

Impact: De komst van Ditzo en andere online verzekeraars veranderde de markt voor schadeverzekeringen sterk. De markt is transparanter geworden, de premies zijn lager, maar er is ook sprake van lagere marges. Dat asr een voorloper was in online verzekeren, zorgde er mede voor dat ze nog steeds een belangrijke speler is. Ook op de markt voor zorgverzekeringen is Ditzo inmiddels succesvol geïntroduceerd, hetgeen in het jaar van introductie een stijging van meer dan 50% van het totaal aantal zorgverzekerden opleverde voor a.s.r..



4.2 Bouwsteen 2: SELECTEER

In bouwsteen 2, SELECTEER, maken we de vertaalslag van strategie naar het portfolio van initiatieven. We maken een scherpe keuze, zodat we glasheldere opdrachten kunnen geven en duidelijke eisen aan de aanpak kunnen stellen. Voordat we onze keuze maken saneren we het bestaande portfolio, richten we de organisatie in op het initiatief en leren we waarom we naar een Januskop streven.

Een uitgekiend portfolio van experimenten voedt de strategie.

Strategie is executie. Met die uitspraak kun je klassieke strategen en bestuurders altijd provoceren. Maar de modernere begrijpen direct wat je bedoelt.

4.2.1 Saneer het portfolio

Saneer het portfolio van strategische initiatieven zodat ambitie en haalbaarheid voldoende aansluiten. De juiste discrepantie en stretch is goed, te veel niet. Meestal is er sprake van een te groot portfolio van initiatieven en moet er eerst uitgemest worden. Het projectenportfolio is de plaats waar snel resultaat te halen valt door het ontwarren van managerial (gewoon dagelijks werk) en execution excellence (zuivere projecten). Verschillende bestuurders die succesvol zijn stellen dat het saneren van het projectenportfolio altijd snel resultaat geeft. De essentie van een zuiver initiatief dat een plaats in een portfolio verdient, is een verandering die complexer is dan in het dagelijks management volbracht kan worden. Ze is multidisciplinair van aard. Al het andere bestaat in principe uit dagelijkse lijntaken. Per portefeuille blijkt 33% gewoon werk te zijn.

Net zo vaak wordt omwille van het taboe op projecten verzuimd een initiatief projectmatig aan te pakken waar dat wel nodig is en moet de lijn het gewoon oppakken. Dat is net zo fnuikend als andersom. Het restant van de projecten en programma's dient te worden gecomprimeerd. Nog eens 33% van het portfolio van projecten heeft namelijk een oude, overlappende of volstrekt onvoldoende scherpe opdracht,

scope of aanpak. Daardoor wordt een roekeloze claim op het verander-
vermogen gelegd. Wat overblijft moet elk jaar langs de strategische lat
met prioriteiten worden gelegd.

Dan zijn er nog zombieprojecten, projecten die nooit stoppen,
doordat er altijd wat bijkomt en afgaat. Het worden soms bijna
bedrijfjes op zichzelf, met een eigen cultuur. Zij zijn te herkennen aan de
duur (lang), de scope (constant wijzigend), de structuur (nauwelijks,
onder het mom van vrijheid), de besturing (idem) en de informatievoor-
ziening (ad hoc, meer mening en gevoel dan feiten). Het trieste is dat te
weinig de vraag wordt gesteld waarom ze maar doorlopen.¹¹² We zien
ze gelukkig steeds minder.

Vertaal strategische doelstellingen naar initiatieven. In bouwsteen 1
heb je strategische doelstellingen gedefinieerd. Pak die erbij en vertaal
ze naar initiatieven. Gebruik daarvoor de portfoliofactsheet die eveneens
via de QR-code in bijlage 11 te downloaden is. Los van het saneren van
de initiatieven wil je vooral weten of je de goede strategische initiatieven
kiest en of je balans in het portfolio hebt. Meestal is de ambitie groter
dan het executievermogen. Ken prioriteiten toe, integreer of cluster wat
bij elkaar hoort. Maak slimme en scherpe keuzen. Dat zal mogelijk
wederom leiden tot het comprimeren, temporiseren of stoppen van veel
al bestaande en van nieuwe initiatieven. En toets nogmaals of het
executievermogen toereikend is voor de ambitie. In bouwsteen 1 hebben
we het executievermogen van je organisatie vastgesteld. Je wilt het in
SECA.NU verkregen inzicht over het executievermogen nu actief
gebruiken omdat je de goede spanning wilt opzoeken tussen de strate-
gische ambitie en het executievermogen.

