

"De Connected Company is een heldere, eenvoudige roadmap voor businessstrategie in de 21e eeuw."

— Dan Pink

Auteur van Drive en A Whole New Mind

DE CONNECTED COMPANY

DAVE GRAY

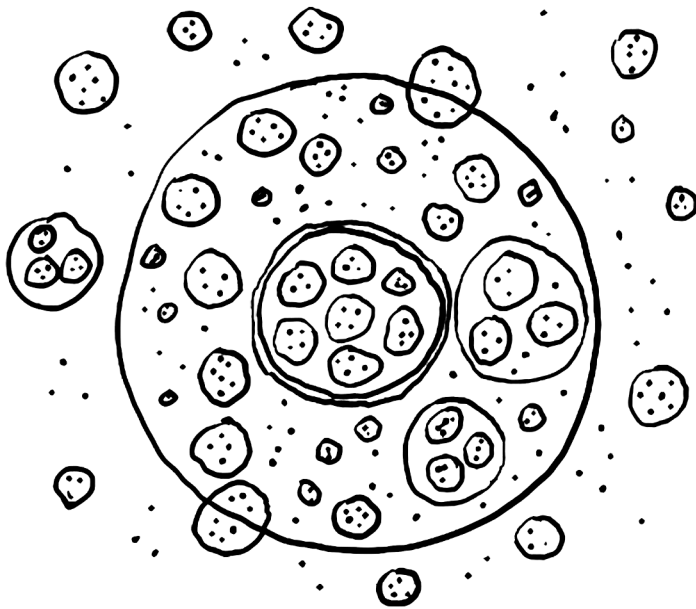
Auteur van *Gamestorming*

MET THOMAS VANDER WAL



Kluwer

a Wolters Kluwer business



DE CONNECTED COMPANY

Holarchie

Fractale werkwijze

Autonomie

Flexibel

Adaptief in onzekere omgevingen

DE CONNECTED COMPANY

DOOR DAVE GRAY

MET THOMAS VANDER WAL

KLUWER

ANDEREN OVER DE CONNECTED COMPANY

“Managementboek van het jaar. Must-read voor elke gevestigde onderneming die een kans wil maken in de hyperconnected economie.”

—**Peter Vander Auwera**
innovatieleider SWIFT

“Verplichte leeskost voor elke executive die de kansen wil grijpen die ontstaan via opkomende technologieën.”

—**Rachel Happe**
principal en medeoprichter The Community Roundtable

“Dave Grays visie getuigt van verstand – niet alleen gezond verstand maar ook moedig verstand – dat nodig is op kritieke momenten in de groei van een bedrijf.”

—**Richard Saul Wurman**
oprichter TED Conferences,
auteur van meer dan 80 boeken,
waaronder *Information Anxiety* (Doubleday)

“Dave Gray heeft een meesterwerk geschreven, waarin hij de complexe kwestie van zakendoen in een connected tijdperk aanpakt en toegankelijk, genietbaar en werkbaar maakt. *De Connected Company* is een must-read voor iedereen die een wendbare, intelligente en ingeplugde organisatie wil bouwen.”

—**David Armano**

executive vicepresident Edelman Digital

“Ik was ervan ondersteboven. Simpel gezegd: ik denk dat dit de geschiedenis in gaat als een van de belangrijkste managementboeken van het begin van de 21^e eeuw. Het is een opmerkelijke verhandeling over het nieuwe optimale organisatieraamwerk voor bedrijven in het informatietijdperk.”

—**Sean Park**

medeoprichter Anthemis; investeerder

“*De Connected Company* is misschien het allerbeste boek over organisatieleren dat ik in jaren heb gelezen.”

—**Marcia Conner**

coauteur *The New Social Learning* (ASTD & Berrett-Koehler),
principal SensifyWork

Omslagontwerp: Bill Keaggy
Illustraties: Dave Gray
Foto Dave Gray: Maia Garau
Foto Thomas Vander Wal: Matt Balara
Vertaling: Yvonne Halink en Ed Kerkman

ISBN 978 90 13 11893 3

© 2013 Kluwer, Deventer
www.kluwermanagement.nl

Authorized Dutch translation of the English edition of *The Connected Company*,
ISBN 978-1-449-31905-2 © 2012, Dave Gray and Thomas Vander Wal.

Copyright © 2012, Dachis Group

This translation is published and sold by permission of O'Reilly Media, Inc.,
which owns or controls all rights to publish and sell the same.

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 enige andere manier, zonder
voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond
van artikel 16B Auteurswet 1912 jo het Besluit van 20 juni 1974, Stb. 351,
zoals gewijzigd bij het Besluit van 23 augustus 1985, Stb. 471 en artikel 17
Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen
te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp).
Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen,
readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men
zich tot de uitgever te wenden.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, stored in
a database or retrieval system, or published, in any form or in any way,
electronically, mechanically, by print, photo print, microfilm or any other
means without prior written permission from the publisher.

Samensteller(s) en de uitgever zijn zich volledig bewust van hun taak een
zo betrouwbaar mogelijke uitgave te verzorgen. Niettemin kunnen zij geen
aansprakelijkheid aanvaarden voor onjuistheden die eventueel in deze
uitgave voorkomen.

VOOR MICHELLE

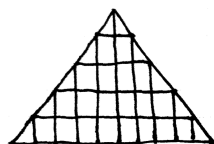
INHOUD

Introductie.....	xiii
Dankbetuigingen	xiv
Voorwoord.....	xvi

DEEL EÉN

Waarom veranderen?..... 1

Klanten adopteren ontwrichtende technologieën sneller dan ondernemingen zich kunnen aanpassen.



1. De connected klant..... 3

Klanten verbinden zich met elkaar en vormen daarbij *networked* community's waarin ze snel informatie kunnen delen en zichzelf kunnen organiseren in machtige belangengroepen. Om te overleven zullen bedrijven beter en sneller moeten reageren op behoeften en eisen van klanten.

2. De diensteneconomie.....13

Industrialisering is een fase, en in ontwikkelde landen komt die fase nu tot een einde. In ontwikkelde economieën komt groei steeds meer uit diensten.

3. Alles is een dienst.....23

Diensten kunnen niet geïsoleerd worden ontworpen en gefabriceerd, zoals producten. Ze worden gecocreëerd met klanten en zijn afhankelijk van bredere dienstennetwerken en -clusters.

4. Diensten zijn complex.....31

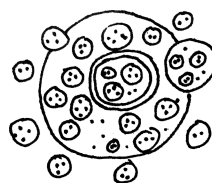
Bij diensten zijn klanten in de operaties betrokken. Dat veroorzaakt veel complexiteit en veranderlijkheid waarop moeilijk vooruit te plannen valt. Bedrijven moeten manieren vinden om verscheidenheid een plaats te geven aan de rand van de organisatie, waar mensen en systemen in direct contact staan met klanten, partners en leveranciers.

5. Hoe bedrijven het contact kwijtraken.....41
Bedrijven die groeien verliezen meestal contact met hun klanten, om allerlei redenen. Ze moeten manieren vinden om terwijl ze aan het groeien zijn diepgravende connecties tot stand te brengen, te onderhouden en te ontwikkelen.
6. Structurele verandering is noodzakelijk.....55
Groei en evolutie leiden tot toenemende specialisatie, wat het aanpassings- en ontwikkelingsvermogen van een bedrijf beperkt. Als je bedrijf (bijna) maximaal effectief is op een bepaald gebied en als de omgeving dan verandert, moet je fundamentele en structurele verandering ondergaan om adaptatievermogen te ontwikkelen.
7. Complexiteit verandert het spel.....63
De complexiteit van de nieuwe 'vernetwerkte' economie waarin alles met alles samenhangt, schept een ambigu, onzeker concurrentielandschap. Ondernemingen moeten flexibel genoeg zijn om snel te reageren op veranderingen in hun omgeving, anders lopen ze het risico het loodje te leggen.

DEEL TWEE

Wat is een connected company?.....74

Om zich aan te kunnen passen, moeten bedrijven niet als machines functioneren. Het moeten lerende organismes zijn die doelbewust de interactie aangaan met hun omgeving en die continu verbeteren, op basis van experimenten en feedback.



