

Too good to be true bestaat!

De vraag is hoe hoog je de lat legt ;-)

Dit stuk is in de eerste plaats bedoeld voor mijn studenten ICT-strategie, maar is wellicht ook interessant voor andere strategie-nerds (zoals ikzelf); mensen die altijd op zoek zijn naar dat wat (er) nog niet klopt. Mensen die pas tevreden zijn als het balletje rond is en de richting uitrolt die voor ogen stond.

Vorige week (08-01) had ik weer het voorrecht om voor een groep studenten te mogen staan om uit te leggen hoe een onderdeel van een strategische analyse zou kunnen plaatsvinden. Theoretisch benaderd dus over het waardeleverend systeem aansluiten op de waardepropositie. Uitgangspunt tijdens deze lessen: goed en fout bestaat alleen in de context van je doelstelling! En aangezien we in een lessituatie aan het werk waren: Fouten maken moet! Leren omdenken!

De eerste vier uur hebben we slechts 1 sheet behandeld; de openingsheet van de dag. Weliswaar heb ik een filmpje laten zien, hetgeen een goede kapstok is om voor het thema van deze dag; Business modelling. Gezien de interessante vragen en discussies die plaatsvonden en de weinige sheets die ter ondersteuning van dit verhaal na te lezen zijn, heb ik besloten het verhaal uit te schrijven als een soort Lecture Report voor de module ICT-Strategie. Een verslag, ondersteund door een TED-presentatie, aangevuld met vragen uit de verschillende groepen en ideeën, invalshoeken die, geïnspireerd door deze lessen nog steeds af en toe bij mij naar boven borrelen. Ik wil mijn studenten dan ook graag oprecht bedanken voor de openheid en oprechtheid van de vraagstelling van de afgelopen lessen. Zonder deze instelling hadden we deze onderwerpen niet kunnen behandelen, althans niet op deze wijze! Dit is wat ik bedoel met praktijkgericht onderwijs. Kleine groepen, open houding, maar wel kritisch op wat er besproken wordt. Willen begrijpen hoe de theorie toegepast kan worden. Ik kan het niet genoeg onderstrepen: dankdankdank!

Oké, genoeg bedankjes. Tijd voor de uitwerking.

Deze uitwerking is opgedeeld in een twee blokken, afgeleid van de besproken materie. De eerste gaat in en een aantal vragen uit de groep, welke een belangrijk vertrekpunt zijn voor de uitwerking van de verschillende opdrachten, maar helemaal voor de uitwerking van een strategie. Het tweede blok is wellicht het meest interessant voor niet-studenten: een strategische analyse van een TED-presentatie door Dan Barber.

Blok 1: Duiding naar aanleiding van de praktijkuitwerkingen opdrachten

Tijdens de opening van de bijeenkomst hebben we de beste wensen uitgedeeld en vroeg ik mezelf af waarom de beste wensen vaak de beste wensen blijven.