Herijk het portfolio elk halfjaar. Je kunt in een organisatie van
vijfhonderd medewerkers een missie, visie en strategie realiseren met
vier programma's en tien projecten of met twee programma's en vier
projecten. In de regel mislukt het eerste en maakt het tweede een
serieuze kans van slagen. Het executie- of verandervermogen van
organisaties wordt vaak overschat doordat er te veel nieuwe initia-
tieven zijn gepland terwijl eerdere nog doorlopen. Zo worden initia-
tieven en verwachtingen gestapeld zonder enige aansluiting met het
verandervermogen. Dat resulteert in georganiseerde teleurstelling.

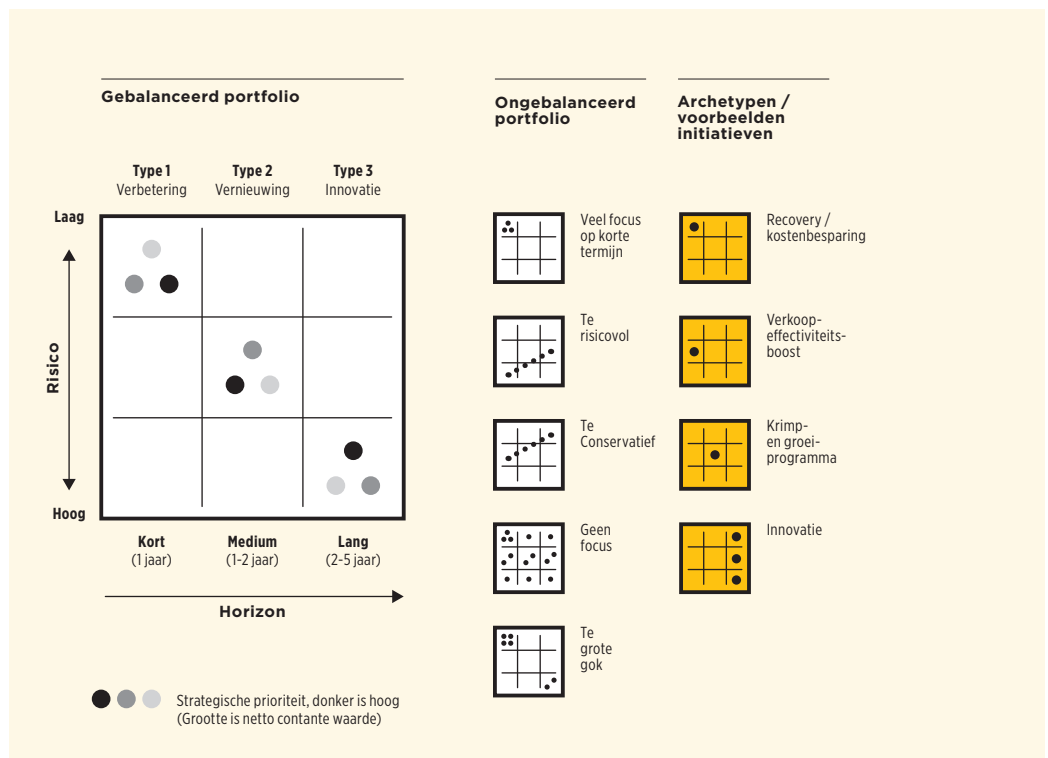
Doe elk halfjaar een update en herijking van het portfolio van strate-
gische initiatieven. Als je de tijd expliciet afbakent, hoeft dat niet heel
ingewikkeld te zijn, al vraagt het systematisch voorwerk om te
ontdekken wat de status is van eerdere initiatieven. Maar als dat is
gedaan, kun je in een middag ver komen.

Maak een 'to-don't'-lijst. Organisaties verdienen net zoveel met wat ze niet doen als met wat ze wel doen, zei een bestuurder. Het expliciet maken van wat je niet doet voorkomt opportunistisch gedrag. Te vaak worden verlanglijstjes die bij de portfolioherijking buiten boord zijn gevallen, alsnog in de scope van initiatieven gestopt.

4.2.2 Balanceer het portfolio

Een goed portfolio bestaat uit welgemikte schoten op het strategische doel. Dat wordt bepaald door vier dimensies die *figuur 14* goed bijeenbrengt.¹¹³ Dit is een veelgebruikte en praktische matrix om de strategische initiatieven te toetsen en aan te laten sluiten op het verandervermogen van de organisatie. Deze figuur heeft inhoudelijk en communicatief een grote waarde: als het hier niet op staat, bestaat het niet!

Fig 14 — Een goed portfolio balanceert de drie typen executie, soorten doelstellingen en lange en korte termijn.



Bron: Bettina Buechel, Xavier Gilbert en Rhoda Davidson, *Smarter Execution*, en Scott Keller en Colin Price, *Beyond Performance*.