8. Connected company's leren.....77

We zijn eraan gewend om bedrijven te zien als machines. Maar machines kunnen niet leren en kunnen zich daarom niet aanpassen. Leren is een eigenschap van organismes.

9. Connected company's hebben een doel.....89

Je leert met het oog op een doel, in een poging iets te doen of iets te laten gebeuren. Zonder een beoogd resultaat als drijvende kracht is leren een lukraak proces – niet veel waardevoller dan blind om je heen slaan. Het doel van een bedrijf is iets voor klanten te doen en daar winst mee te maken.

10. Connected company's krijgen feedback van klanten.....99

Leren vereist feedback, om de performance te verbeteren. De belangrijkste expert op het gebied van dienstverleningskwaliteit is de klant. De belangrijkste feedback is daarom feedback van klanten.

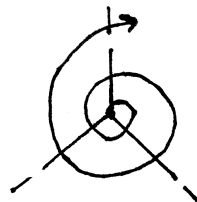
11. Connected company's experimenteren 111

Als de omgeving variabel is en er allerlei onbekende factoren zijn, is het onmogelijk om van tevoren te weten welke soort performance nodig zal zijn en op welke manier er wordt geleerd. Als het de bedoeling is dat mensen leren, moeten ze de vrijheid hebben om te experimenteren en nieuwe dingen te proberen.

DEEL DRIE

Hoe werkt een connected company? 120

Een connected company leert en past zich aan door de controle te distribueren naar contactpunten met klanten. Daar streven semiautonome *Pods* een gezamenlijk doel na, ondersteund door platforms voor het organiseren en coördineren van hun activiteiten.



12. Worstelen met complexiteit 123

Het goede nieuws is dat veel problemen rond het aanpakken van complexiteit en verandering al zijn opgelost door dezelfde mensen die ze de wereld in hebben geholpen: technologen. Zij hebben deze complexiteitsproblemen opgelost omdat ze dat wel moesten.

13. De toekomst is modulair 135

Connected company's zijn geen hiërarchieën met niet-denkende, functionele onderdelen. Het zijn 'holarchieën': complexe systemen waarin elk deeltje een volledig functioneel en opzichzelfstaand geheel is. Een holarchie is een andere vorm dan de moderne organisatie met meerdere divisies. Een holarchie is modulair.

14. Pods zijn meester over hun eigen lot 147

De centrale bouwsteen van een podulaire organisatie is de pod: een kleine, autonome unit die is gemachtigd om het bedrijf te vertegenwoordigen en resultaten aan klanten te leveren. Pods zijn flexibel, snel, schaalbaar en veerkrachtig.

15. Pods hebben platforms nodig..... 155

Een podulaire organisatie heeft ondersteunende structuren nodig die de pods in een netwerk verbinden, zodat ze hun activiteiten kunnen coördineren, geleerde lessen kunnen delen en de algehele effectiviteit van het bedrijf kunnen vergroten. Platforms zijn ondersteunende structuren die de effectiviteit van een gemeenschap vergroten.

16. Hoe connected company's leren..... 167

Connected company's groeien en leren door de tijd heen. Net als alle levensvormen en complexe systemen wordt hun groei bepaald door natuurlijke ritmes en patronen. Lerende individuen en teams moeten manieren vinden om hun kennis te delen binnen de grotere gemeenschap. Platforms moeten leren hoe ze lerende gemeenschappen kunnen ondersteunen.

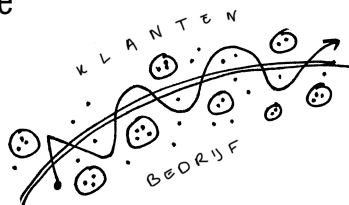
17. Macht en controle in netwerken..... 183

Connected company's zijn netwerken die binnen andere netwerken leven. Effectief zijn in een via netwerken verbonden wereld vereist andere manieren van denken en doen. Het gaat minder om voorspelbaarheid en controle en meer om inzicht, invloed en compatibiliteit.

DEEL VIER

Hoe leid je een connected company?..... 194

Connected company's zijn levende, lerende netwerken die bestaan binnen grotere netwerken. Macht in netwerken is het resultaat van inzicht en invloed, niet van controle. Leiders moeten een omgeving creëren die zich kenmerkt door helderheid, vertrouwen en gezamenlijke doelen. Het management ontwerpt en kalibreert het systeem dat leren en presteren ondersteunt.



18. Strategie als *pool* van experimenten..... 197

Strategie wordt gewoonlijk gezien als het terrein van senior executives. Maar senior executives zijn in verschillende opzichten het minst geschikt om zich de toekomst voor te stellen. Zij zijn het meest verbonden met het verleden en het is onwaarschijnlijk dat ze er op de lange termijn nog zijn. In een connected company zie je strategie op

alle niveaus, in uiteenlopende groepen en tijdschalen. Dat levert een rijke *pool* van experimenten op waaruit senior leiders kunnen putten.

19. De connected company leiden..... 209

Een connected company is een netwerk van losjes gekoppelde, semiautonome units. Wat is dan de rol van een leider? Leiders moeten een omgeving creëren die zich kenmerkt door duidelijkheid, vertrouwen en een gemeenschappelijk doel. Zo weten de werknemers waar het bedrijf voor staat en hoe het van plan is zijn belofte aan klanten te vervullen. En daarna moeten leiders ruim baan maken.

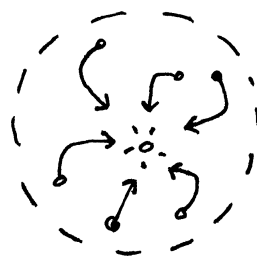
20. De connected company managen..... 223

Het is de taak van het management om de systemen te ontwerpen en in de lucht te houden die het bedrijf ondersteunen bij het realiseren van zijn doelstelling. Managers moeten individuele vrijheden en het algemeen welzijn goed in balans houden. Ze moeten mensen bij platformbeslissingen betrekken en het systeem tunen om het metabolisme van het bedrijf op de juiste temperatuur te houden – te koud en het bedrijf zakt weg in rigide bureaucratie; te warm en het valt uiteen in anarchie en chaos.

DEEL VIJF

Hoe kom je van hier naar daar?..... 238

Ondernemen gaat gepaard met risico's. Connected company's zijn daar geen uitzondering op: ze kunnen falen. Maar in tijden van verandering en onzekerheid geeft hun vermogen om sneller te leren en zich sneller aan te passen dan hun concurrenten ze een voorsprong. Als je een connected company wilt worden, is er geen enkele reden om niet vandaag te beginnen.



21. De risico's van verbondenheid..... 241

De snelheid en flexibiliteit van connected company's geeft ze duidelijke voordelen op langzamere rivalen. Maar elk voordeel heeft inherente risico's. Hoe kunnen connected company's de fout in gaan? Op drie manieren: ze kunnen falen op het podniveau, op het platformniveau en qua doelstelling.

22. Beginnen aan de reis 251

Connected company's zijn op dit moment de uitzondering, niet de regel. Maar zolang de omgeving wordt gekenmerkt door verandering en onzekerheid zullen connected company's in het voordeel zijn. Er zijn vier manieren waarop je bedrijf vandaag de reis kan beginnen: met organische groei, leidergestuurde top-downverandering, pilotpods, en het weven van een netwerk. En je kunt maandagochtend al de eerste stappen nemen.

