

Good Vibrations (1 / 7)

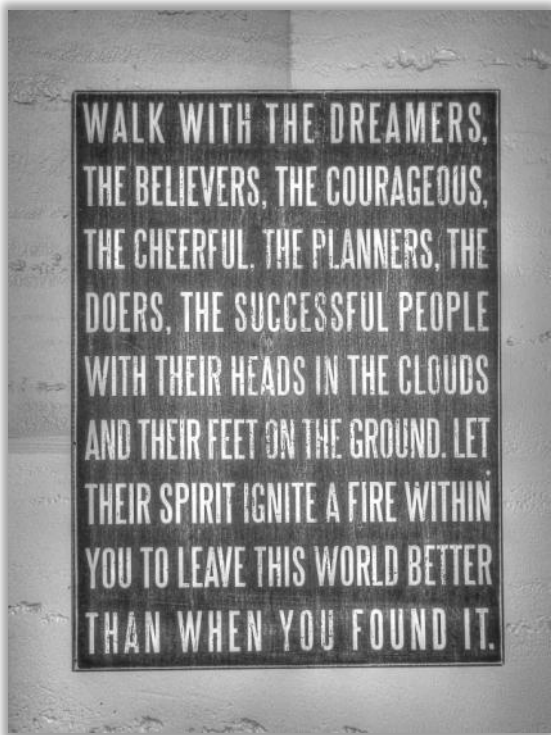
Inspiratie door Disruption

© Prof. dr. Rudy K. Moenaert

Disruption

TIAS-alumnus Dorkas Koenen, de marketingdirecteur van Essent, gaf me groot gelijk. "*De Disruption Tour verschaft je een decennumperspectief*". Een decennumperspectief... In het vlakke West-Vlaanderen verkrijg ik dat op de mountainbike. Passendale, 12 kilometer verderop langs heerlijke aardewegen, herinnert me aan grimmige gebeurtenissen van zelfs 100 jaar geleden.

Het thema 'disruption' is bijzonder actueel, ook in de wereld van het universitaire onderwijs. Onderwijsvernieuwing, is dat niet een contradictio in terminis? Bezoek in Salamanca de *aula antigua*, en je stapt in dit eeuwenoude auditorium moeiteloos honderden jaren terug in de tijd. De hedendaagse auditoria zijn moderner aangekleed, maar dezelfde basisprocessen gelden nog altijd. Dit kan in de nabije toekomst abrupt veranderen. MOOC is het modewoord van de dag. Internet



maakt *Massive Open Online Courses* mogelijk. De continue prijsstijgingen in het onderwijs en de noodzaak aan levenslang leren versterken deze trend.¹ Technologische substitutie beperkt zich niet langer tot routineuze productiejobs, maar kerft zich steeds meer een weg in de *white collar*-omgeving.

MOOCs vormen een belangrijk voorbeeld van wat tegenwoordig als disruption wordt gelabeld: de substitutie van een bedrijfsmodel door een outsider. Tot zover de frigide bedrijfseconomische definitie. Stilzwijgend maar zeer algemeen wordt de term disruption in de praktijk én in de perceptie verzaaid met drie belangrijke elementen. De substitutie is immers vaak (1) radicaal inzake snelheid, (2) totaal inzake de overname van bestaande bedrijfsmodellen, en (3) desastreus voor de tewerkstelling. Zelfs het nuchtere *The Economist* schuwt de hyperbool niet en verwijst naar

Instagram. Dit bedrijf werd voor 1 miljard dollar overgenomen door Facebook, en telde 13 medewerkers en 30 miljoen klanten. Op zijn hoogtepunt telde het ter ziele gegane Kodak 145.000 medewerkers!²

Moeten universiteiten de auditoria ontruimen en volop de kaart van MOOC trekken? We kunnen het aan de bollebozen zelf niet overlaten want die wakkeren de controverse aan. Volgens Michael Porter (Harvard) moet Harvard online courses aanbieden, maar niet "*op een wijze die de bestaande strategie van de school ondermijnt*". Zijn collega Clayton Christensen, eveneens verbonden aan