Ten eerste wil je beoordelen of je de goede balans hebt tussen initiatieven van type 1, verbetering, type 2, vernieuwing en type 3, innovatie. Deze zijn in hoge mate gekoppeld aan de executiehorizon die per type nodig is. Een 'lean' optimalisatieproject, type 1, met een planning voorbij een jaar moet je verbieden. Een 'business process redesign' project, type 2, met een horizon voorbij twee jaar idem dito en een 'greenfield' innovatieproject met een horizon voorbij vijf jaar ook. Initiatieven van type 1 moeten binnen een jaar gerealiseerd zijn, van type 2 binnen een á twee jaar en van type 3 binnen twee á vijf jaar.

De tweede dimensie waarop je het portfolio beoordeelt is het risico en daarmee de slagingskansen. Dat is de verticale as. Het behoeft weinig uitleg dat type 1 een laag, type 2 een gemiddeld en type 3 een hoog risico heeft. Gebruik dit inzicht niet om te voorspellen. Dat kunnen we niet of steeds minder, zoals Taleb ons leert. Maar zie het als extra reden om de balans goed te hebben. Taleb was zelf handelaar op Wall Street voordat hij een revolutionair denker werd over statistiek. Hij was succesvol dankzij de zogenaamde Barbell-strategie. Die bestaat eruit dat je 85-90% van je middelen inzet op veilige beleggingen (type 1 en type 2, ook al hebben type 2-initiatieven al een hoger risico dan type 1) en 10-15% op extreem speculatieve fondsen (type 3).

De derde dimensie is het aantal initiatieven voor het gehele portfolio en per type. Het juiste aantal initiatieven is het aantal waarin het optimum wordt gevonden tussen ambitie en realisme. Een vuistregel is dat drie tot maximaal vijf initiatieven per type het best werkt. In de volgende hoofdstukken reiken we een factsheet per initiatief aan, een middel om concreet en eerlijk te zijn over de ambitie, scope, doelen en aanpak van elk initiatief. Dat helpt in een vroeg stadium met elkaar aan waarheidsvinding te doen over waar het optimum tussen ambitie en realisme ligt. Je wilt niet dat iemand zich richt op het vergroten van de klanttevredenheid, een regelrecht containerbegrip, als daarbinnen niet scherpe keuzen in klantgroepen en scope worden aangebracht.

Voor type 3, fundamentele innovatie van nieuwe bedrijfs- en verdienmodellen, ligt dat iets anders. Daar geldt dat de onzekerheid groot en de slagingskansen laag is. Om te slagen heb je dus een grotere set aan experimenten nodig. Inmiddels levert de wereld van de disruptieve digitale innovaties steeds betere vuistregels op. Ik hanteer de volgende: genereer onophoudelijk ideeën zonder limiet, selecteer jaarlijks twintig ideeën voor analyse, werk er tien gedetailleerd uit en selecteer er drie tot vijf om in executie te nemen in de vorm van experimenten. Minder dan drie is Russisch roulette, meer dan vijf is niet kunnen kiezen. Leaders die sterk zijn in digitale innovatie hebben gemeen dat ze scherp kiezen, niet te smal en niet te breed. Ze kiezen voor experimenten die hoge

nieuwe klantwaarde en -verwachtingen realiseren, snel resultaat opleveren en fundamenteel vernieuwend zijn. Snel falen en daar snel van leren geldt in deze ook als resultaat.

Hanteer heldere criteria voor de selectie van experimenten. Elk experiment moet ten eerste bijdragen aan de belangrijkste fundamentele on vervulde behoefte van de klant. Ten tweede moet het maakbaar zijn door eigen dan wel te mobiliseren competenties en capaciteit. En ten slotte moet elk experiment plaatsvinden in de markt waar de groei vandaan moet komen.

De laatste twee dimensies van een professioneel portfolio. De vierde dimensie is de strategische waarde van het initiatief, die kun je uitdrukken door de tint van de bol die je gebruikt. De vijfde dimensie is het toekennen van een code voor het type doel dat door een initiatief gerealiseerd wordt: draait het om (A) het klant-, omzet- en markt-aandeel, (B) kosten en productiviteit, (C) medewerkerstevredenheid, (D) flexibiliteit, (E) slagkracht, (F) duurzaamheid of (G) 'compliance'? Hiermee kun je ook gelijk wegen of de verschillende typen belanghebbenden goed bediend worden: klanten, medewerkers, aandeelhouders, management en maatschappij.

Check of je een keurige helling ziet. Een goed gebalanceerd portfolio laat een mooie diagonaal van linksboven naar rechts beneden zien, in plaats van de clichématige hockeystickvorm. Je hebt alle 3 de typen nodig. De foute archetype-plaatjes aan de rechterkant van figuur 14 zijn een praktische manier om een portfolio te beoordelen. Sommige bestuurders zijn stomverbaasd als ze het overzicht bekijken. Een stippenpatroon 'all over the place' is een keiharde confrontatie met een gebrek aan focus. De combinatie van enkele kleine stippen en een paar hele grote bollen weerspiegelt het grote gokken. Wanneer veel bollen of stippen onderaan staan, is dat het teken dat er weinig risico wordt genomen. En het gevaarlijkste in volatiele en disruptieve tijden is op safe spelen. Ten slotte zijn de nummercodes van de doelen interessant. In sommige salesgedreven organisaties zie je alleen maar code 1, verkooptrajecten. Sectoren met lage marges, waarin alle dienstverlening een commodity is, hebben vaak relatief veel initiatieven met code 2, besparingstrajecten. Men is zo murw van het overleven in de krimpende markt dat ze het niet eens meer proberen met verkoopvraagstukken.