Literatuur 268

Discussievragen 271

Over de auteurs 273

Index 274

INTRODUCTIE

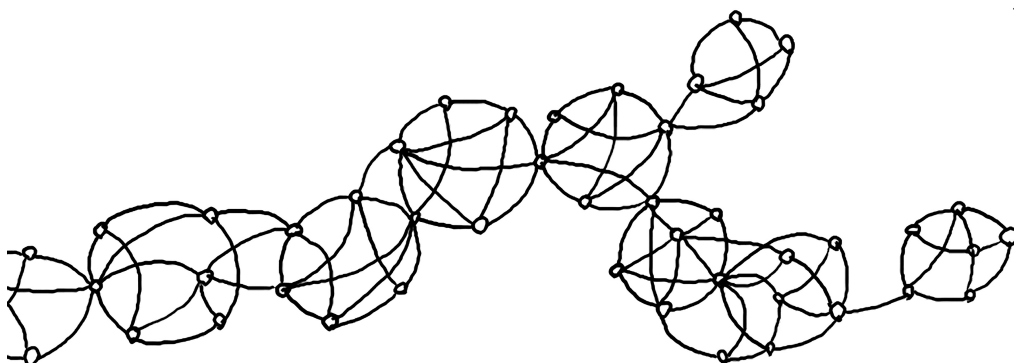
Vandaag de dag zien meer businessboeken het licht dan ooit eerder in de geschiedenis van de mensheid. Wie heeft de tijd om ze allemaal te lezen? We hebben dit boek speciaal geschreven voor de drukke lezer. De inhoudsopgave is meteen een *executive summary*, biedt een gedetailleerd overzicht van het boek, en is zo ontworpen dat de essentie snel en gemakkelijk boven komt drijven.

Wie dit boek van begin tot eind leest, heeft de volledigste en meest diepgaande leeservaring. De rondleiding begint dan met de uitdagingen van de connected wereld van vandaag en laat de kernconcepten van de connected company zien, stap voor stap. De tour eindigt met een paar eerste stappen die je nú kunt nemen om je onderneming naar het connected tijdperk te leiden.

Maar je hoeft het boek niet op die manier te lezen. Je kunt ook eerst de inhoudsopgave lezen en er dan uitpikken wat je wilt. We hebben het zo scanbaar mogelijk gemaakt: elk hoofdstuk begint met een samenvatting van de belangrijkste ideeën en is onderverdeeld in paragrafen, aangegeven met vette koppen. Overal in het boek staan diagrammen en illustraties die de concepten verhelderen. Achterin hebben we een aantal vragen opgenomen voor wie op het werk een discussie wil starten over hoe het bedrijf meer connected kan worden.

Ons overkoepelende doel was het boek makkelijk leesbaar en navigeerbaar te maken. Dus: om een boek te schrijven dat het drukke mensen makkelijk maakt om snel te vinden wat ze zoeken en om mee te nemen wat ze nodig hebben. Veel plezier!

– Dave Gray
@davegray
juli 2012



DANKBETUIGINGEN

Een boek als *De Connected Company* is geen individuele prestatie. De ideeën erin bouwen voort op die van hele generaties denkers en vernieuwers. Een boek als dit evolueert langzaam, met eindeloze gesprekken die leiden tot eindeloze suggesties van mensen met wie je moet praten, bedrijven die je moet begrijpen, boeken en artikelen die je moet lezen.

En hoewel het een onmogelijke opgave was, probeerde ik om met iedereen te praten, elk bedrijf te begrijpen en elk artikel en boek te lezen dat mij was aangeraden. Op mijn bureau stonden hoge stapels boeken, papers en getranscribeerde interviews, die al snel vol post-its zaten en werden aangevuld met boxen, boxen met onderling gereleerde systeemkaarten, diagrammen en tekeningen en andere *Gamestorming*-tools.

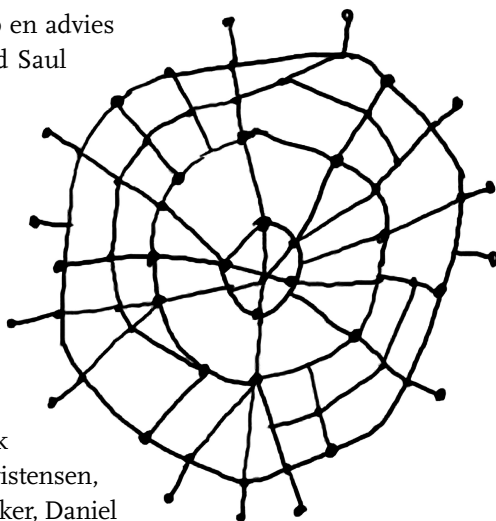
Zó veel mensen hebben hieraan bijgedragen dat het ondoenlijk is om ze hier allemaal te noemen. Maar ik moet er wel een paar mensen uitpikken die een extra grote bijdrage hebben geleverd.

Dit boek zou er niet zijn geweest zonder een reeks gesprekken die ik heb gevoerd met Thomas Vander Wal, die hebben geleid tot mijn aanvankelijke blogpost 'The connected company'. Het zou ook niet zijn gelukt zonder Tim O'Reilly, die de blogpost las en zag dat het materiaal was voor een boek.

Ik kreeg al snel een groep mensen om mij heen die ontzettend behulpzaam waren als klankbord voor de ideeën die zich ontwikkelden. Tot die groep behoorden, in willekeurige volgorde, Thomas Vander Wal, Michael Dila, James Macanufo, Aaron Silvers, Elliot Felix, Gary Thompson, Bo en Kristi McFarland, Rawn Shah, Gordon Ross, Matt Ridings, Amber Naslund, Ben Reason, Scott Mitchell, Chris Messina en Brynn Evans, Larry Irons, Kevin Hoffman, Andrew Hinton, Chris Heuer, Ian Fenn, Bill DeRouchey, Marcel Botha, Mike Bonifer, Richard Black, Jim Benson, Tom Graves, Alex Baumgartner, Jerry Michalski, Alison Austin, Andy Budd, Christopher Allen, Chris Carfi, Joe Sokohl, Johanna Kollman, Joachim Stroh, Megan Bowe, Kevin Clark, Peter Merholz, Christian Crumlish, Sheila Kim, Monique Elwell, Rachel Happe, Kevin Jones, Todd Sattersten en dr. Richard Gray.

Ook heb ik geweldige hulp en steun gekregen van mijn collega's bij Dachis Group, met name Jeff Dachis, Dion Hinchcliffe, Peter Kim, Ethan Farber, Brian Kotlyar, Susan Scrupski, Amanda Johnson, Lara Hendrickson, Lee Bryant, John De Oliveira, Erik Huddleston, Jen van der Meer, David Mastronardi, W. Scott Matthews en Aric Wood.

Daarnaast had ik het voorrecht om hulp en advies te krijgen van echte sterren, zoals Richard Saul Wurman, Saul Kaplan, Kevin Kelly, Jared Spool, Peter Vander Auwera, Dan Roam, Thor Muller, Paul Pangaro, Lane Becker, Peter Morville, Lou Rosenfeld, Nilofer Merchant, John Hagel III, J.P. Rangsawami, Doc Searls, Stowe Boyd, Jay Cross, Marcia Conner, Ben Cervený, Chris Brogan, Bob Logan, David Armano, Alex Osterwalder en Don Norrnan.



Ik ken ze niet persoonlijk maar voor de ideeën in dit boek ben ik ook heel veel dank verschuldigd aan Gary Hamel, Clayton Christensen, Arie de Geus, Ricardo Semler, Eric Beinhocker, Daniel Pink, Richard Florida, Stewart Brand, Bill McKelvey, Stafford Beer, Herbert Simon, John Boyd en – misschien nog wel het meest – aan dr. W. Edwards Deming; veel van zijn baanbrekende ideeën worden nu pas gerealiseerd.

Voor de toegang die zij mij gaven tot connected bedrijven en hun interne functioneren dank ik Ray LaDriere, Kevin Keman, Michael Bonamassa, Jerry Rudisin, Sunny Gupta, Adrian Cockcroft, Harry Max, Mary Walker, Mark Interrante, Ben Hart, Livia Labate, Sherri Maxson en Sharif Renno.

Mijn speciale erkentelijkheid gaat uit naar Bo McFarland, die het hele project onder zijn vleugels nam en er vele uren in heeft gestoken om mij feedback te geven en te fungeren als topadviseur in dit project. Verder wil ik speciaal Jay Cross, Sheila Kim, Larry Irons, Shara Karasic, Dan Miller, Richard Black en Monique Elwell noemen, die gedetailleerde en zeer gewaardeerde feedback gaven op het manuscript.

