

De harde bouwstenen van versneller 2: **MUST HAVE** en **DOORBRAAK**

Elke versneller kent twee harde en twee zachte bouwstenen. De eerste twee bouwstenen van versneller 2, **MUST HAVE** EN **DOORBRAAK**, zijn hard. In bouwsteen 5, **MUST HAVE**, komt aan de orde welke fundamenteën een initiatief nodig heeft. Dat zijn een duidelijke opdracht, de wil en de noodzaak, een antwoord op 'het kleine waarom', een businesscase en een hypothesegerichte analyse. In bouwsteen 6, **DOORBRAAK**, zien we dat inhoud de ruggengraat van alles is. We ontwikkelen een minimaal levensvatbaar product (MLP), dat tenminste één doorbraak naar vernieuwing moet bevatten.



5.1 **Bouwsteen 5: MUST HAVE**

Welke fundamenteën heeft een initiatief nodig? Een duidelijke opdracht, de wil en de noodzaak, een antwoord op 'het kleine waarom', een businesscase en een hypothesegerichte analyse. We staan in deze bouwsteen achtereenvolgens stil bij het 'het kleine waarom', de strategische kopvragen, het dominante vraagstuk en de keuze voor een bijbehorende aanpak en expertise op maat.

5.1.1 **Beantwoord 'het kleine waarom' en de strategische kopvragen**

Van het grote naar het kleine waarom. Hoe moet het dan wel? In versneller 1, KIES, betoog ik dat in een goede strategie het glasheldere, appellerende grote waarom is gedefinieerd. Waarom zijn de visie, missie en strategie zoals die zijn? Waarom zou ik daarvoor uit mijn bed komen als professional en door roeien en ruiten gaan om dit te realiseren? De kunst is om in versneller 2, INITIEER, per initiatief iedere keer het kleine waarom te definiëren op een manier dat een kind begrijpt hoe het waarom van een initiatief bijdraagt aan het grote waarom. Iedereen die zegt dat het kleine waarom a priori fout en klein denken is, mag mij bellen.

Stel dat een organisatie een initiatief voorbereidt in de vorm van een overname. Dan beantwoordt het kleine waarom de vraag hoe de overname gaat helpen het grote waarom te realiseren. Bijvoorbeeld: 'Met deze overname zijn we in staat om de vernieuwing die we ambiëren te versnellen. De partij die we overnemen heeft een significant en groeiend marktaandeel in onze doelmarkt en een concreet en sterk intellectueel eigendom dat een sterke basis legt voor verdere innovatie.'

Elk initiatief heeft een strategische kop. Als het grote waarom naar het kleine waarom is vertaald volgt nog een belangrijke stap: het identificeren en beantwoorden van de strategische kopvragen. Zelfs de beste strategieën laten onderliggende vragen open die nu wel beantwoord moeten worden. Stel, het initiatief dat nu start in versneller 2 betreft

een 'operational-excellence' programma. Het is in versneller 1 in het portfolio benoemd als een cruciaal initiatief voor het komende jaar. Die strategie is echter anderhalf jaar geleden vastgesteld en in het afgelopen jaarplan is slechts benadrukt dat het operational-excellence-traject dit jaar echt van start moet gaan. Dan kunnen strategische kopvragen bij de daadwerkelijke opstart nog legio zijn. Zij moeten beantwoord worden voordat je een grote kick-off organiseert en de analyses induikt. Voorbeelden van dergelijke strategische kopvragen zijn: welk verschil moet het operational-excellencetraject gaan maken? Welke delen van de waardeketen moeten vooral starten? In welke divisies en businessunits?

Kaplan en Norton blijven onze vrienden. Kaplan en Norton hebben met hun werk de beste basis gelegd voor dit onderdeel: het vertalen van de grote strategische doelen naar de doelen per initiatief.¹³⁵ Dat gaan we actief gebruiken. We blijven nog even bij het voorbeeld van het operational-excellenceprogramma. Het programma kan als 'must-win battle' gekozen worden en zal moeten zorgen voor 10% meer efficiency, 7,5% productiviteitsstijging en 5% stijging van de klanttevredenheid. Betere processen leiden immers ook tot hogere betrouwbaarheid en meer tijd in het proces voor betere service.

