

Interview in Managementboek Magazine november 2012

Wim de Ridder: 'Wij consumenten nemen het roer over'

Futuroloog Wim de Ridder is van mening dat wij in een revolutionair tijdperk leven: de veranderingen in de economie, in de zorg, in de financiële sector en in de politiek –waar niet? - zijn niet te stoppen. Om een antwoord te kunnen formuleren op die veranderingen moeten bedrijven leren zich kameleontisch op te stellen: de externe ontwikkelingen zijn vele malen dominanter dan de interne kracht van bedrijven.

TEKST HANS VAN DER KLIS

We leven in een revolutionair tijdperk, schrijft u in uw nieuwe boek De strategische revolutie. Wat zijn de belangrijkste aanjagers?

De veranderingen komen van alle kanten op ons af. De technologische ontwikkelingen zijn het gemakkelijkst te voorspellen: in navolging van Guus Berkhout, met wie ik enkele jaren geleden *Vooruitzien is regeren* schreef, kun je die de 'zekerheden van de toekomst' noemen. Het werkelijk revolutionaire is dat de informatiemaatschappij de mensen grondig heeft veranderd. Mensen zijn zoveel wijzer, sterker en slimmer geworden: ze hebben hun eigen netwerken waarop ze vertrouwen, ze voelen zich niet meer afhankelijk van producenten of instanties. Dat is de ketenomkering waar ik in mijn boek over schrijf. In zekere zin is dat een hardvochtige ontwikkeling. Door alle veranderingen in onze maatschappij staat het bestaan van instituten onder druk, waardoor mensen hun zekerheden kwijtraken.

U beschrijft de ontwikkelingen in vijf sectoren, zoals de energiesector, de zorg en de bouwsector. Welke invloed hebben die veranderingen op ons functioneren?

Het belangrijkste gevolg is dat je als consument de mogelijkheid krijgt om processen te beheersen. Neem de robotisering: de individuele consument krijgt de beschikking over de meest hoogwaardige producten, zoals de zelfrijdende auto die onder aanvoering van Google op de markt komt. Dan kunnen blinde en dronken autobezitters opeens zonder probleem achter het stuur kruipen. Of je kunt met behulp van 3-D ontwerpparaatuur en 3-D printers straks je eigen huis gaan bouwen. Dergelijke ontwikkelingen zie je in iedere sector. Als patiënt kun je thuis de meest ingewikkelde processen monitoren, zodat je niet langer in het ziekenhuis hoeft te verblijven. De consument krijgt

zoveel mogelijkheden, dat iedereen die denkt dat de consument tevreden is met de producten die de producent hem aanbiedt, zijn bedrijf kan sluiten.

Die boodschap is een belangrijk element in dit boek, dat eigenlijk de afsluiting van een drieluik is. Het boek dat ik met Guus Berkhout schreef ging over de methodologie van het toekomstverkennen, *De wereld breekt open* geeft een beeld van de vele ontwikkelingen die op ons af komen en dit boek, *De strategische revolutie*, is een managementboek. Het laat zien hoe je daarop als organisatie moet inspelen.

U stelt dat bestaande bedrijven grote moeite hebben het tempo te volgen als zich nieuwe doorbraaktechnologieën aandienen. Waarom juist deze groep?

Dat komt doordat zij vaak vastzitten in hun eigen denkkader. Toen zich 100 jaar geleden de komst van het vliegtuig voor het passagiersvervoer aandeede, dachten de reders dat de positie van het schip als transportmiddel onomstreden zou blijven. Als je een opleiding tot zeekapitein hebt gevolgd, is het lastig je een toekomst voor te stellen als piloot. Bij de opkomst van de PC hebben we een vergelijkbare situatie gezien: de fabrikanten van de grote mainframes zijn allemaal verdwenen, alleen IBM stapte met succes over naar de PC-markt. In de boekenmarkt, waar het e-book op doorbreken staat, zul je straks ook zo'n splitsing zien tussen de oude, traditionele boekverkopers en de nieuwe aanbieders.

Naast de veranderingen in de verschillende sectoren beschrijft u ook institutionele vernieuwing op vijf terreinen: vergezichten op het gebied van technologische ontwikkelingen, economie, veiligheid, wetenschap en politiek. Welke spreekt u het meest aan?