Ik kan niet het topteam onvermeld laten dat naadloos samenwerkte aan het design, de productie en de promotie van het boek: Bill Keaggy, Julie Steele, Edie Freedman, Jenny Murphy, Betsy Waliszewski, Steve Weiss en Sara Peyton.

En het meest van iedereen dank ik mijn familie, voor hun hulp en geduld: Michelle, Isaac en Aly, Riek, Dan, mam en pap.

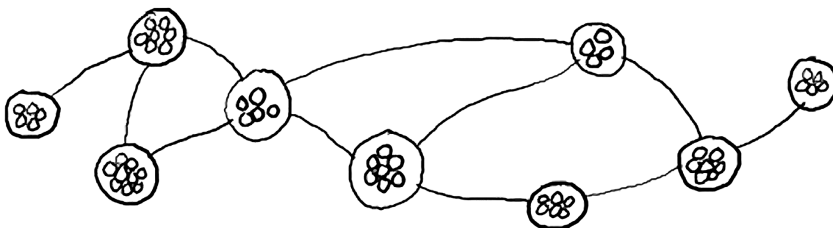
– Dank jullie allemaal!

VOORWOORD

Ze zijn allang voorbij, de dagen dat de wereld voorspelbaar was en je de tijd kon nemen voor beslissingen. De dagen waarin je een organisatie nog top-down kon managen of wegkwam met middelmatige producten en diensten. Dat heeft te maken met de verbijsterende snelheid van het handelsverkeer, de exploderende computerkracht en de hevige mondiale concurrentie. Het is oud nieuws. Iedereen weet dat de concurrentieomgeving voor altijd is veranderd.

Al overtreffen ze zichzelf misschien met innovatieve producten en diensten, toch zijn de meeste bedrijven er verrassend genoeg juist ontzettend traag in om hun managementstijl, organisatiestructuur of institutionele cultuur opnieuw uit te vinden. Ze zijn nog steeds ongeschikt voor een snelle en connected wereld waarin consumenten onmiddellijk en wereldwijd hun ongenoegen uiten over alle producten en diensten die minder dan perfect zijn. Deze manier van organiseren – die de houdbaarheidsdatum heeft overschreden – leidt tot ontevreden klanten, gedemotiveerde werknemers en gemiste kansen om nieuwe waarde te creëren.

In mijn werk over businessmodelinnovatie met grote, mondiale ondernemingen loop ik hier constant tegenaan. Geconfronteerd met een veranderende concurrentieomgeving zijn bedrijven gedwongen om maatregelen te nemen. Slimme executives die barsten van de energie bedenken verbazingwekkend innovatieve businessmodellen met groeipotentieel – maar vervolgens is de organisatie niet in staat om het allemaal echt te laten gebeuren. Hogere, gevestigde executives zorgen ervoor dat de onderneming terugvalt op haar oude businessmodel en de oude manieren van werken waarmee zij oorspronkelijk succesvol was. Op de korte termijn biedt dat misschien het gemak van een bekend model; het levert minder risico's op, en wellicht zelfs kortetermijnvoordeel. Maar op de langere termijn leidt dit vaak tot een grote terugval of een toegenomen kans op ontwrichting door concurrenten met innovatieve businessmodellen die wendbaarder zijn.



Wat ik me ben gaan realiseren, is dat je zelden businessmodelinnovatie en -aanpassing aan de snel veranderende wereld van vandaag ziet zonder organisatie- en managementinnovatie. Om het te laten gebeuren moeten we ruimte ontwikkelen voor experimenteren en leren. We hebben nieuwe organisatieprincipes en platforms voor autonome teams nodig om succesvol te zijn. We hebben nieuwe incentivesystemen en institutionele culturen nodig om medewerkers weer gemotiveerd te krijgen. Kortom: bedrijven hebben behoefte aan managementinnovatie.

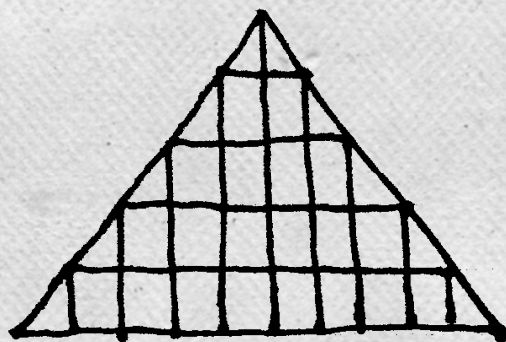
In zijn boek *De Connected Company* geeft Dave Gray aan hoe ondernemingen zich kunnen organiseren in deze nieuwe wereld. Het is verfrissend dat Dave Gray – die ik in de loop der jaren heb leren kennen als diepgravend denker, praktische doener en goede vriend – zich niet tevreden stelt met *quick fixes*. In een toegankelijke stijl, met verhelderende visualiseringen en fascinerende voorbeelden, weeft hij de kernelementen aaneen die je in ogenschouw moet nemen als je de connected company ontwerpt: transparante interactie- en communicatieplatforms, organisatiestructuren die alle ruimte laten voor autonomie en aanpassing, een cultuur van experimenteren en leren, en een nieuw bestuurs- en beloonstelsel dat nieuw gedrag stimuleert en de hele boel bij elkaar houdt.

– Alexander Osterwalder
Echandens, Zwitserland
juni 2012

DEEL EEN

Waarom veranderen?

Klanten adopteren ontwrichtende technologieën sneller dan ondernemingen zich kunnen aanpassen.



HET VERDEELDE BEDRIJF

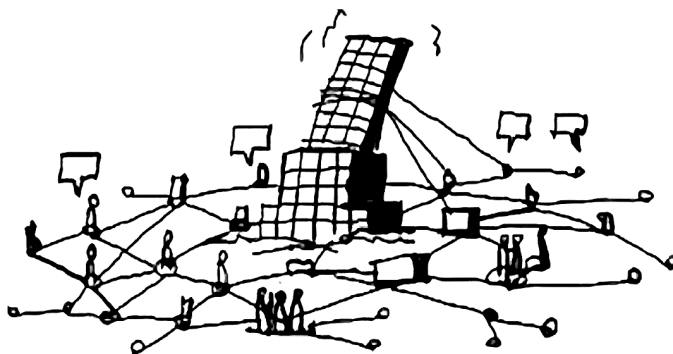
Als je klanten ontevreden maakt in de fysieke wereld, vertellen ze dat elk aan misschien 6 vrienden. Als je klanten ontevreden maakt op internet, kunnen ze het elk vertellen aan 6000 vrienden.

—Jeff Bezos, oprichter en CEO Amazon.com

HOOFDSTUK EEN

De connected klant

Klanten verbinden zich met elkaar en vormen daarbij *networked* community's waarin ze snel informatie kunnen delen en zichzelf kunnen organiseren in machtige belangengroepen. Om te overleven zullen bedrijven beter en sneller moeten reageren op behoeften en eisen van klanten.



HET MACHTSEVENWICHT VERSCHUIFT

Het machts-evenwicht verschuift van ondernemingen naar de netwerken eromheen. Communicerende, *connected* klanten en medewerkers hebben meer keus en hun stem klinkt luider dan ooit. Ze hebben meer kennis dan ooit. En deze trends worden in de loop van de tijd alleen maar sterker. Dit betekent dat het netwerk – klanten, partners en medewerkers – in toenemende mate de agenda gaat bepalen, de parameters gaat vaststellen en gaat beslissen hoe om te gaan met ondernemingen.

EEN WAKE-UPCALL BIJ STARBUCKS

In februari 2007 schreef Starbucks-voorzitter Howard Schultz een lastig memo. Het was Schultz, die de gewoonte had om altijd overal in de wereld filialen te bezoeken, opgevallen dat de Starbucks-ervaring slechter werd. En in 2006 was Starbucks' legendarische groei voor het eerst afgenomen. Klanten gaven er minder geld uit.

In zijn memo uit 2007, getiteld 'The commoditization of the Starbucks experience', zette Schultz zijn zorgen uiteen. De espressomachines, die steeds efficiënter waren geworden, waren te groot: ze vormden een muur die de gezichtslijn tussen de klanten en de barista's blokkeerde – een barrière in het gesprek en in de connectie met de klant. Starbucks *flavor-lock*-verpakking, die garandeerde dat elke kop werd gezet met vers gebrande koffie, maakte de winkel ook steriel en elimineerde de volle geuren van intense koffiaroma's. De stroomlijning van het winkeldesign had de efficiëntie vergroot, maar veel klanten vonden de inrichting steriel en doorsnee.