Gaan we nu rennen of stoppen? Hier stoppen betekent vaak dat er bij de sleutelspelers nog te veel meningsverschillen bestaan over het doel, het waarom, de opdracht, de aanpak, de organisatie (opdrachtgever, -nemer, trekker, betrokken sleutelspelers, resultaateigenaren), de capabilities en de succesfactoren per gekozen initiatief. Ga twee

spaden dieper en je weet of de verwachtingen voldoende stroken. Dat is op zichzelf een behoorlijk veranderkundige exercitie, die, als het goed is, ook de verschillen in belangen blootlegt.

En dan nu het monnikenwerk. Concreet: schrijf de strategie- en portfoliofactsheet helemaal uit. Zie de factsheet van versneller 1 waar bijlage 11 naar verwijst. Die kun je gerust als een strategie- en portfoliofactsheet beschouwen.

4.2.3 Richt de organisatie per initiatief in

Een herijkt portfolio van initiatieven is niet veel waard als de initiatieven niet georganiseerd worden. Succesvolle bestuurders worden gekenmerkt door een frisse nuchterheid. Zij agenderen het portfolio elk kwartaal in de volle breedte en bespreken de kritische initiatieven elke maand. In versneller 3 wordt beschreven hoe besturing en monitoring een belangrijke rol spelen in de versnelling. Hierna beschrijven we hoe je de initiatieven organiseert.

Hoe organiseer ik type 1? Er zijn talloze bewezen en beproefde methoden van continue verbetering. Lean, Lean Six Sigma en INK zijn de meest bekende. Lean bijvoorbeeld is een framework waarmee organisaties structureel de klanttevredenheid verhogen en (financiële) resultaten genereren. Zie ook bijlage 5, waar een verwijzing te vinden is naar: de tien hoofdprincipes van Lean. Door te focussen op datgene wat voor de klant belangrijk is en fouten in de uitvoering terug te dringen, wordt het aantal processtappen gereduceerd (Lean) en de uitkomst van de processen voorspelbaar gemaakt (Six Sigma).¹¹⁴ Voorbeelden van een succesvolle implementatie van Lean Six Sigma zijn te vinden bij Motorola, General Electric, Ford en Dell. GE Medical Systems heeft met behulp van Six Sigma een diagnostische scanner kunnen ontwikkelen die het scanproces terugbracht van 180 seconden naar 17 seconden en een Six Sigma-team heeft bij de afdeling GE Plastics het produceren van plastic kunnen 'boosten' met bijna 5 miljoen kilogram.¹¹⁵

INK is een managementmodel dat continu streeft naar het balanceren tussen diverse belanghebbenden van de organisatie, het balanceren tussen de resultaten en de inspanningen die daarop betrekking hebben en voortdurend werken aan (kwalitatieve) groei.¹¹⁶ In 2014 hebben ROC Horizon College en SOVEE INK-erkenningen ontvangen, omdat beide organisaties een samenhangende bedrijfsvoering hebben en zich voortdurend richten op resultaten en op verbetering en vernieuwing.¹¹⁷

Cruciale onderdelen van de Lean-filosofie zijn keihard nodig voor fundamentele vernieuwing en innovatie, type 2 en 3. Kenmerkend voor Lean zijn de kleine en behapbare golven van prestatieverbetering. Het is precies dat iteratieve karakter dat ook in de typen 2 en 3 zo

belangrijk is. Ga liever met een minimaal levensvatbaar product (MLP) de executie in dan met een late en theoretische blauwdruk na een jaar. Een bestuurder zei tijdens het onderzoek: 'Ik wil dat wat in ICT al zo lang gewoon is ook in pure businessprojecten gebruikt wordt: agile en Scrum-achtig werken.'

