch en moet je één van de gebruikersgroepen subsidiëren om mee te gaan doen. De ontwikkelingen gaan zo snel dat een platform dat vandaag succesvol is, morgen overvleugeld kan worden door de diensten

van een ander platform. Je kunt dan kiezen om de concurrentiestrijd aan te gaan die ertoe kan leiden dat slechts één van beide overleeft. Een alternatief is om juist de samenwerking zoeken en de krachten te bundelen.

Succesvolle platforms leiden tot grote veranderingen in de bestaande waardeketen in een sector. Als je fabrikanten en klanten via een platform rechtstreeks met elkaar laat handelen, staan traditionele tussenhandelaren buitenspel. Zij zullen in verweer komen, soms in samenwerking met overheden. Zo hebben we rechtszaken gezien tegen Microsoft vanwege kartelvorming en machtsmisbruik. Er is ook veel verzet tegen Uber en Airbnb.

Deel 3. Open organisatie in de crowd

Een digitaal business model is een open business model. De grenzen van de organisatie vervagen en samenwerking zoeken met mensen van buiten de eigen organisatie wordt steeds eenvoudiger. In veel landen, ook in Nederland, is een externe arbeidsmarkt ontstaan met mensen die niet in loondienst werken, maar als zelfstandigen. Dankzij platforms heb je hier gemakkelijk toegang toe. Ook kun je klanten inzetten voor klantenservice door een forum op je website in te richten waar gebruikers onderling ervaringen en suggesties uitwisselen. Grote bedrijven zoeken nadrukkelijk samenwerking met start-ups en in verschillende steden en regio's zijn incubators en accelerators actief om netwerken tussen bedrijven te bevorderen.

Naast dergelijke samenwerkingsmodellen, zien we ook concurrentiemodellen voor open innovatie. Als je een probleem hebt dat moet worden opgelost door veel te experimenteren, kun je een wedstrijd organiseren. Zo mobiliseer je mensen van buiten de organisatie om met goede ideeën te komen. De ervaring leert dat zij vaak veel meer investeren dan het prijzengeld waard is.

Ook voor de financiering van bedrijfsactiviteiten zijn platforms ontstaan. Crowdfunding en peer-to-peer financiering zijn alternatieve financieringsbronnen, dat wil zeggen dat zij buiten de banken om gaan. De markt hiervoor is nog niet heel groot, maar groeit snel. Crowdfunding is begonnen als een manier om geld in te zamelen voor goede doelen. Daarna volgden de kunstenaars en artiesten die via crowdfunding het geld bij elkaar kregen om een film te maken of een muziekalbum op te nemen. Een financiële tegenprestatie voor de geldgevers is er meestal niet bij, maar wel

een toegangskaartje of persoonlijke ontmoeting. Crowdfunding is ook een vorm van marktonderzoek: als de campagne voor de financiering van een idee succesvol is, zou dat een goede indicator kunnen zijn van de vraag naar het eindproduct. Inmiddels zien we dat alternatieve financiering ook wordt gebruikt om leningen te verstrekken en aandelen te verkopen. Het motief van investeerders is dan vaak niet (alleen) sociaal, maar ook financieel. Ook op het gebied van verzekeringen is er een aantal peer-to-peer initiatieven, maar die zijn nog niet erg groot.

Ook in opkomst zijn alternatieve munt- en betaalsystemen. Bitcoin is internationaal het bekendst, maar ook in verschillende Nederlandse steden zijn lokale alternatieve munten in omloop met als doel om burgerinitiatieven te faciliteren of de lokale economie te ondersteunen.

Deel 4. Strategisch management in de digitale transformatie

Hoewel we het vooral willen hebben over kansen en mogelijkheden en over de positieve bijdrage die de digitalisering levert aan de economie, de welvaart en de kwaliteit van leven, kunnen we niet om de risico's van digitalisering heen. Als alles en iedereen met het internet verbonden is, worden business modellen ook kwetsbaar voor criminelen die zich toegang verschaffen tot je systemen. Digitale criminaliteit is big business geworden en nooit helemaal uit te sluiten. Daarnaast zijn er zorgen over de privacy. Omdat goed strategisch management ook risicomanagement is, moet je ook op deze risico's voorbereid zijn.

Om te kunnen excelleren in de digitale transformatie moet je allereerst een strategisch doel vaststellen met de behoeften van je klanten als uitgangspunt. Dit moet een ambitieus doel zijn dat klanten, medewerkers en business partners inspireert en dat aansluit bij de missie en visie van je bedrijf. Omdat de impact van de digitalisering groot is, moet je bereid zijn de status quo los te laten en bestaande praktijken ter discussie te stellen. Scenarioplanning is een goed hulpmiddel om de verschillende opties systematisch te analyseren.

Daarna volgt het ontwerpen van het business model en het inrichten van de organisatie. Hoe ga je geld verdienen? Hierbij is het belangrijk de verschillende bouwstenen van het business model in hun onderlinge samenhang te bekijken. Digitalisering van de proposities werkt alleen als ook de klantenservice en de productie op elkaar aangesloten zijn.

Tenslotte is leiderschap nodig dat uitvoering kan geven aan de strategie. In een omgeving die snel verandert en doorlopend aanpassing van de organisatie verlangt, is een top-down of technisch leiderschapsmodel niet effectief. De rol van een leider is om de uitdagingen te identificeren, de juiste vragen en issues te formuleren en de organisatie aan te moedigen met oplossingen te komen. Dit adaptief leiderschap helpt een organisatie het meest om relevant te blijven in een omgeving die heel snel verandert.