'We waren allemaal betrokken bij deze beslissingen', schreef Schultz. 'Ik neem zelf de volle verantwoordelijkheid. Maar we moeten in de spiegel kijken en beseffen dat het tijd is om terug te gaan naar de kern, om veranderingen aan te brengen die nodig zijn om het erfgoed, de traditie en de passie die we allemaal hebben voor de echte Starbucks-ervaring weer op te wekken.'

Dit memo was bedoeld als wake-upcall voor het senior-executiveteam toen dat begon aan zijn jaarlijkse proces van strategische planning. Maar het werd snel veel meer dan dat. Ruim een week later stapte een collega Schultz' kantoor binnen. 'Iemand heeft het memo gelekt', zei hij. 'Het staat op internet.'

Schultz was gechoqueerd.

Journalisten hingen meteen aan de telefoon, maar Schultz was te veel van slag om interviews te geven. Dit was een vertrouwelijk memo aan de CEO en een kleine groep senior executives in de onderneming. Hij kon niet geloven dat iemand van hen zo iets had gedaan.

Het memo verscheen eerst op de Starbucks Gossip-blog en was daarna snel opgepikt door de reguliere media. De snelheid waarmee het nieuws rondzong en de breedte en diepte van de online conversaties die er het gevolg van waren, verbijsterden Schultz:

De dag nadat het memo was gepost, sprongen de reguliere media er bovenop. *The Wall Street Journal*. *The New York Times*. De Associated Press. Bloomberg, Reuters, de *Financial Times*. Sites voor financieel nieuws en onafhankelijke blogs. In artikelen werd geciteerd uit het memo en werden mijn woorden ontleed, meestal met sombere koppen die suggereerden, of ronduit bekeerden, dat er narigheid op komst was bij Starbucks. Online postten lezers het ene na het andere commentaar. Veel van die commentaren deden pijn. Ik was verbluft dat het memo was gelekt, maar ik was ook verbluft door de diepte van de conversatie die het losweekte en de snelheid ervan. Het leek of iedereen – klanten, partners, analisten, verslaggevers, insiders uit de branche en ‘businessexperts’ – een mening had over het memo, de aanleiding ervan, wat het betekende voor de toekomst van de onderneming én wat het zei over mij als leider.



HOWARD SCHULTZ

Schultz zegt twee belangrijke lessen te hebben getrokken uit deze ervaring. Ten eerste: niets kan als vertrouwelijk worden beschouwd. Ten tweede: Starbucks heeft geen stem in de mondiale conversatie:

De verhitte online gesprekken over het memo waren buiten Starbucks' invloedssfeer, méér dan welke eerdere controverse ook die we hebben meege maakt. [...] Onze goede kanten, onze waarden, dat wat ons onderscheidt: het ging allemaal kopje onder in de publieke conversatie. De miljoenen dollars die we investeerden in lokale gemeenschappen. De gezondheidszorgdekking en aandelen die we hebben uitgebreid naar parttimers, met aanzienlijke kosten voor het bedrijf. Terwijl we nooit persberichten de deur uitdoen over veel van deze initiatieven – omdat we vinden dat het gewoon de juiste dingen zijn om te doen – kregen we er ook geen credits voor...

Onze website, met zijn prachtig ontworpen pagina's, [...] was primair eenrichtingsverkeer, ontoereikend in het digitale tijdperk. Starbucks was online niet interactief aanwezig. We hadden geen manier om snel zelf dingen te zeggen, om rechtstreeks te praten met klanten, beleggers en partners, om hen rechtstreeks met ons te laten praten. [...] We raakten de controle kwijt over ons eigen verhaal, in de winkels én in de echte wereld.

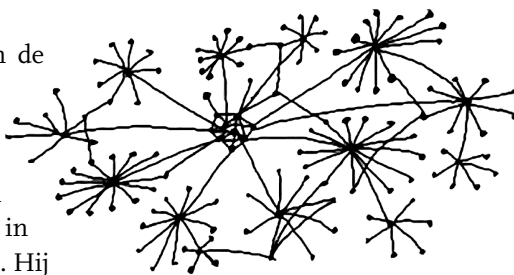
Het gelekte memo en de nasleep daarvan waren een wake-upcall voor Schultz. 'Ik wist niet precies waar we moesten beginnen', schijft hij nu, 'maar we moesten iets doen.'

ER GEBEURT HIER IETS

Als Starbucks al geen stem had in de mondiale conversatie, wie had dat dan wél? De Starbucks Gossip-blog, de reguliere media, lezers, klanten, analisten enzovoort – met andere woorden, alles en iedereen was geïnteresseerd. Het hele netwerk. En omdat het memo interessant was, stroomde het door het hele netwerk heen – onderweg steeds sterker wordend, als een vloedgolf.

WATERVALEFFECTEN KUNNEN IN GANG WORDEN GEZET DOOR KLANTEN

In 2005 leerde Dell een harde les, toen de onderneming de stekker trok uit peer-to-peer klantenforums en toen Dell-klant (en blogger) Jeff Jarvis, die net een apparaat had gekocht dat bijna meteen niet goed werkte, zijn ongenoegen uitte in een post met de titel 'Dell lies. Dell sucks'. Hij bedacht de term 'Dell Hell', waarmee hij aangaf dat Dell 'klanten onvoldoende respecteert om naar ze te luisteren'.



WATERVALEFFECTEN

Binnen een week was Dell Hell een verhaal in *The New York Times* en *Businessweek*. Honderden andere bloggers vielen Jarvis bij met hun eigen Dell Hell-verhalen. In die tijd had Dell de interne beleidsregel dat er niet openbaar werd gereageerd op blogs. Dus zweeg de onderneming en escaleerde de pr-nachtmerrie steeds verder. De omzet ging drastisch in de mineur, net als Dells reputatie.

Dell leerde van deze fout. Het lanceerde in 2010 een 'customer listening command center' om online conversaties te monitoren en proactief te reageren. Oprichter en CEO Michael Dell is actief op sociale media, waar hij rechtstreeks contact heeft met klanten.

Nog een voorbeeld. In 2008 reisde de Canadese musicus Dave Carroll met United Airlines. Hij had zijn gitaar als ruimbagage ingecheckt. Nadat zijn vliegtuig was geland op O'Hare in Chicago, voor een overstap naar Omaha, begon hij zich zorgen te maken: hij zag dat bagagemedewerkers die het ruim leeghaalden met gitaren stonden te gooien. Toen hij in Omaha was aangekomen, kwam hij erachter dat de hals van zijn Taylor-gitaar van 3500 dollar was gebroken. Hij diende een schadevergoedingsaanvraag in bij de luchtvaartmaatschappij. Die werd niet toegekend, omdat Carroll de schadeclaim niet binnen 24 uur had ingediend. Negen maanden lang probeerde hij om eruit te komen met United Airlines. Uiteindelijk schreef hij uit pure frustratie een liedje met de titel 'United breaks guitars' en postte een muziekvideo op YouTube. Het refrein van de song: 'I should have flown with someone else, or gone by car, 'cause United breaks guitars.'

De video werd een internethit. Binnen één dag was hij al 150.000 keer bekeken. Een paar weken later stond de teller op 5 miljoen, en in december stond Carrolls song op de 7^e plaats in *Time's* lijst van meest bekeken virale video's van 2009.

Toen de video online stond, nam United contact op met Carroll om het onrecht te herstellen – maar het was te weinig en te laat. Bob Taylor, eigenaar van Taylor Guitars, deed Carroll twee gitaren cadeau. Carroll weigerde schadevergoeding van United en vroeg de luchtvaartmaatschappij in plaats daarvan het klantenservicebeleid te herzien en het geld aan een goed doel te geven. United doneerde 3000 dollar aan het Theonious Monk Institute of Jazz als gebaar van goodwill. Maar de schade was op dat moment al aangericht.