Veelal betreft het incrementele prestatieverbetering in de vorm van een constante stroom van kleine verbeterprojecten of andere acties, binnen een afdeling of discipline. Type 1 dus. De afhankelijkheid van andere afdelingen of disciplines is beperkt, dus is er geen enkel excuus het niet te doen. Het enige wat nodig is, is een keuze voor een methode, een afdeling of persoon die zich kwaad maakt en wil zorgen dat uiteindelijk de hele organisatie lean werkt. Menigeen kan en zal beredeneren dat het gewoon bij je werk en bij running the business hoort. Maar daarvoor vereist het te veel specifieke methoden en competenties en daarom hoort het bij changing the business.¹¹⁸

Hoe organiseer ik type 2? Van de beproefde, generieke methoden van fundamentele vernieuwing is Business Process Redesign (BPR) nog steeds de meest relevante. Maar gelukkig is de moderne verschijningsvorm ervan kort en iteratief. Kon je vroeger maanden analyseren en ontwerpen voordat je naar executie ging, nu is dat gelukkig nog maar weken. We noemen dat 'business agile en Scrum'-methoden. Kies in elk geval heel bewust een methode voor type 2. Los van de vraag of je kiest voor 'businessprocessmanagement', 'redesign', Scrum of andere agilemethoden, zorg dat je erin excelleert.

Een goede generieke methode voor type 2 is onontbeerlijk. Maar het is niet voldoende, want generiek is levensgevaarlijk. Moderne tijden vragen specialistische expertise en methoden. Het is zaak de specifieke methodiek voor het specifieke vraagstuk erbij te trekken. Overheadreductie vraagt om 'overhead value analysis', synergie realisatie vraagt om postfusie-integratiemethodiek, het vergroten van klantrendement vraagt om klant- en verkoopprocesanalysemethodieken, et cetera. Daarover gaat ook bouwsteen 5 in versneller 2.

Hoe kies ik bij type 2 tussen een aanpak in de lijn of via programma's of projecten? Doe in de lijn wat in de lijn kan, maar werk waar nodig altijd project- of programmamatig. Op het 'P-woord', van projecten en programma's, lijkt welhaast een taboe te rusten. 'Get over it.' Elk initiatief dat (1) fundamentele doelstellingen heeft is dus (2) disciplineoverstijgend, twee glasheldere criteria, en eist een project- of programmatische aanpak, 'like it or not'. Dat geldt voor elke vernieuwing van type 2 (en 3 overigens ook). Het dan toch in de lijn willen doen is oversimplificatie en georganiseerde teleurstelling. De polarisatie tussen executie in de lijn of in programmavorm is een van de meest fnuikende valse dilemma's in organisaties.

Het is wel heel gezond dat veel bestuurders projecten en programma's zoveel mogelijk in en door de lijn willen laten uitvoeren, in een gezond dualisme. Veel bestuurders vinden dit dualisme zo belangrijk omdat zij afdrijvende 'programmacircussen' willen voorkomen. Hoe pak je dat goed aan? Organiseer het dualisme van 'lijn versus projecten' op elk niveau en in elk overleg als normaal en richt crossfunctionele teams en een ketenoverleg in.

Waarom is dit eigenlijk zo'n dilemma voor veel bestuurders en lijkt het 'P-woord' bijna taboe? Ten eerste omdat je weet dat elke vernieuwing het meeste snelheid maakt als je haar apart organiseert, maar uiteindelijk weer in de reguliere processen, de 'going concern', geborgd moet worden. Ten tweede omdat het apart organiseren meestal projecten of programma's betreft. Die hebben een slechte reputatie als geld- en tijdverslindende operaties met een zeer slecht trackrecord. Zij hebben de neiging eilanden binnen de organisatie te worden, soms met eigen culturen.

Hoe organiseer ik type 3? Vaak in de vorm van sexy startups, maar ook als initiatieven binnen gevestigde organisaties.¹¹⁹ Er is een rode draad: het verhaal van veel falen om één keer te slagen. Bloed, zweet en tranen. Je hebt een lange adem nodig. Daarom zie je gevestigde organisaties meerdere organisatievormen inzetten. De vraag hoe je fundamentele innovatie, die vrijwel per definitie ook digitaal is, organiseert, is zo elementair dat we haar in de volgende paragraaf apart behandelen.

4.2.4 Organiseer een Januskop

Fundamentele innovatie, type 3, houdt organisaties met name het afgelopen decennium bezig. Type 3, (digitale) innovatie zien we in meerdere organisatievormen. Zeker de laatste jaren, in het nieuwe normaal, zijn nieuwe digitale businessmodellen de grote aanjagers die de vraag hoe succesvol te innoveren, bovenaan elke bestuursagenda zetten. Innovatiegoeroes zijn daar dankbaar ingesprongen en hebben bedoeld of onbedoeld veel mystiek gecreëerd rondom innovatie. Zij suggereren dat de creativiteit en brillen die nodig zijn voor succesvolle fundamentele innovatie doodgeslagen worden door structuren en management. Meten zou helemaal dodelijk zijn. Deze opvatting heeft geleid tot onnodig schieten met hagel, tegen enorme kosten, in directe en indirecte zin. Deze innovatiegoeroes hadden vrij spel tot de verschijning van het boek *The Lean Startup* van Eric Ries, die een uitstekende innovatiemethode beschrijft.¹²⁰ De kern van zijn verhaal is gevalideerd leren: het bewijzen van de voortgang in onzekere omstandigheden waar veel startups zich in begeven.¹²¹ Het is meer concreet,

accuraat en veel sneller dan marktvoorspelling of klassieke business-planning. Leren is hier de essentie. Alles wat niet nodig is om van klanten te leren, wordt geëlimineerd. Gevalideerd leren is dus leren op basis van concrete ontwikkeling van de organisatie en wordt ondersteund door werkelijke feiten van afnemers. Alles wat in een startup gedaan wordt is het uitvoeren van experimenten om te leren en de organisatie succesvol door een onzekere omgeving te leiden.