De meest spannende is de eerste, die vastzit aan de technologie. Weinigen weten dat er een wereldomspannend netwerk van zo'n 3000 mensen uit Azië, de VS en Europa bestaat die samen een roadmap voor de toekomst van de chipindustrie aan het formuleren zijn. Dat speelt zich af op supranationaal niveau: boven landen en bedrijven is er een nieuwe strategische orde die dominant is op technologisch gebied. De Chinezen mogen er misschien het snelst op inspelen, maar kunnen die nieuwe wereldorde niet beheersen. Er vormt zich een soort supermacht waar geen ideologie meer aan vastzit en dat geeft een geweldige versnelling. Die ontwikkeling omspant het hele leven, in de spiritualiteit, de mode, de muziek, en gaat in golven de wereld over. Bedrijven moeten zich daar aan aanpassen, ze kunnen niet anders. Dat is een geweldig spannende ontwikkeling.

De instelling in Nederland van tien topteam met vertegenwoordigers uit wetenschap en bedrijfsleven is daardoor verouderd, betoogt u.

Die topteam kijken naar wat de leidende ondernemers in hun sector willen. Je moet juist een verdieping hoger zitten, waar zich de dominante ontwikkelingen afspelen. Dat is niet bij de bestaande bedrijven. Je moet je afvragen waar de grootste driver voor nieuwe ontwikkeling zit. In de genetica is het van groot belang te weten dat de kosten voor DNA-tests met vijftig procent per jaar

dalen, in de zonne-energie is iets vergelijkbaars aan de hand. Er zijn 1000 bedrijven in de wereld die hiermee bezig zijn en die ontwikkeling gaat zo snel. Zonne-energie wordt elke 3 – 4 jaar 50% goedkoper. Een mooi voorbeeld vind ik de Europese aanbesteding voor duurzame bussen op Schiermonnikoog. Die is gewonnen door de Chinese fabrikant Build Your Dreams (BYD), die volledig elektrische bussen levert. De Nederlandse fabrikanten zijn nu boos, want die hebben met innovatiegeld prachtige hybride bussen gemaakt. Maar die zijn niet 100 procent elektrisch. We innoveren in Nederland niet drastisch genoeg.

U benadrukt dat dit een managementboek is. Maar wat kunnen managers van dit boek leren?

In mijn boek breek ik een lans voor de kameleontische onderneming. Zo'n onderneming kijkt niet naar waar zij zelf sterk in is, maar naar wat er om haar heen gebeurt en past zich aan. Aan het voorbeeld van Schiermonnikoog kun je zien wat het verschil is. Je moet de kleur van de omgeving aannemen. Vroeger was de interne kracht van bedrijven groot genoeg om overeind te blijven, maar nu is fit met de externe invloeden dominant.

Hebben bestaande bedrijven dan nog wel een kans om te overleven?

Natuurlijk: als managers begrijpen dat de wereld zich revolutionair ontwikkelt, en zij de bedrijfsvoering daarop aanpassen. Neem Google: dat is bezig met de zelfrijdende auto, met de gezondheidszorg, met windenergie, met bankieren. Ze laten duizend bloemen bloeien, ze zien wel wat er van komt. Straks zitten ze als eerste met nieuwe producten in deze sectoren. Facebook gaat hetzelfde doen met de 18 miljard dollar die bij de beursgang is opgehaald.

Wat kunt u met uw methode Futures Fit betekenen?

Dat is een methode waarmee wij samen met bedrijven in drie fases bekijken welke strategische beslissingen zij kunnen nemen. Eerst bekijken wij de strategische ruimte, waarbij de betrokkenen net als bij een brainstorm alles kunnen invullen waarvan zij denken dat het in de toekomst belangrijk gaat worden. Op basis van de persoonlijke beoordeling van deze informatie stellen we teams van gelijk denkenden samen. In de tweede fase gaan wij met deze teams bekijken wat je per domein kunt definiëren: waar liggen de nieuwe structuren? Wat zijn belangrijke externe ontwikkelingen? En tot slot proberen wij samen te formuleren hoe de nieuwe producten winstgevend op de markt kunnen worden afgezet. Deze aanpak blijkt verrassend goed te werken: vaak zie je dat veel mensen er dezelfde gedachten over de toekomst op na houden, zonder dat ze het van elkaar weten.

En wie zijn nu eigenlijk die nieuwe leiders, waar u het in de ondertitel over heeft?

Dat zijn wij zelf. De nieuwe leider beschikt over apparatuur die zijn auto bestuurt, die alleen of samen met anderen producten ontwerp en maakt en met netwerk de leiding in instituties en bedrijven richting geeft aan instituties en bedrijven.