WATERVALEFFECTEN KUNNEN IN GANG WORDEN GEZET DOOR MEDEWERKERS

In 2009 maakten twee medewerkers van Domino's een video van zichzelf terwijl ze smerige dingen deden met voedsel – de een stak kaas in zijn neus en smeerde snot op sandwiches terwijl de ander commentaar leverde. Zij postten de video op internet. Een van de medewerkers, die zichzelf als Kristy voorstelde, zei bij de beelden: 'Over zo'n vijf minuten gaat het de deur uit om te worden bezorgd bij iemand die het gaat opeten. Ja, opeten. Zonder te weten dat de kaas in iemands neus zat en dat de salami bewerkt is met ontvlambaar gas. Kijk, zo doen we dat bij Domino's.'

Binnen een week was de video al meer dan een miljoen keer bekeken. 'We zijn onaangenaam verrast door twee idioten met een videocamera en een vreselijk idee', zei Domino's-woordvoerder Tim McIntyre tegen *The New York Times*.

Kristy Hammonds, 31 jaar, zei later in een bedrijfsmail dat het maar een grapje was en dat het haar spiet. Maar de schade was aangericht.

WATERVALEFFECTEN KUNNEN IN GANG WORDEN GEZET DOOR VIJANDEN OF CONCURRENTEN

Maart 2011 maakte de conservatieve activist James O'Keefe, zich voordoeënd als lid van een groep voor moslimonderwijs, in het geheim een video-opname van Ron Schiller, hoofd fundraising van non-profitinstelling NPR (National Public Radio). Schiller zei daarin dat republikeinen 'racistisch' en 'xenofobisch' waren en dat NPR geen federale financiering nodig had. Schiller nam ontslag en de CEO trad kort daarna af.

WATERVALEFFECTEN KUNNEN IN GANG WORDEN GEZET DOOR SENIOR EXECUTIVES

Op 30 juni 2011 publiceerde hightechblog The Boy Genius Report een anoniem memo van een executive bij Blackberry-maker Research in Motion (RIM), gericht aan RIM's senior-managementteam. Het begon met de woorden: 'Ik geloof er niet meer in. Ik verstop me op m'n werk, m'n passie is opgedroogd.' In de brief hield de executive daarna een pleidooi voor drastische veranderingen.

De onderneming gaf een officiële reactie uit, met de boodschap: 'Het is bijzonder moeilijk om te geloven dat een gerespecteerde werknemer met een hoge positie bij het bedrijf ervoor zou kiezen om anoniem een brief op het web te publiceren in plaats van collega-executives op een constructieve manier te benaderen. [...] RIM is er zich niettemin volledig van bewust en werkt keihard aan de uitdagingen en kansen van het bedrijf.'

The Boy Genius Report publiceerde de reactie maar tegelijkertijd ook andere anonieme brieven van RIM-medewerkers die het oorspronkelijke memo onderschreven en RIM beschuldigden van slecht leiderschap, dat het moreel overal in de onderneming verlaagde.

DE GELDAUTOMAATOPSTAND

In september 2011 kondigde Bank of America aan dat het zijn cliënten 5 dollar per maand in rekening ging brengen om te shoppen met hun betaalpas. Begin oktober maakte een 27-jarige galeriehoudster in Los Angeles, Kristen Christian, op Facebook een evenement aan; zij nodigde 500 van haar Facebook-vrienden uit om hun rekening op 5 november over te zetten naar een lokale kredietvereniging – en die dag noemde zij ‘Bank Transfer Day’.

‘Samen kunnen we ervoor zorgen dat deze bankinstututen de 5^e november nooit zullen vergeten’, schreef zij. ‘Als we ons geld voor deze datum verplaatsen van commerciële banken naar not-for-profitkredietverenigingen, sturen we een heldere boodschap dat bewuste consumenten bedrijven met onethische zakelijke praktijken niet ondersteunen.’

Christians tsunami zwol in hoog tempo aan. Binnen drie dagen hadden 8000 mensen zich aangemeld voor deelname aan het evenement. ‘Ik had er de buik van vol’, schreef Christian in een andere post. ‘De buik vol van de tariefstijgingen, van dat ik geen toegang heb tot m’n geld wanneer ik dat wil, van dat zij het kleine beetje geld dat ik heb, gebruiken om mijn broeders en zusters te onderdrukken. Dus ben ik in opstand gekomen, en het heeft me getroffen hoeveel mensen naast me zijn komen staan. Bij iedereen die zich aanmeldt voor deze gebeurtenis, gaat m’n hart sneller kloppen. Als ik in mijn eentje mijn rekening had opgeheven had dat niks uitgemaakt voor die rijke stinkerds. Maar nu JULLIE ook in opstand komen ... lukt het ze niet om het lawaai dat wij maken te overstemmen.’

Op 4 november, de dag voor Bank Transfer Day, hadden ruim 650.000 mensen 4,5 miljard dollar overgebracht naar rekeningen bij kredietverenigingen. Diezelfde week schrapte Bank of America zijn plan om extra kosten in rekening te brengen.



KRISTEN
CHRISTIAN

MACHT IN HET NETWERK

Sociale netwerken veranderen de machtsstructuren in de samenleving, doordat ze de manier veranderen waarop we informatie creëren, gebruiken en delen. Klanten als Kristen Christian kunnen op elk moment een megafoon pakken – en als zij een boodschap hebben die weerklank krijgt binnen het netwerk, kan die boodschap heel snel aan momentum winnen.

Eén individu kan je op de korrel nemen in een sting-operatie, zoals James O’Keefe deed. Meerdere mensen kunnen zich gewoonweg dom gedragen, zoals de Domino’s-medewerkers. Ontevreden werknemers kunnen hun boodschap naar de buitenwereld brengen via lekken of anonieme memo’s als die van Starbucks en RIM. Hoe het ook

gebeurt: als iets eenmaal bekend is gemaakt binnen een netwerk, kan het snel uit de hand lopen.

Het is duidelijk dat sociale netwerken als Twitter en Facebook, die in 1999 nog niet bestonden, veel sneller aan momentum hebben gewonnen bij het grote publiek dan in het bedrijfsleven. Klanten maken veel sneller contact met elkaar en delen informatie in een veel hoger tempo dan de bedrijven door wie ze worden bediend. Het lijkt geen twijfel dat bedrijven als het op social networking aankomt achterliggen op hun markten.

Connected klanten kunnen formele kanalen gemakkelijk omzeilen om rechtstreeks van elkaar informatie en ondersteuning te krijgen. In het algemeen ga je eerst naar *peers*. Als je naar een restaurant wilt, ga je misschien naar Yelp! of Urbanspoon om aanbevelingen en reviews van klanten te lezen. Hotel boeken? Als comfort en service belangrijk voor je zijn, ga je bijvoorbeeld naar Tripadvisor of Hotels.com om een paar reviews te lezen. Als de prijs je prioriteit is, ga je wellicht naar Priceline, waar je je eigen prijs kunt bepalen. Wil je een film kijken? Je kunt de beste films vinden bij Rotten Tomatoes, Netflix of IMDB, waar filmkijkers een stem hebben.

Deze peer-to-peer netwerken ondermijnen traditionele marketingkanalen. Klanten vertrouwen elkaar meer dan dat ze bedrijven vertrouwen – die er een gevestigd belang bij hebben om zichzelf goed uit de verf te laten komen. In een Nielsen-studie uit 2009 kwam naar voren dat 90% van de klanten aanbevelingen van andere klanten meer vertrouwde dan elke andere vorm van reclame. Klanten zijn begonnen om hun macht te onderkennen – en uit te oefenen.

Deze macht is op zich niet noodzakelijkerwijs nieuw. Klanten hebben altijd de macht gehad om te kiezen wat ze wilden kopen. Klanten en werknemers hadden altijd al de macht om hun ervaringen te delen met vrienden en andere klanten en werknemers. Ze hadden altijd al de macht om een bedrijf te promoten – of degraderen – op basis van wat het beloofde en wat het leverde. Klanten konden altijd al stemmen met hun portemonnee.