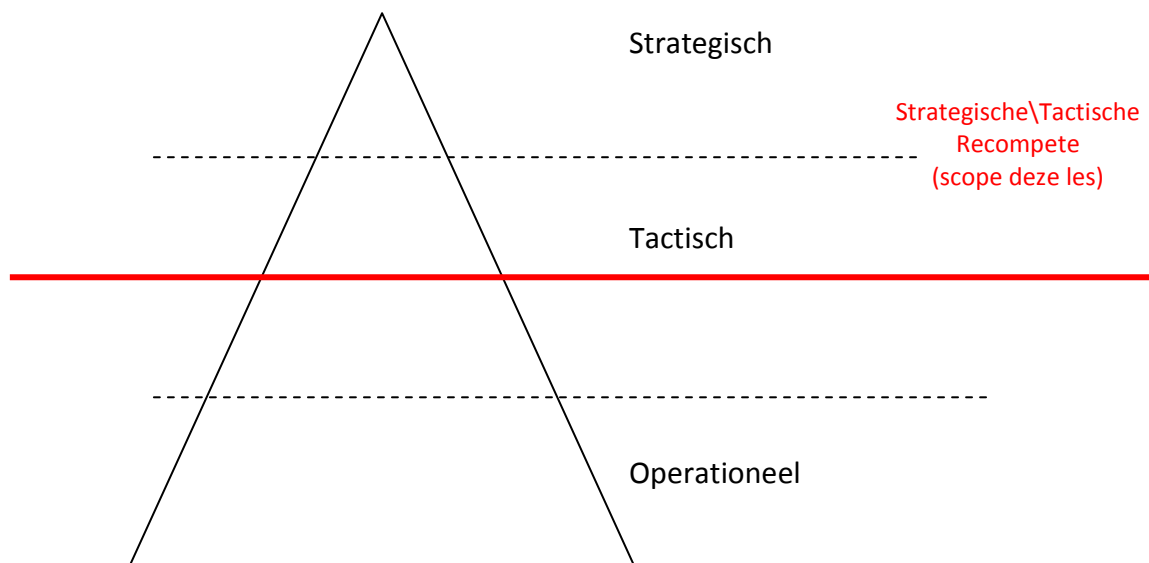
In het eerste deel hebben we de praktijkopdrachten besproken. Een aantal interessante praktijk cases (uitwerkingen) lagen voor al dan niet geherformuleerd naar een nieuwe waardepropositie (recompete), waarbij twee belangrijke zaken naar voren kwamen: het formuleren van een waardepropositie zelf (op welk niveau moet je dan denken) en het uitwerken van analyses versus hier iets nuttigs mee doen (het doen van een analyse, of het toepassen van een methode of tool bij het analyseren).

-Waardepropositie: Een waardepropositie (WP) is dat wat je als bedrijf aan waardebeleving toevoegt aan jouw klant: wat lever je je klant op, wat lever je aan je klant? Wat is het probleem van de klant? Waarom ga jij 's ochtend naar je werk?

Het beantwoorden van deze vragen is en blijft lastig, met name als je 'out of the box' wilt stappen en de WP wilt herformuleren. In de eerste les is de TEDx presentatie 'Start with why' getoond. Dit kan je helpen bij het formuleren van een WP. Een WP gaat dus niet (alleen) over het product, maar vooral ook over alles daaromheen!

Het proces van (her-)formuleren betekent dat je dat wat je weet (en denkt te weten; kortom jouw werkelijkheid) moet leren loslaten om vanuit een andere werkelijkheid te starten met denken. Een veel voorkomend probleem hierbij is het niveau van denken. De meeste werknemers opereren op operationeel of tactisch niveau. Dit betekent dat de werkelijkheid van het dagelijks functioneren per definitie 'geboxed' is. We hebben geleerd hierbinnen te doen wat te doen staat op het niveau van de afdeling of unit waarin we functioneren. Dat is bijna altijd een unit of afdeling. Strategisch denken vindt plaats op het niveau de organisatie/de onderneming. Uiteraard moet een unit of afdeling binnen deze strategie passen en binnen deze context dus ook een strategie hebben, maar deze is over het algemeen minder omvattend dan het hogere

niveau. Deze module (en daarmee het formuleren van een echte 'recompete' strategie) vindt dus plaats op strategisch-tactisch niveau in een onderneming.



-Analyseren: Een hamer kennen is één ding, kunnen timmeren een tweede: hetzelfde is het met analyseren. Je kunt volgens een methode een analyse doen, maar het hulpmiddel gaat jou niet vertellen wat je vervolgens met de inhoud van de resultaten moet doen. En je doet nu juist een analyse om de resultaten van het geanalyseerde te integreren in de context van de onderhanden opdracht: het formuleren en uitwerken van een strategie.