Digitale innovatie van type 3 kan in verschillende vormen georganiseerd worden. In *figuur 15* worden de verschillende vormen die we aantreffen uitgebreider toegelicht. Om daar niet in te verdrinken is het noodzakelijk om een gezond dualisme te organiseren. Het runnen van het bestaande businessmodel en veranderingen van het bestaande businessmodel op type 1 (incrementeel verbeteren) en 2 (vernieuwen) zijn gericht op het exploiteren van het bestaande businessmodel, wat je binnen de gevestigde organisatie kunt vormgeven. Maar veranderingen van type 3 gaan over het fundamenteel innoveren van nieuwe businessmodellen, de meest radicale variant van changing the business. Dat moet je een gedifferentieerde, autonome executiestrategie geven, los van de huidige structuur, met slechts een lichte koppeling om voldoende aansluiting en kruisbestuiving mogelijk te maken. Dat betekent niet dat je niet moet inzetten op innovatie binnen en met de eigen organisatie. Maar je moet het er niet vanaf laten hangen.

Hoe organiseer ik de besturing van de 3 typen van changing the business in relatie tot het dagelijkse management, running the business? Het antwoord: institutionaliseer dualisme. De in *figuur 15* genoemde manieren waarop je fundamentele innovatie van type 3 kunt gebruiken zijn cruciaal voor gevestigde organisaties om te overleven. Maar ook succesvolle startups zijn op een dag scale-ups en weer even later gevestigde organisaties. Je ziet dat de organisatie die we voorheen kenden als Google een expliciete manier heeft gekozen om gevestigde bedrijfs- en verdienmodellen als Google Search en YouTube te onderscheiden van type 3-innovaties als GoogleX en Google Capital door de introductie van de nieuwe corporate hoofdstructuur Alphabet. Een mooier voorbeeld om aan te tonen dat strategie-executie om differentiatie in de 3 typen vraagt is er niet. Google kan via type 1 en 2 haar bestaande bedrijfs- en verdienmodellen exploiteren en via type 3 zorgen dat ze de innovaties, de 'moonshots' van overmorgen, ontwikkelt op een wijze die voor dat type bedrijfsmodel specifiek nodig is. Mogelijk blijft een type 3-innovatie dus apart georganiseerd en wordt deze niet eens geïntegreerd bij een groter bestaand onderdeel.

Fig 15 — Zes strategieën van organisatie en besturing van fundamentele innovatie, type 3.

						
	1. Geïntegreerd	2. Semi-apart (50% lat)	3. Apart (100% lat)	4. Samenwerken	5. Kopen	Alle voorgaande vormen
Organisatie	Elk onderdeel van een organisatie innoveert zelf.	De innovatie vindt plaats binnen de hoofdstructuur, maar daarbinnen apart.	De innovatie vindt plaats buiten de hoofdstructuur, vaak bewust op een aparte locatie.	Partijen richten een entiteit op voor de innovatie, bijvoorbeeld een joint venture.	Volledig los van de going concern.	Alle voorgaande vormen.
Besturing	Business as usual. Het onderscheid in besturing tussen de going concern, 'run' enerzijds en de vernieuwing, 'change' anderzijds, let nauw.	Als het karakter van de innovatie dicht tegen de going concern aanligt, moet de besturing met de lijn worden ingericht. Maar ontkoppeling blijft noodzakelijk om een verschil te maken.	Vaak bewaakt een stafafdeling de voortgang en rapporteert direct aan de CEO.	Partijen brengen competenties en middelen in en trekken die van buiten aan waar nodig.	De markt wordt systematisch gescand op kansrijke en noodzakelijke innovaties.	Vaak bewaakt een stafafdeling de samenhang tussen de activiteiten.
Wanneer kiezen	Als duidelijk is welke innovatie nodig is en de organisatie heeft bewezen te kunnen innoveren.	Als onduidelijk is welke innovatie nodig is en de organisatie nog niet heeft bewezen zelf te kunnen innoveren.	Als onduidelijk is welke innovatie nodig is en de organisatie nog niet heeft bewezen zelf te kunnen innoveren.	Als de motieven van de partijen complementair zijn en er een balans is in halen en brengen.	Als de kans, mogelijkheid of noodzaak er is en aankoop goedkoper, sneller of beter is dan een andere strategie.	Als de organisatie de mogelijkheid of noodzaak heeft om te differentiëren.
Voordelen	Duurzaam.	Snelheid.	Snelheid.	Risico- en kostenspreiding.	Snelheid.	Zelf innoveren waar mogelijk, kopen waar nodig.
Nadelen	Langzaam en onmogelijk als de interne competenties tekort schieten.	Een complexe integratie.	Een complexe integratie.	Trage besluitvorming.	Hoge kosten en een complexe integratie.	Risico op halfslachtige benadering.
Voorbeelden	PostNL	New York Times, Zwitserleven	NPO: NLZiet	CIV, School of One	ING en Aegon	RELX, PostNL