5.1.2 Stel het dominante vraagstuk vast

De doelen wijzen de weg naar het dominante vraagstuk. Als de doelstellingen over de voorkant gaan, bijvoorbeeld het vergroten van het marktaandeel, het klantrendement en de klanttevredenheid, is het dominante vraagstuk hoe je de strategische, tactische en operationele processen die daarbij horen verbetert en vernieuwt. In het voorbeeld van een initiatief ter vergroting van het marktaandeel zal je waarschijnlijk de verkoopstrategie, het klantsegmentatieproces, de bediening-, levering- en serviceprocessen willen aanpakken. Het bijbehorende gedrag, de besturing, de functieprofielen van alle verkoop-medewerkers en de ondersteuning moeten ook onder de loep worden genomen. Dat zijn behoorlijk wat deelaspecten binnen een verkoop-vraagstuk. In strategie-executie is de eenvoud per vraagstuk juist enorm belangrijk. We willen daarom het dominante vraagstuk vinden om het doel te halen. Bij dit voorbeeld is dat mogelijk gelegen in twee à drie van die deelaspecten.

5.1.3 Kies de bijbehorende aanpak en expertise

Hier is het risico op amateurisme het grootst. Er is niets mis met de inzet van gezond boerenverstand, maar in een wereld waarin onderscheidend vermogen steeds sneller vervaagt is het inzetten van specialistische methoden een van de manieren om tot echte doorbraken, vernieuwing en een versterking van het onderscheidend vermogen te

komen. Elk vraagstuk vraagt om de juiste specialistische methode. Op een gebroken arm plak je ook geen pleister. Een vraagstuk over operational excellence in de 'supply chain' heeft nu eenmaal een andere aanpak nodig, met andere specialistische kennis, dan een verkoop-effectiviteitsvraagstuk. Een synergieanalyse in een 'due-diligence' fase vraagt nu eenmaal om een andere aanpak en andere specialistische kennis dan een 'overhead value analysis'.

Natuurlijk kun je expertise inkopen bij adviseurs, maar de basis-methodieken en specialistische kennis van de meest voorkomende vraagstukken die elke organisatie regelmatig aan de hand heeft, moet elke organisatie in persoon en in vindbare kennis in huis hebben. Het Business Model Canvas van Alexander Osterwalder en Yves Peigneur biedt een format van een zeer praktische en succesvolle methode om businessmodellen te innoveren.¹³⁶

In bijlage 5 hebben we een verwijzing naar het overzicht van de meest voorkomende typen vraagstukken, postfusie-integratie en synergie, verkoopheffektiviteit, Lean, cultuur- en gedragsontwikkeling en topstructuur- en besturingsvraagstukken, de tien hoofdprincipes opgenomen. Dat is direct bruikbare how-to. Vaak wordt er om het praktisch te houden snel wat gekozen of zelfs gehobbyd.

Een methodiek of tool is een middel en geen doel. Als het goed is bevatten methoden en tools specialistische en bewezen kennis en ervaring. Denk er goed over na wat je kiest en waarom, en zelfs welke combinaties je kiest. Ik zal een voorbeeld geven. En het is er wel een voor de vakgekken onder de bedrijfskundigen. Ik waarschuw vast. Laten we kijken naar de methode die je kiest bij het uitwerken van een type 3-vraagstuk van fundamentele innovatie. Professionals kunnen daar heel fanatiek over zijn. Wat zijn nu de voor- en nadelen van de Lean Startup Methode van Eric Ries versus het Change by Design-denken van Tom Brown en anderen? De voorstanders van de Lean Startup Methode benadrukken dat er geen betere manier van innoveren is dan met sturing aan de hand van zogenaamde geloofsaannamen, 'de leaps of faith'. Daarmee wordt een prototype opgesteld, dat vanaf daar wordt doorontwikkeld door gevalideerd leren, met korte cycli van iteraties op het prototype bepaald door directe klantfeedback. De voorstanders van het designdenken zullen benadrukken dat met zo'n klinische systematiek echte doorbraken en creatieve oplossingen gemist worden. Ze schromen niet Einstein erbij te halen, die stelde dat verbeelding veel belangrijker is dan kennis. Verbeelding is in tegenstelling tot kennis niet begrensd en geeft ruimte aan vooruitgang en evolutie. Vermoed haar niet. Misschien is het nog het slimste de twee methoden te combineren. Kies het beste van die twee werelden.¹³⁷

Analyseer innovaties in de markt. De eigen innovatiekracht en originaliteit moeten leidend zijn. Maar die mogen best op gang geholpen worden door analyse van andere innovaties. Elke organisatie zou de weg moet weten in nieuwe business- en verdienmodellen, van de eigen sector en daarbuiten. Een staalkaart kan daar een belangrijke rol in spelen. Zie bijlage 8, met een staalkaart van innovaties van type 3. We verzamelden meer dan vijftig voorbeelden van innovaties. Die lijst zal er overigens elk jaar radicaal anders uitzien, gegeven het hoge faalpercentage bij type 3 innovatie en het grote aantal nieuwe innovaties dat we elk jaar zien.