Het is voor jullie dus van belang om **te weten** wat de verschillende analyses opleveren als resultaat (zoals de PEST, de COMB-analyse, de BCG-matrix, de SWOT- en de confrontatieanalyse, de MABA, het vijfkrachtenmodel, de inzichten van Kottler, en ga zo maar door). Maar het is het meest belangrijk om de resultaten van deze analyses te kunnen gebruiken in het verhaal wat je aan het schrijven bent. Om dat te helpen begrijpen ga ik later nog verwijzen naar het gebruik van het Business Model Canvas als extra stuk gereedschap in dat proces (als een soort van overzichtsmodel(waar ben je nu precies mee bezig en in welke relatie staat dat tot jouw doelstellingen)).

-Beginpunt: Een ander terechte vraag die naar boven kwam is waar te beginnen met de verschillende analyses. Er zijn verschillende invalshoeken (tools en methodes), welke allemaal direct of indirect invloed op elkaar hebben: het zijn hulpmiddelen om te komen tot een compleet en samenhangend verhaal. Omdat deze invloed op elkaar tijdens het formuleren van de verschillende stappen is het een proces van doen en herhalen, totdat er een sluitend verhaal staat. Daarnaast beweegt de context en de organisatie, dus ook tijdens de uitvoering heb je voldoende mogelijkheden om te (her-) analyseren en herformuleren. Hierbij is het belangrijk om een goede missie\visie achter de hand te hebben om steeds aan te kunnen refereren: er zullen tijdens de levensduur van een strategie-document verschillende momenten komen wanneer deze herzien dient te worden en dan is het handig om een vaste basis te hebben in de vorm van 'het bestaansrecht' en de daarbij passende kernwaarden.

**Blok 2: Business Modelling in een niet alledaagse praktijk:
het leren herkennen van BM's en waarom ik verliefd werd op een filmpje over hoe iemand verliefd werd op een vis.**

Dit is een strategische deelanalyse van een TED-talk: Voor het lezen van onderstaande tekst is het zien van deze presentatie een vereiste (zonder kijken heeft de analyse geen enkele waarde). Voor de studenten die er niet bij waren: eerst even kijken dus!

http://www.ted.com/talks/dan_barber_how_i_fell_in_love_with_a_fish.html

Het gaat in dit filmpje over vis, liefde voor vis en vis eten. Het gaat ook over fish-farming, duurzaamheid, kunnen blijven eten. En het gaat over 'alignment', over het helder hebben wat je wilt doen en de consequenties daarvan onderzoeken.

Omdat ik dit stuk in m'n vrije tijd geschreven heb lijkt het me gepast om even wat extra inspiratie bij het lezen van dit document bij te voegen. Muziek levert me ontspanning op en laat me af ten toe tot 'out of the box, but into the bucket' denken. Goede en passende tekst, en lekkere sound, geheel aligned bij het schrijven (en derhalve misschien ook wel bij het lezen) van dit stuk.

<http://www.youtube.com/watch?v=516Y-FLH6r4> en <http://www.youtube.com/watch?v=qW4S4R-Is>

How I fell in love with a presentation about "how I fell in love with a fish".

Persoonlijke invalshoek van [Dan Barber](#) en waarom zijn verhaal rond is:

Dan heeft Humor! Humor met zelfreflectie! En het is eigenlijk alleen maar mogelijk om met een verhaal te spelen, wanneer het klopt en rond is. Hij gelooft zijn waardepropositie: Hij IS zijn waardepropositie. Alles wat hij zegt en doet is in lijn met wat hij wil vertellen en wil bereiken. De aanvankelijke twijfel, het hervinden en uiteindelijk het heruitvinden van zichzelf (je ziet het zelfs non-verbaal aan zijn blik en houding, maar dat verder terzijde). Exact het proces wat we allemaal doorgaan bij het vinden van de juiste waardepropositie. Een food-nerd die strateeg is geworden. En hij is in die queeste een relatie-nerd tegenkomen die hetzelfde proces door is gegaan en dus gelooft waarin hij ook gelooft. Herinneren jullie je Simon Sinek nog met 'Start with Why'? Weten waarom je iets doet brengt je in beweging en in het focus houden op dat wat je wilt bereiken levert je vanzelf medestanders op. De 'law of attraction' maar dan net iets anders. Tijdens het verhaal hieronder zal ik af en toe uitweiden naar hoe deze persoonlijke invalshoek toch best wel belangrijk is in zijn werk.