Bron: Turner, 2016

Ook aandeelhouders worden blij van deze logica en transparantie, omdat duidelijk is wat de risico's per onderdeel zijn. Door dit zo duidelijk van elkaar te scheiden is het voor Google – of Alphabet – mogelijk haar merken te beschermen en ermee te experimenteren.

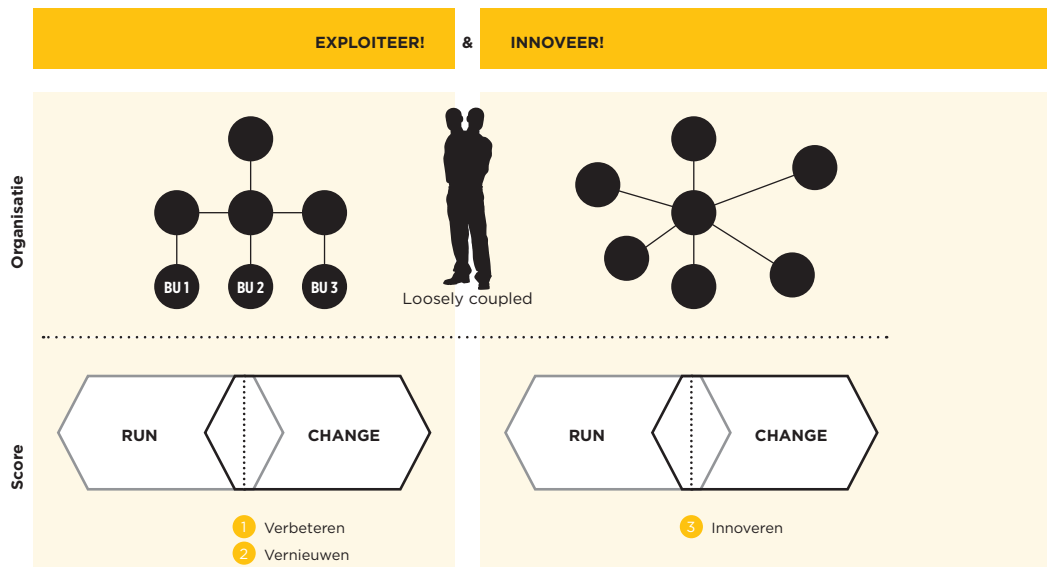
De managementdenker John Kotter propageerde dit duale managementsysteem in zijn boek *Accelerate (XLR8)* uit 2014.¹²² Daarin pleit hij voor een 'dual operating system' waarin normale executie en executie van innovatie apart maar in verbinding werken.

Een ander mooi voorbeeld komt van Alex Osterwalder, de bedenker van de canvasmethode uit het succesvolle boek *Business Model*

Generation.¹²³ In zijn blog '6 Roles That Can Position Your Company For The Future' op de website Strategyzer tekent hij een modern organogram waarin je in een oogopslag ziet hoe dualisme tussen run en change en tussen het verbeteren en vernieuwen van het bestaande bedrijfs- en verdienmodel (type 1 en 2) en innoveren van het nieuwe (type 3) er organisatorisch uitziet.¹²⁴ Aan de kant van de type 3-innovatie onderscheidt hij zes moderne rollen: de chieft entrepreneur, de chieft portfolio manager, de chieft venture capital, de chieft risk officer, de chieft internal ambassador en de entrepreneurs. Al deze vormen en modellen voorzien in de behoefte bij bestuurders de exploitatie van het gevestigde businessmodel bewust te scheiden van de tijdige vernieuwing en innovatie van nieuwe businessmodellen om te overleven. Ze streven hoogstens naar een lichte koppeling om voldoende aansluiting en kruisbestuiving mogelijk te maken.