Harvard en de mentale peetvader van het disruptionconcept, ziet het totaal anders. Hij pleit ervoor om het businessmodel van Harvard fundamenteel te herontwerpen. Harvard heeft ondertussen HBX opgericht. Deze innovatie-unit telt 35 medewerkers en wil een eigen onderwijsplatform ontplooien.³

Het mag duidelijk zijn: de peetvaders van *competitive strategy* (Porter) en *disruption* (Christensen) zijn het grondig oneens in zake de praktische respons. Dit academische gekibbel van de topacademici helpt ons niet verder. Maar ook zuiver wetenschappelijk staat het begrip onder druk. Jill Lepore, geschiedenisprofessor aan hetzelfde Harvard, maakt in een uitgebreid essay in *The New Yorker* in harde woorden brandhout van het disruption concept.

“Het is een geschiedkundige theorie die zich baseert op een diepe angst voor een financiële instorting, een apocalyptische schrik voor globale verwoesting, en een gammele bewijskracht”⁴

Het is een kleine wereld. In 1984 startte ik mijn academische carrière als researcher aan de Universiteit van Gent. Het onderwerp was "*The turnaround of companies with an ageing technology*".⁵ In de *management speak* van vandaag heet dit disruption. Ik bekijk deze heisa dus met een zekere scepsis. Clayton Christensen heeft leentjebuurtjes gespeeld bij o.m. William Abernathy, Kim Clark, en zelfs Schumpeter.⁶ Het concept disruption verpakt zeer sexy een idee dat reeds lang bestaat.

A kid in a sweet shop

Maar wat disruption uitzonderlijk maakt, is de geografische concentratie in Californië. Nergens ter wereld vind je zoveel bedrijven die technologie vertalen in praktische toepassingen die globaal de wijze waarop we communiceren, handelen, betalen en denken, verandert. Een boottocht met de catamaran in de baai van San Francisco symboliseert de mentaliteit. Je vaart in de mist onder Golden Gate door. De slechten van geest stappen af in Alcatraz. De luiards vervoegen zich bij de zeehonden van Fisherman's Wharf. De hedonisten reizen noordwaarts naar Napa Valley. De dromers trekken naar Silicon Valley.

In juni 2014 vertrok ik dus met een 25-tal CEO's en belangrijke zakenmensen naar San Francisco en San Diego. De groep betitelen als de *crème de la crème* zou vooral mezelf teveel eer aandoen. Maar het was wel een uitermate select gezelschap. Een decenniumperspectief veronderstelt nogal wat van 's mans absorberend vermogen, maar gedurende de 16 bedrijfsbezoeken op 1 week tijd heb ik me toch vaak als een *kid in a sweet shop* gevoeld. Dit laatste is geen lichte vaststelling. De voorbije dertig jaar heb ik van innovatie mijn onderzoeksdomein gemaakt, en een kleine zoektocht op *scholar.google.com* geeft aan dat mijn research meer dan behoorlijk wordt geciteerd.

Mijn reflecties op deze studietrip vat ik samen met de klassieker van The Beach Boys, *Good Vibrations*. Deze legendarische song appelleert aan de gelijkenissen tussen popmuziek en high tech: een zeer grote fragmentatie, een paar supersterren, veel verliezers, en altijd entertaining. Wat weinigen beseffen is dat de Beach Boys met *Pet Sounds* in 1966 de inspiratie brachten voor het magnum opus van de Beatles in 1967 (*Sergeant Pepper's Lonely Heart Club Band*).⁷ Net zo verschaft de Californische innovatiescène veel inspiratie wereldwijd. Het zijn dikwijls buitenissige karakters en *downright crackpots* die de wereld veranderen. De parallellen tussen Brian Wilson (voorman van de Beach Boys) en Simon Kurzweil (PayPal, Singularity University) zijn te groot om te negeren.⁸

De bedoeling van de disruption tour, onder deskundige begeleiding van Steven Van Belleghem en Peter Hinssen, was het bieden van inspiratie. Antwoorden verwachtte ik niet, wel nieuwe vragen. Dit is geheel in lijn met het mantra van TIAS Business School - *Never Stop Asking*. Wat ik neerschrijf zijn dus geen conclusies; het zijn uit verwondering ontstane hypothesen.