De Business invalshoek van [Dan Barber](#) en waarom zijn verhaal rolt:

Zijn waardepropositie (in dit geval zijn verhaal) is in lijn met zijn bedrijfsdoelstellingen: hij wil goede vis op het menu houden. In zijn strategievorming neemt Dan duurzaamheid mee als voorwaarde: om vis op het menu te kunnen houden is het noodzakelijk om 'duurzame vis' te gebruiken (en geen genoeg nemen met een halve oplossing, want dan is de lijdensweg naar strategisch faillissement alleen nog maar langer, langzamer en pijnlijker: 'a business in liquidation' zoals hij zelf aangeeft). Daarin is hij 'onredelijk', zeer uitgesproken en logisch redenerend. Focus en alignment dus.

De Business

Maar hoe moet dit nu geplot worden naar een bedrijf (want een restaurant is gewoon een bedrijf)
Alignment is een soort van waardeeloos zonder missie/visie op wat je wilt bereiken. Deze zijn (deels) uit zijn verhaal op te maken en logisch redenerend deels uit te tekenen op basis van zijn verhaal.

Missie:

Good food on the menu! (en als dat betekent dat er betere chefs zijn dan hij, dan kan hij daar prima mee leven; over 'start with why' gesproken). Of zoals hij op zijn site heeft staan: "create a consciousness around our everyday food choices".

Visie:

Good food betekent voor Dan zijn Business dat hij de beste producten wil kunnen **blijven** serveren. In de uitwerking van deze visie hanteert hij in deze presentatie de strategische deelvraag: How to keep eating fish?

Dan en zijn medekoks hebben dus een probleem (of een uitdaging; het is maar hoe je het wilt zien); het op de huidige wijze (blijven) bevissen van de zeeën of kweken van vis levert op termijn een te groot tekort op aan (kwalitatief goede) vis. Door op een meer ecologische wijze (sustainable) om te gaan met viskweken kan op lange termijn nog steeds vis gegeten worden die voldoet aan zijn normen.

Het Business Model

Dit betekent dat Dan ernaar moet streven zijn Business model aan te laten sluiten bij deze visie en dat hij dit dus ook moet afdwingen 'in de keten'. Vanuit dit perspectief zijn er in zijn presentatie (minimaal) drie te zake doende en overlappende Business Modellen te identificeren. Het besef dat iedere klant ook een leverancier is (en vice versa!), is hierbij een uitgangspunt geworden (daar kom ik zo nog op terug). Om dit duidelijk te maken (en de manier waarop een BM in elkaar zit) is het goed het [Business Model Canvas](#) als tool te gebruiken. Het BMC heeft grofweg drie componenten (verdeeld in 9 vlakken):

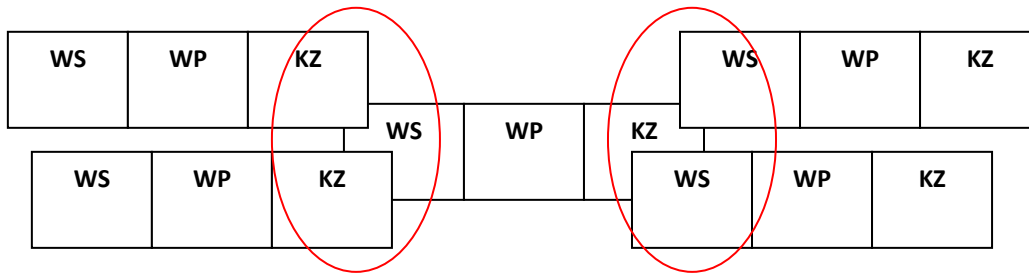
1. Het Waardeleverend Systeem: de kostenkant: Resources, Processen en Leveranciers.
2. Waarde Propositie: de investeringen: kosten geld, maar levert ook iets op: Welke waarde voeg je toe aan de klant?
3. Klant Zijde: opbrengsten: Klantrelaties, Logistiek (Kanalen) en Klantsegmenten.