Maar ze waren niet eerder aangesloten op een mondiaal netwerk met het potentieel om meningen en ervaringen te versterken tot orkaankracht. En dat simpele verschijnsel dat we 'linken' noemen, maakt het verschil.

Elke dictator zal je vertellen dat je om de staat onder controle te houden de media onder controle moet hebben. Vraag jezelf dus af: wie heeft de media tegenwoordig onder controle? En in welke richting bewegen de trends zich?

In februari 2010 begon de non-profitorganisatie WikiLeaks geclassificeerde berichten te publiceren die het Amerikaanse ministerie van buitenlandse zaken en zijn consulaten, ambassades en diplomatieke missies in de hele wereld met elkaar hadden uitgewisseld. Het was het grootste lek van geclassificeerde informatie in de geschiedenis van de mensheid. En de Amerikaanse overheid kon er niets tegen ondernemen. Als informatie eenmaal gepubliceerd is in een netwerk, kan die niet meer worden teruggetrokken. WikiLeaks had definitief aangetoond dat geen enkel geheim, bedrijfsmatig of politiek, lang veilig is.

We hebben zo lang gezegd dat de klant koning is dat het een cliché is geworden. En in de meeste gevallen sloten onze daden niet goed aan op die woorden. Maar

klanten worden echt koningen en koninginnen, niet alleen in woorden maar ook de facto. Stuk voor stuk onderkennen klanten de macht die verbonden is aan een wereld waarin ze oneindig de keus hebben en waarin hun stem wordt versterkt. Ze 'connecten'. Ze organiseren zich. Ze winnen aan massa en momentum.

Klanten hoeven niet op een actieve manier te rebelleren. Het enige wat ze nodig hebben, is dat er een nieuw bedrijf voorbijkomt dat betere dienstverlening biedt. Connected klanten raken veel makkelijker dan vroeger op de hoogte van nieuwe diensten en delen die informatie ook veel sneller. Als de nieuwe dienst interessant is, verspreidt die zich snel door het netwerk.

Sommige bedrijven hebben uitgedokterd hoe je dit soort directe relaties kunt creëren. Amazon stond het klanten vanaf dag één toe om negatieve reviews te schrijven over de website van de winkel. Waarom zou een retailer iemand toestaan om informatie te posten op grond waarvan een klant misschien beslist om niets te kopen? Jeff Bezos herinnert zich dat een uitgever hem belde en zei: 'Ik denk niet dat je je business begrijpt. Je verdient geld als je boeken verkoopt.' Maar Bezos wist wel beter. Hij begreep dat connected klanten een bedrijf dat ze helpt om betere aankoopbeslissingen te nemen juist waarderen. Vandaag de dag begrijpen we dat allemaal.

Het is naïef om te denken dat deze klantenrevolutie jouw business niet gaat raken. Die revolutie gaat elke business raken. Zij verschuift nu al het machtsverevenwicht. Zij verandert de manier waarop macht wordt gecontroleerd en uitgeoefend, waarop bedrijven zijn georganiseerd en waarop ze zakendoen.

Uiteindelijk zal elke klant een *connected* klant zijn. En als je connected klanten voor je wilt winnen, zul je een connected company moeten worden.

AANTEKENINGEN BIJ HOOFDSTUK 1

De meeste verhalen in dit hoofdstuk zijn makkelijk terug te vinden via Google. Invloedrijke bronnen zijn onder meer de uitspraken en geschreven teksten van Doc Searls, David Weinberger, Clay Shirky, Peter Kim en Dion Hinchcliffe. Als je ze nog niet hebt gelezen, check dan *The Cluetrain Manifesto* (zie de literatuur achterin).

STARBUCKS

Voor deze anekdote ben ik schatplichtig aan de openhartige gedachten van Howard Schultz in zijn boek *Onward: How Starbucks Fought for its Life without Losing its Soul* (New York: Rodale Inc., 2011).

DOMINO'S

Stephanie Clifford, 'Video Prank at Domino's Taints Brands', *The New York Times*, 15 april 2009.

BANK OF AMERICA

Cijfers over geldopname uit de Credit Union National Association-nieuwsbrief van 4 november 2011.

KLANTENAANBEVELINGEN

2009 Nielsen Global Online Consumer Surveys.

AMAZON

'Jeff Bezos herinnert zich dat een uitgever hem belde en zei: "Ik denk niet dat je je business begrijpt. Je verdient geld als je boeken verkoopt."' Uit 'A Conversation with Jeff Bezos', door François Bourboulon, *Les Echos* (blog), 23 juni 2011.

DISCUSSIEVRAGEN

HOOFDSTUK 1. De connected klant	3
Hoe veranderen de verwachtingen van klanten? Wat zijn de trends in onze bedrijfstak? Wat voor soorten dingen zullen we in de toekomst moeten aanbieden om onze klanten tevreden te houden? Hoe zouden we de verwachtingen van onze klanten kunnen overtreffen?	
HOOFDSTUK 2. De diensteneconomie	13
Welk deel van onze inkomsten komt uit producten en welk deel uit diensten? Waar zien we onze groei vandaan komen in de toekomst? Waar en hoe passen we in een diensteneconomie?	
HOOFDSTUK 3. Alles is een dienst.....	23
Welke diensten leveren onze producten? Hoe kunnen onze producten servicegericht worden? Als je kijkt naar het probleem dat we oplossen voor klanten, welke andere producten en diensten zijn daar dan bij betrokken? Hoe zou ons aanbod eruit moeten zien om een dienst te worden die echt de verwachtingen overtreft?	
HOOFDSTUK 4. Diensten zijn complex	31
Voor welke uitdagingen komen we te staan als we – als bedrijf – servicegericht willen worden? Wat voor soort dingen zijn moeilijk te voorzien? Wat voor soort dingen maken het moeilijk voor ons om ons aan onze servicebelofte te houden?	
HOOFDSTUK 5. Hoe bedrijven het contact kwijtraken	41
Welke systemen en processen zouden ervoor kunnen zorgen dat we het contact met klanten kwijtraken? Waarom? Hoe kunnen we diepe, hechte relaties met klanten opbouwen en handhaven?	
HOOFDSTUK 6. Structurele verandering is noodzakelijk.....	55
Waar zijn we als bedrijf misschien overgespecialiseerd? Waar hebben we meer flexibiliteit nodig in hoe we met klanten omgaan? Wat gaat kapot als de buitenwereld verandert? Waar en wanneer zijn we het meest flexibel?	
HOOFDSTUK 7. Complexiteit verandert het spel.....	63
Welke externe factoren zijn de drijvende krachten achter veranderingen in onze bedrijfstak? Hoe zijn we wederzijds afhankelijk van, en verbonden met, andere bedrijven in ons ecosysteem? Hoe kunnen adaptieve moves van andere bedrijven ons helpen of pijn doen?	
HOOFDSTUK 8. Connected company's leren.....	77
Welke soorten dingen maken het moeilijk voor ons bedrijf om te leren en ons aan veranderingen aan te passen? Wanneer en waar is het goed om een machine te zijn? Wanneer en waar is dat slecht?	
HOOFDSTUK 9. Connected company's hebben een doel	89
Wat is de doelstelling van ons bedrijf? Wat is het probleem dat we voor klanten oplossen? Hoe voedt de doelstelling onze beslissingen terwijl we groeien en veranderen? Als de doelstelling vaag is: hoe kunnen we die sterker maken?	
HOOFDSTUK 10. Connected company's krijgen feedback van klanten	99
Hoe krijgen we feedback van klanten? Waar zijn de blinde vlekken, de gebieden waarvan we niet weten wat klanten denken en voelen? Waar we snellere en sterkere feedbackloops zouden kunnen invoeren? Hoe zou dat kunnen werken?	
HOOFDSTUK 11. Connected company's experimenteren.....	111
Waar stimuleert het bedrijf mensen om te experimenteren? Waar zouden meer experimenten nieuwe kansen creëren? Waar zouden experimenten een slechte zaak kunnen zijn? Hoe zouden we een op experimenteren gerichte mentaliteit kunnen kweken?	