Het is evenmin mijn bedoeling een hagiografie te schrijven over California. De staat registreert naast hoge inkomens eveneens torenhoge schulden. De financiële situatie is nog altijd bijzonder precair, ook na *Gubernator* Schwarzenegger's doortocht. Bovendien gaapt er vaak een grote ruimte tussen de perceptie en de realiteit van iconische bedrijven, zie onder meer *Inside Apple* van Adam Lashinsky.⁹ Na een uitmuntende meeting bij het Janssen West Coast Research Center werden we daar brutaal aan herinnerd. Het nemen van foto's in de inkomhal werd verboden door de veiligheidsdiensten. Hautain voegde een veiligheidsagent eraan toe:

"Zelfs voor het fotograferen van de bloemen in de inkomsthal moet je toestemming vragen."

Ook de bedrijfsresultaten van sommige *disruptors* vielen tegen. Dat is volledig in de lijn van de verwachtingen. Over een looptijd van 10 jaar was slechts 0,07 % van de hoogtechnologische start-ups in de VS gewaardeerd op meer dan één miljard dollar.¹⁰ Bij StockTwits, een sociaal netwerk voor beurshandelaars en investeerders, had ik nimmer het gevoel te luisteren naar een presentatie van *"one of the top 10 most innovative companies in web."* Bij aankomst was het personeel voltallig zoek. Uiteindelijk verschaftte één iemand tekst en uitleg. Een zeurderige stem, een San Diego accent dat op het einde van elke zin onvermijdelijk de hoogte ingaat, en mindere resultaten, het was een zielige combinatie:

"Hoe wij geld verdienen? Lange tijd was het antwoord: wij verdienen geen geld. Wij wensten het goede idee te vinden. We hebben een hoop zaken tegen de muur gegooid en gekeken wat zou blijven plakken. Maar niets bleef plakken. En dan probeerden we wat anders. We waren vijf jaar te vroeg. We hadden niet zoveel geld moeten ophalen. We hadden StockTwits bootstrapsgewijze moeten opbouwen, en dan was het nu een winstgevend bedrijf. Waarom we in San Diego gevestigd zijn? Waarom niet? Het is een mooie stad. "

Ook in California vind je dus *passioten*. Dit concept werd me aangereikt door Windy Goethals, een ondernemer in de fitnessbusiness. Volgens hem zijn ondernemers immers vaker dan gedacht *"gepassioneerde idioten, die zakelijk het bos door de bomen niet zien, commercieel selectief blind zijn, maar die steevast blijven geloven in hun passie."*

Was de presentatie bij StockTwits zowel inhoudelijk als verbaal ontvullend, ze vormde integraal een onderdeel van een fenomenale week, met bezoeken aan *Google, Khan Academy, Tesla Motors, 23andMe, PayPal, Ebay, Palantir Technologies, Singularity University, Coursera, Stanford, Ripple Labs, StockTwits, EvoNexus, Janssen West Coast Research Center, Qualcomm* en *Scripps Translational Science Institute*.