Waardeleverend Systeem (WS) -Resources -Processen -Leveranciers	Waarde Propositie (WP) -Waarde levering	Klantzijde (KZ) -Klantrelaties -Kanalen -Klantsegmenten
Kosten		Opbrengsten

Het streven van een organisatie is deze zo veel mogelijk op elkaar, maar ook op de visie aan te laten sluiten (alignment). Wanneer er disbalans is ten opzichte van één van de vlakken, dan heeft dit direct effect op de andere: zie het derhalve als een weegschaal: het streven is om vanuit de waardepropositie het waardeleverend systeem af te stemmen op de Klantzijde.

Ook Dan is klant van een Business Model: die van de leverancier. Dan vond zijn eigen vis (zijn eerste liefde) niet geloofwaardig meer (tasted like chicken), dus kwam zijn waardepropositie in gevaar. De waardepropositie van zijn leverancier was niet voldoende in ontwikkeling. Deze beste man (laten we hem Don noemen) dacht dat hij klaar was, want hij had al zoveel bereikt. Hij had geen doelstelling meer (conversion ratio van 2,5; best in the business), maar ook geen waardepropositie die met de klant meebeweegt (ontwikkelt): 'We're basically a world onto ourselves (alsof dit bedrijf los staat van haar omgeving). Dat kan niet, want je hebt als bedrijf klanten en omgeving nodig. De klant is namelijk continue in ontwikkeling en krijgt op den duur dus ergens een probleem met jouw waardepropositie! Dat is ook de eerste (of eigenlijk tweede) vraag van BM-canvas: Wat is het probleem (de in ontwikkeling zijnde waardepropositie) van mijn klanten en hoe haakt mijn waardepropositie daarop in. Dit is meteen het belangrijkste uitgangspunt van de waardepropositie: wat is de klantperceptie of -beleving van de door mij geboden waardepropositie. En de klant heeft wat betreft zijn perceptie altijd gelijk. Aan de leverancier is het vervolgens de vraag of hij daar wat mee, aan en wil doen en of uiteindelijk de klant hem dat wil gunnen. In het geval van Dan niet dus.

Vanuit het BMC geredeneerd ziet zo'n model er dan als volgt uit:



Ieder Business Model maakt (in verschillende mate) deel uit van het Business Model van een ander, maar vaak in tegenovergestelde richting (de klantzijde van het ene BM is de leverancierzijde van de andere BM). Zoals hierboven omschreven is het in de keten van Waardeproposities dus enorm belangrijk deze te (er)kennen in de strategie van de organisatie. Niet weten wat de klanten van jouw klanten bezig houdt (dus wat de trends zijn in de waardeketen), kan het risico opleveren dat jouw business overbodig wordt (en dat kan erg snel gaan).

Het mooie aan het verhaal van Barber is dat juist deze hele benadering op zichzelf al erg duurzaam is (en dus in lijn met zijn strategie). Hij gelooft dus in goed voedsel (missie) en weet dat hij daarvoor zijn keten moet managen. Nu is het zo dat Dan probeert zijn keten in balans te krijgen. Wat Dan ook weet is dat deze keten niet op zichzelf staat. Het grote probleem in deze benadering is dat je vanuit een bedrijf maar één kant van de keten kunt beheersen (et waardeleverend systeem) en de andere kant hooguit kunt beïnvloeden (de klantzijde).