Besturing. Een zeer praktisch voorbeeld is dat van de A- en de B-agenda die ik een succesvol bestuurder zag hanteren. Op de A-agenda van elk overleg staat het eerder geïntroduceerde dagelijkse management, op de B-agenda de voortgang van de gekozen 3 typen die samen de executieagenda vormen. Door zo systematisch te werken sla je verschillende vliegen in een klap: het juiste onderscheid tussen run en change, tussen type 1, 2 en 3 en tussen de korte en de lange termijn. Concreter kan agile strategie-executie niet worden. Welke innovatiestructuur je ook kiest, creëer een tweede snelheid, een januskop, voor fundamentele innovatie. Zie *figuur 16*.

Fig 16 — Welke innovatiestructuur je ook kiest: creëer een tweede snelheid, een januskop, voor fundamentele innovatie.



Bron: Turner, 2016

Per saldo krijgt de organisatie een stevige Januskop. Deze aanpak consequent doorvoeren in de organisatiestructuur is een behoorlijk radicaal proces. Niet iedere organisatie kan even makkelijk met dit soort gezonde schizofrenie uit de voeten, maar toch is het beste manier om met de bestaande mensen fundamenteel te innoveren. Is dat ingewikkeld? Ja, maar het is dan ook een vak. Een slager doet soms ook ingewikkelde dingen.

General Electric is een goed voorbeeld. Medio 2015 kondigde het bedrijf aan de financiële tak te ontmantelen en zich exclusief te gaan richten op de industriële markt. De businessunit GE Capital was op dat moment goed voor de helft van de omzet. Alleen de activiteiten die gerelateerd zijn aan leaseconstructies van hun machines blijven behouden. In 2018 moeten die activiteiten goed zijn voor 10% van de omzet: een enorme omslag. Maar ook de industriële tak maakt een radicale transformatie door. Veel van de machines die GE produceert – boorinstallaties, straaljagermotoren, treinen – zijn tegenwoordig voorzien van slimme sensoren die data verzamelen. GE ontwikkelde vervolgens Predix: software die op basis van die gegevens prestaties kan monitoren en verbetermogelijkheden identificeren. GE heeft inmiddels een nieuwe businessunit Digital, waar nagedacht wordt over hoe de organisatie bijvoorbeeld het boren naar olie niet als product maar als dienst kan aanbieden.

Laten we wel wezen: als gevestigde organisaties moderne strategie-executie als een vak benaderd zouden hebben, had de mediasector niet tien jaar gefilosofeerd over nieuwe businessmodellen, maar in plaats daarvan gewoon zelf Blendle en Netflix in de markt gezet. Dan was hypotheekadviseur Huismerk door een gevestigde verzekeraar bedacht, Airbnb door Hilton en Uber misschien wel door Taxicentrale Amsterdam.

De casus waar bouwsteen 2, **SELECTEER**, succesvol is toegepast

Casestudie: Aegon. Eén team, één visie, één executie

Doorbraak: De laatste jaren van het eerste decennium van deze eeuw zijn lastig voor de financiële sector. Aegon Leven & Hypotheken staat onder forse druk om strategische keuzen te realiseren. De markt voor levensverzekeringen is volledig ingezakt en ook de hypothekenmarkt staat onder druk. Toch is de strategie helder. De realisatie van de visie vraagt om het draaien aan verschillende knoppen tegelijk. Investeren in het team dat de veranderagenda moet realiseren is cruciaal. Dit team vertaalt de strategie in duidelijke plannen per onderdeel op één A4. Het portfolio van initiatieven bevat glasheldere opdrachten, voorwaarden en deadlines, gebaseerd op een duidelijke veranderstrategie: gecoördineerd veranderen met een hoge leercurve, waarbij het team strak stuurt op het veranderportfolio.

Impact: Het succes is een wezenlijke verbetering in het verandervermogen. Daarbij worden niet alleen gerichte interventies uitgevoerd in structuur, proces en besturing, maar ook in gedrag en cultuur. Het gevolg: liefst 90% van de geplande projecten en lijnactiviteiten wordt daadwerkelijk afgerond. De resultaten zijn tastbaar en mogen er zijn. De hypothekenportefeuille is tegen de markttrend in gegroeid, waarbij het marktaandeel sinds 2008 is verviervoudigd.

De zachte bouwstenen van versneller 1: **APPELLEER** en **ACTIVEER**

Elke versneller kent twee harde en twee zachte bouwstenen. De twee zachte bouwstenen van versneller 1 zijn **APPELLEER** en **ACTIVEER**. Met bouwsteen 3 gaan we de strategie echt toetsen en vervolgens verrijken.

In bouwsteen 4, ACTIVEER, werken we aan echt eigenaarschap per initiatief met een sleutelrol voor leiders.



4.3 **Bouwsteen 3: APPELLEER**

In bouwsteen 3, APPELLEER, willen we de strategie eerst toetsen en vervolgens verrijken, zodat er een levende strategie ontstaat. Daarvoor hebben we veel meer nodig dan communicatie alleen: het 'why' van de