5.1.4 Analyseer

Op analysefasen kun je tegenwoordig niet meer promoveren. Jaren geleden duurden analysefasen maanden voordat men oplossingsrichtingen durfde te kiezen. Dat hoeft en kan niet meer. Het hoeft niet meer omdat analysemethoden en -vaardigheden enorm ontwikkeld zijn. Het kan niet meer omdat er een veel grotere snelheid en wendbaarheid nodig is om te overleven. Het credo is gedegen waar nodig en praktisch en snel waar mogelijk. Analyses om de analyses zijn zinloos. Gevoeligheidsanalyse 13c variant 2 voegt niets meer toe ten opzichte van nummer 4 en leidt slechts tot verlamming en verkramping, 'analysis paralysis', hoorde ik een McKinseyiaan zeggen. Of zelfs tot het net zo lang zoeken tot een reden is gevonden om iets niet te doen, 'death by analysis'. En ook het evidente hoeft niet aangetoond te worden: water is nat.

Voorkom schijnnaauwkeurigheid. Ik heb menig adviseur luchtig doch duidelijk geconfronteerd met zijn schijnnaauwkeurigheid met de anekdote over Den Briel: de Geuzen belegerden Den Briel om de stad te veroveren op de Spanjaarden. De Geuzencommandant stuurde een verkenner vooruit om te laten onderzoeken hoeveel Spanjaarden er in Den Briel gelegerd waren. De verkenner kwam na een paar dagen terug, liep regelrecht naar de tent van de commandant en zei: '1016 Spanjaarden, commandant!' 'Hoe weet je dat zo precies, verkenner', vroeg de commandant. 'Nou commandant,' zei de verkenner, 'de muur van de stad heeft vier torens en op elke toren staan vier verkenners. Dat zijn er dus zestien. En ik gok dat er binnen de muur zo'n 1000 Spanjaarden zijn.'

Analyseer de sleutelprocessen en onderdelen van het bedrijfsmodel waar de doelen gemaakt of gekraakt worden. De manier om dat te doen is door met zogenaamde 'as-is-' en 'to-be' hypothesen te werken. De eerste analyseren bestaande feiten. Dat kunnen zowel problemen als te koesteren sterke punten zijn. De tweede analyseren kansen, zoals de marktpotentie bij potentiële klanten door marktonderzoek. Hypothese-

gericht analyseren is de enige manier om in korte tijd de vinger achter problemen en kansen te krijgen.

In figuur 23, met een overzicht van de typen vraagstukken, inzichten en analyses en methodieken, zie je voorbeelden van veel voorkomende analyses. Goede analyse-instrumenten zijn belangrijk. Ik maak regelmatig mee dat goede klantinterviewformats tot structureel instrument verheven worden. Een groter compliment kun je niet krijgen.

Analyseer de zachte kant integraal mee: met een harde analyse.

Analyseer cultuur en gedrag in relatie tot de doelstellingen, zoals we dat in versneller 1 voor de hele organisatie deden. Dat herhalen we nu, maar dan voor de specifieke context van een initiatief. Gebruik hiervoor weer de SECA.NU-tool. Daaruit komt het executievermogen op de zachte kant bovendrijven. Gebruik de uitkomsten om bijvoorbeeld twee kwalitatieve cultuursessies te houden waarin de huidige cultuur geanalyseerd wordt in relatie tot de huidige en nieuwe doelen.

De casus waar bouwsteen 5, MUST HAVE, succesvol is toegepast

Casestudie: KRO en NCRV in de aanloop naar de fusie

Doorbraak: De ambitie was om met elkaar het sterkste omroepbedrijf in het hart van de publieke omroep te creëren én de vanuit Den Haag vereiste bezuinigingen door te voeren. Gezamenlijke integratieteams moesten echt inhoud gaan geven aan deze ambitie, en niet meer vast blijven houden aan het oude. Daartoe is de ambitie vertaald naar gerichte opdrachten voor elk integratieteam, met specifieke 'stretching' synergiedoelstellingen en -uitgangspunten. Dit gaf de integratieteams perspectief en houvast bij het maken van hun ontwerpafwegingen.

Impact: Het werk van de integratieteams leverde een integratie- en reorganisatieplan op waarmee de stevige kwalitatieve ambities en de financiële businesscase waargemaakt konden worden. Zo is onder meer een fte-reductie van 39% in de overheadprocessen gerealiseerd en is een formatiebesparing van 25% in de primaire processen doorgevoerd. Het gecombineerde merk KRO-NCRV heeft ondertussen een prominente plek binnen de publieke omroep verworven.