Recompete: een ketenbenadering

Uiteindelijk komt hij dan ook uit (om het systeem te kunnen laten groeien) op een Business Model waarbij de context bepalend wordt voor zijn business en hij andere mensen nodig heeft (samenwerking in het systeem aan de klantzijde: overlappende Business Modellen): ons allemaal dus! Kritieke massa creëren, zodat dit denken gemeengoed (duurzaamheid als commodity) wordt. Dit zal, net als met alle nieuwe dingen uiteraard van invloed zijn op de prijs van duurzaam. Wanneer we allemaal een eerste stap zetten en gaan voor 'de druppel in de oceaan', dan druppelt de oceaan vanzelf vol.

Met zijn oproep aan het einde van het filmpje roept hij niet alleen de consumenten op om eisen te stellen aan hun leveranciers, maar stiekem ook aan zijn concurrerende bedrijven: de gehele keten moet veranderen om bij te kunnen dragen aan de waardepropositie of anders dreigt er faillissement!

Schaken in de keten

Een eerste stap zetten betekent dus niet meteen alles opzij zetten en volledig ecologisch gaan denken en leven. Dat kunnen we helemaal niet aan! Het veranderen van onzelf, onze business modellen, ons hele systeem is te complex en vergt te veel voorbereiding (research en ontwikkeling) om in één keer te realiseren. Stap voor stap dus! Zoals we in eerdere lessen hebben besproken is de strategische benadering is vergelijkbaar met 'schaken'. Je wilt een bepaalde positie behalen, maar je zult de wijze waarop je dat doet moeten leren aanpassen aan de zetten van de tegenspeler (de context van jouw organisatie). Liever praat ik hier zelfs over simultaan schaken, aangezien je vaak op meerdere vlakken (op meerdere borden) tegelijk strategie moet bepalen.

Schaken in een bedrijf

Let op: [Veta la Palma](#) heeft er jaren (van 1982!) over gedaan om zo ver te komen als ze zijn: deze tijd was nodig om het ecosysteem op te bouwen tot het niveau waarop ze zijn! En die tijd zit niet alleen in het aanleggen van het ecologische systeem (het water, de plantjes, de vogels e.d.). Er zit ook tijd in de organisatie, het bewust maken van de omgeving (waaronder de klantzijde en de wereld om die klantzijde heen; de klant van de klant). Het kost dus tijd om tot een [HPO](#) als deze te komen! Verandering managen (zie ook eerste deel van de les) kost tijd. Programma's managen. Of: zoals ze zelf op hun website vermelden:

"PIMSA has always been a company that has grown and evolved through its high adaptability, innovation and experimentation. His R & D line has allowed to determine establish themselves as leaders in aquaculture species such as sea bass and shrimp. The special location of the fish farm in the marshes of the Guadalquivir, PIMSA has provided the opportunity to create a business plan that allows live in perfect symbiosis between production and the medium."

Adapteren, innoveren en experimenteren betekent niet dat een bedrijf 'maar wat doet'. Dit kan en moet gecontroleerd gebeuren. Hiertoe richten bedrijven veranderprogramma's en projecten in. Ook deze dienen uitgelijnd te zijn met de strategie van het bedrijf! Deze kunnen helpen de onzekerheid te managen die bij deze veranderingen gemeengoed zijn. Projecten doen houdt dus in dat de effecten van het adapteren, innoveren en experimenteren gemonitord moeten worden. Adapteren, innoveren en experimenteren betekent ook dingen anders doen dan je gewend bent: omdenken dus.

Bij beide kan een bedrijf vaak wel wat hulp gebruiken.