HOOFDSTUK 12. Worstelen met complexiteit	123
Waar worstelen we met complexiteit? Hoe zouden we flexibeler en adaptiever kunnen worden in een complexe en veranderende wereld? Wat kan worden vereenvoudigd? Wat kan niet worden vereenvoudigd?	
HOOFDSTUK 13. De toekomst is podulair.....	135
Waar en wanneer treedt ons bedrijf minder op als een hiërarchie en meer als een netwerk? Waar is hiërarchie nuttig? Waar is het schadelijk? Waar zouden vrijheid en autonomie een goede zaak zijn? Waar een slechte zaak?	
HOOFDSTUK 14. Pods zijn meester over hun eigen lot.....	147
Hebben we pods binnen onze organisatie? Waar zijn ze? Hoe werken ze? Zouden we manieren kunnen vinden om het elders in de organisatie ook te laten werken?	
HOOFDSTUK 15. Pods hebben platforms nodig	155
Welke platforms hebben we die ons werk ondersteunen? Wanneer en waar helpen platforms en wanneer en waar staan ze in de weg? Wat zijn de trade-offs tussen efficiency en flexibiliteit en hoe kunnen we ze managen?	
HOOFDSTUK 16. Hoe connected company's leren	167
Hoe leert en groeit ons bedrijf door de tijd heen? Hoe worden individueel leren en teamleren bedrijfsleren? Hoe delen we kennis bedrijfsbreed en -diep? Hoe zouden we dat beter kunnen doen?	
HOOFDSTUK 17. Macht en controle in netwerken	183
Naar welke netwerken ga je als je dingen voor elkaar wilt krijgen? Hoe werken die netwerken? Zijn ze formeel of informeel? Waarom vind je dat ze zo goed werken?	
HOOFDSTUK 18. Strategie als pool van experimenten	197
Hoe kunnen we meer mensen betrekken bij de strategie en visie van het bedrijf? Staan we tolerant tegenover experimenten en risico's? Investeren we overal binnen het bedrijf in nieuwe ideeën? Waarom, of waarom niet? Hoe makkelijk is het om een nieuw idee af te schieten?	
HOOFDSTUK 19. De connected company leiden.....	209
Hoe zullen onze leiders moeten veranderen als we richting connected company opschuiven? Wat is het profiel van een connected leider? Hoe zou het een connected leider vergaan in onze huidige organisatie? Wat moet er eventueel veranderen om het een betere plek te maken voor connected leiders?	
HOOFDSTUK 20. De connected company managen.....	223
Hoe zouden we meer mensen kunnen betrekken bij platformbeslissingen? Zou dat een goede zaak zijn? Waarom? Heeft ons bedrijf de neiging om te warm te worden, of te koud? Is de temperatuur precies goed of schommelt die tussen heet en koud?	
HOOFDSTUK 21. De risico's van verbondenheid	241
Wat zijn de grootste risico's bij onze move naar verbondenheid, naar een connected company? Hoe zou het kunnen misgaan met onze connected company? Hoe zouden we die risico's kunnen vermijden of temperen?	
HOOFDSTUK 22. Beginnen aan de reis	251
Wat is de eerste stap in onze reis naar verbondenheid? Wat houdt ons mogelijk tegen om die stap te nemen? Waar kunnen we maandagochtend mee beginnen?	

OVER DE AUTEURS

DAVE GRAY, senior vicepresident Strategie bij Dachis Group, is auteur en managementconsultant. Hij werkt met mondiaal toonaangevende ondernemingen aan de ontwikkeling en uitvoering van winnende strategieën. Van zijn vorige boek – *Gamestorming* (de Nederlandse vertaling verscheen in 2012 bij Kluwer) – zijn wereldwijd meer dan 50.000 exemplaren verkocht. Het is vertaald in 14 talen.

THOMAS VANDER WAL, principal bij InfoCloud Solutions, adviseert bedrijven over social business, digitale content en de omslag van persoonlijke naar sociale informatie. Hij heeft zitting in de stuurcommissie van het Web Standards Project, hielp bij de oprichting van het Information Architecture Institute en bedacht de term ‘folksonomy’.

DACHIS GROUP ontwerpt, ontwikkelt, managet en meet de social-businessperformance van mondiale merken, via een combinatie van big data social analytics, op SaaS gebaseerde social intelligence data services en ’s werelds leidende groep voor social-businessoplossingen.

DE TOEKOMST VAN ONS WERK IS AL BEGONNEN

Klanten stappen sneller over op ontwrichtende technologieën dan je bedrijf kan bijbenen. Als ze enthousiast over je zijn, kunnen ze je boodschap versterken op manieren die eerder niet mogelijk waren. Maar als jouw performance tekortschiet ten opzichte van wat je belooft, kunnen zij de controle over je merkboodschap kapen en hun teleurstelling en frustratie sneller verspreiden dan je kunt bijhouden.

Om gelijke tred te houden met de connected customers van vandaag moet je bedrijf een connected company worden. Dat betekent dat je je nauw verbindt met medewerkers, partners en klanten. En: dat je de manier verandert waarop het werk wordt gedaan, waarop je succes meet en prestaties belooft. Het vereist een nieuwe manier van denken over je bedrijf. Zie het bedrijf minder als een machine die moet worden gecontroleerd, meer als een complex, dynamisch systeem dat kan leren en zich kan aanpassen.

Connected company's zijn in het voordeel: ze leren en bewegen sneller dan hun concurrenten. Terwijl andere bedrijven risico's analyseren, grijpen zij kansen. Terwijl andere bedrijven geïsoleerd werken, verbinden zij zich aan een netwerk van mogelijkheden en breiden zij hun invloed uit.

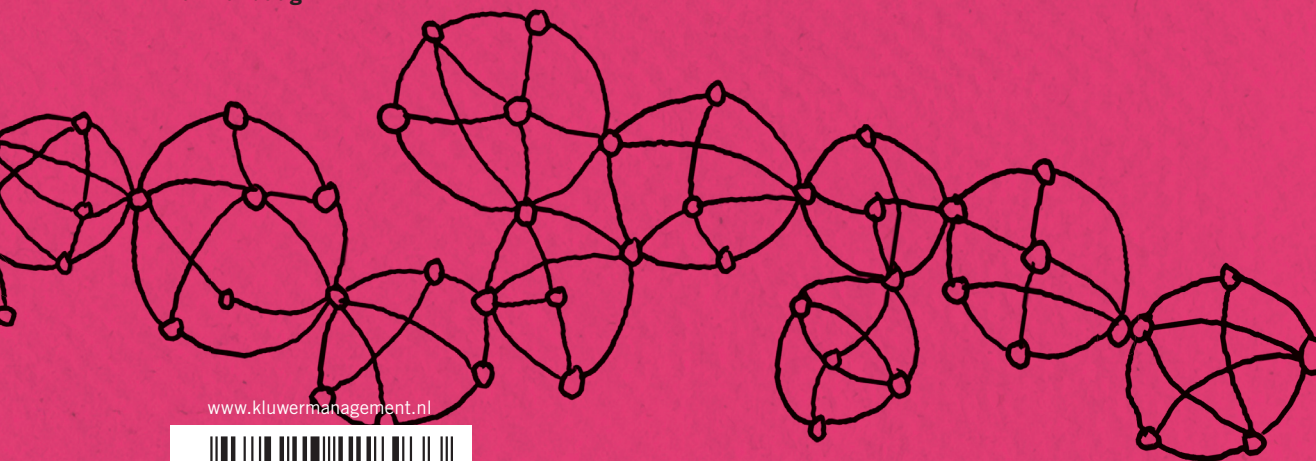
In *De Connected Company* onderzoeken we wat deze bedrijven doen, hoe ze het doen en waarom het werkt. En we laten je zien hoe jouw bedrijf dezelfde principes kan gebruiken om zich aan te passen – en om succesvol te zijn – in de continu veranderende mondiale markt van vandaag.



DAVE GRAY is senior vicepresident Strategie bij Dachis Group



THOMAS VANDER WAL is principal bij InfoCloud Solutions



www.kluwermanagement.nl



9 789013 118933



Kluwer

a Wolters Kluwer business