Wat deze bedrijven exact op de markt brachten, de concrete productinnovaties, boeide me tijdens deze bedrijfsantropologische studietrip niet eens zozeer. Toegegeven, de Tesla Model S is dermate gracieus dat ik hartsgrondig hoop dat de visuele verontreiniging die de Toyota Prius veroorzaakte snel zal vergeten zijn. Wagens mogen milieuvriendelijk zijn, ze hoeven daarom niet de wanstaltigheid van de Fiat Multipla na te streven. Maar hoe mooi en vernieuwend de Tesla Model S is, mij interesseert vooral hoe Tesla Motors dit realiseert.¹¹

Het onmiddellijke resultaat was minder positief. De vele aircon in California en de lange vlucht waren nefast voor luchtwegen en stembanden. Naderhand had ik een microfoon nodig om mij voor een kleine zaal van 20 studenten verstaanbaar te maken. Wat heeft een business school professor aan inspiratie, wanneer hij dit niet kan verkondigen?

Misschien verkies in het najaar van 2015 de ijle maar zuivere lucht van een trekking in de Himalaya.

Impact



Mijn aantekeningen heb ik bijgehouden in - *no surprise* - een notitieboekje van Duvel. Deze zevendelige blog is een synthese van de vele notities en impressies in dat boekje.

CEO's zag ik schrijven, tekenen, fotograferen, tweeten en scherpe fundamentele vragen stellen ('Waar staat nou het merk Google voor?'). Deze Bourgondische gulzigheid naar kennis doet het beste vermoeden. In *The New Argonauts* gebruikt AnnaLee Saxenian de Griekse mythologie om te schetsen hoe de omgekeerde brain drain van Indische, Taiwanese en Israëlische ingenieurs die in Silicon Valley werden opgeleid, het ondernemerschap in de thuislanden stimuleert.¹²

De Belgische en Nederlandse CEOs en ondernemers gedroegen zich als de Argonauten in de analyse van Saxenian. Dit wordt vertaald op de bedrijfsvloer, daar ben ik zeker van. Vooruitgang vereist een milde, selectieve anarchie.

¹ "Creative destruction", *The Economist*, 28 juni 2014.

² "Coming to an office near you," *The Economist*, 18 januari 2014.

³ Useem J. "Business school, disrupted", *The New York Times*, 31 mei 2014.

⁴ Lepore J. "The disruption machine", *The New Yorker*, 23 juni 2014.

⁵ Moenaert R., Deschoolmeester D., De Meyer A. and Barbé J. "Organizational strategy and resource allocation for technological turnaround", *R&D Management*, 20 (4) : 291 - 303 (October 1990); Moenaert R., Barbé J., Deschoolmeester D. and De Meyer A. "Turnaround strategies for strategic business units with an ageing technology", in : *The Strategic Management of Technological Innovation*, R. Loveridge and M. Pitt (eds.), Chichester : Wiley, 1990, pp. 39 - 61.

⁶ Zie o.m.: Abernathy W.J., Clark K.B. & Kantraw M.A. *Industrial renaissance. Producing a competitive future for America*. New York : Basic Books, 1983; Abernathy, W.J. (1978). *The Productivity Dilemma. Roadblock to Innovation in the Automobile Industry*, Johns Hopkins University Press (1978); Schumpeter J.A. *Capitalism, Socialism and Democracy*. First published in 1942.

⁷ Deze albums staan respectievelijk 2 en 1 in de prestigieuze *Most Influential Albums* van Rolling Stone Magazine.

⁸ Voor enige background inzake Brian Wilson, check vooral dit uitstekende gesprek met Marc Didden: <http://www.een.be/programmas/de-laatste-show/marc-didden-fan-van-brian-wilson>

⁹ Lashinsky A. *Inside Apple. How America's most admired - and secretive - company really works*. New York : Business Plus, 2012.

¹⁰ De Valk E. *Silicon Valley*. Amsterdam : Lebowski Publishing, 2014.

¹¹ Jim Collins bestempelt dit als sociale innovatie: Collins J. "The ultimate creation." in: *Leading for innovation*. Hesselbein F., Goldsmith M. & Somerville I. (eds.). San Francisco : Jossey-Bass, 2002. p. 131 - 139.

¹² Saxenian A.L. *The new Argonauts. Regional advantage in a global economy*. Cambridge MA : Harvard University Press, 2006.