Schaakhulp 1

Even een zijstapje naar het vakgebied van Business Intelligence binnen deze processen (how do you measure succes?). Er is maar 1 echte KPI voor het waardeleverend systeem van Veta la Palma. Dit zijn de pink belly's van de flamengo's. Hoe rozer deze is, hoe beter het gaat met het ecosysteem, dus het water, de algen, de verontreinigingsgraad, etc. etc.) Er zijn dus veel afgeleide KPI's (cascading BI) te meten. Dat zal hij ook vast en zeker doen, omdat er in dit ecosysteem veel variabelen zijn die de context van zijn waardepropositie kunnen bedreigen. Ze investeren daarom ook in het steeds beter begrijpen van hun eco-systeem (hun eigen organisatie).

Het 'managementdashboard' bestaat dus uit die 'pink belly'. KPI's kosten omzet (beheersing van je systeem kost nu eenmaal iets), maar zijn een onmisbaar element van het ecosysteem. Kosten: 20% van zijn vispopulatie en eitjes. Maar dat maakt niet uit, want daarmee is in de productieprocessen rekening gehouden (ze vissen extensively, not intensively). Ze knippen hun productieproces dus niet helemaal uit, om de kwaliteit van hun eigen waardepropositie te kunnen bewaken!

Schaakhulp 2

Nog een ander klein stapje zijwaarts: Miguel is een expert in relaties ipv specialistisch bioloog (hij weet helemaal niets van vis: toch wel vreemd op een fishfarm, toch?). Miguel is dus diegene die het waardeleverend systeem bewaakt (zeg maar een COO). Het bedrijf heeft er dus bewust voor gekozen om de verandering te laten managen door iemand die niets weet van het eindproduct (en zelfs niet de bereiding ervan), maar wel voorwaarden kan schappen waarin de organisatie en de eindproducten kunnen groeien. Zuivere alignment dus: daadwerkelijk durven nadenken over wat de WP nodig heeft!

Het leuke van Dan is dat hij leert van Miguel. Hij leert ook relaties op een andere manier te leggen en weet dat deze verandering gevaarlijk is voor zijn huidige Business (zijn waardepropositie). Alleen; hij weet ook dat hij zijn Business de toekomst in moet manoeuvreren en dus moet veranderen om als bedrijf te overleven. In die zin is een strategie die destructief (ipv. Protectionistisch) t.o.v. de huidige waardepropositie werkt de enige constructieve wijze om de missie te bereiken :-). Jezelf overbodig maken in de huidige functie/rol is eigenlijk de enige manier om jezelf te kunnen blijven ontwikkelen: duurzaam dus! Dit is overigens een mooie inspirerende hulpvraag bij het formuleren van een uitdagende missie, maar dat verder terzijde.

Afronding

Er valt nog veel meer uit te wijden over deze materie, maar ik moet het, gezien mijn beschikbare tijd, de scope van de les en daarmee dit document, hier even bij laten.

Let wel, deze uiteenzetting is slechts een mogelijke en bij lange na nog geen complete invulling; er zijn meerdere wegen die naar Rome leiden en het wil absoluut niet zeggen dat de analyse die hierboven uiteengezet is de enige waarheid bevat. Sterker nog; iemand met een andere expertise zal waarschijnlijk tot een andere conclusie komen. Daarnaast is er sprake van een behoorlijke informatie achterstand in deze analyse. Ik heb me slechts beperkt tot de TED-talk en een paar websites. Daadwerkelijke inhoudelijke analyses gaan vaak verder, veel verder en is eigenlijk nooit compleet (het is een proces waar je in stapt). Onthoud dat dit het vakgebied weliswaar moeilijk, maar juist ook erg interessant maakt. Het gaat niet om goed of fout, maar om de context die je de argumentatie meegeeft. Over logica, maar vooral consistentie in deze logica dus.

Ik hoop dat jullie iets aan dit document hebben gehad en dat het jullie geïnspireerd heeft om nog meer met deze materie te doen! Business Models en strategie zijn overal en bepalen voor een groot deel wat we doen, wat we eten, maar ook wat we denken. Dus ook jullie eigen Business Model.