

EXECUTIVE SUMMARY

The Network Effect

We are living in a networked society. People, devices, organisations and markets are increasingly interconnected through data and digital technology. This leads to a double network effect on the environment in which organisations operate: a disrupted market and an accelerating pace of change. The disruptive effect is illustrated by the unsettling impact that network-driven innovators such as AirBnB, Netflix and Uber are having on the value of incumbents, while the increasing speed at which information and innovations are distributed across the world is evidence of the acceleration effect.

For many traditional industries, the new competitive environment is bringing about a culture shock. It is in essence the disoriented feeling one has when dealing with a culture that has a different language, unusual habits and a distinct way of doing things. As such, businesses will need to change internally in order keep up with what is happening externally. These businesses will in fact have to implement the very thing that threatens them: thinking as a network.

Het netwerkeffect: ondernemen in tijden van disruptie

We leven in een netwerksamenleving. Niet enkel mensen, maar ook gebruikstoestellen en organisaties zijn in toenemende mate met elkaar verbonden in complexe, constant veranderende netwerken.

Deze vernetting heeft een diepgaande invloed op het functioneren en succes van ondernemingen. Hyperconnectie leidt tot hyperconcurrentie. Nieuwe zogenaamde 'disruptieve' innovaties hertekenen uit het niets hele markten en bedreigen de jarenlang opgebouwde waarde van traditionele spelers. Waar komt die tendens vandaan? Wat kunnen we leren uit het functioneren van netwerken? En hoe kunnen organisaties zich heruitvinden om te floreren in een netwerkeconomie?

1. Welkom in ons netwerk

Het kantelpunt naar een netwerksamenleving kunnen we – voor het Westen althans – rond de millenniumwissel situeren. De periode waarin het internet mainstream werd en steeds meer huizezinnen en organisaties met elkaar in verbinding bracht. Met de komst van het mobiel internet vergrootte, versnelde en 'verdichtte' onze leefwereld tot een hypergeconnecteerde maatschappij. Mensen en organisaties werden knooppunten van een 'altijd-online' netwerk.

1.1 Netwerk van individuen

Het internet verbindt ons niet enkel met een schat aan informatie (en desinformatie) maar ook met elkaar. Het hart van deze verbindingen zijn digitale platforms en internet-applicaties (apps) die op organische wijze digitale aders leggen tussen ons en andere mensen. Aders waar continu informatie doorheen stroomt, vooral via sociale media en digitale fora. De cijfers in figuur 1 tonen hoe wijdverspreid het succes van dergelijke

platforms is. In West-Europa is een kleine helft van de bevolking (44%) hierop actief¹. Ze zijn de status van jongerenfora al lang ontgroeid en maken integraal deel uit van de leefwereld van steeds meer individuen.



Figuur 1:
Grootste sociale netwerken in het Westen per 1 januari 2014 (in miljoenen)

Bron: Global Digital Statistics, wearesocial.net

Een Facebook-gebruiker heeft gemiddeld 300 vrienden die op hun beurt er ook weer 300 hebben. Informatie kan zich daardoor heel snel verspreiden van het ene naar het andere netwerk. In klassieke communicatie vloeit informatie langzamer omdat ze lineair wordt overgedragen via één-op-één contacten. In een netwerk verspreidt informatie zich exponentieel langs talloze verbindingen. Populaire inhoud kan 'viraal gaan' en zelfs wereldwijd gedistribueerd worden. Of hoe we de hele wereld kunnen bereiken in enkele muisklikken.

1.2 Netwerk van objecten

Naast individuen vormen steeds meer toestellen knooppunten van verbindingen. Het zogenaamde 'internet of things' is een netwerk van fysieke objecten die via ingebouwde sensoren, camera's en datatechnologie informatie uit hun omgeving kunnen opvangen en/of informatie over zichzelf kunnen uitsturen. Twee derde van de nieuwe toestellen staat vandaag in verbinding met zijn omgeving. Tegen 2020 verwacht men dat om en bij de 30 miljard toestellen zullen geconnecteerd zijn met het internet (McKinsey & Company, 2014). De grens tussen online en offline wordt flinterdun (zie kaderstuk).

Het 'netwerk der dingen' vraagt ook een netwerk van samenwerking. Ook over de sectorgrenzen heen. Nemen we het voorbeeld van autonoom rijdende wagens. Niet alleen vraagt dit een goede afstemming tussen de auto-industrie en de informaticasector. Het vraagt ook een goede samenwerking tussen de merken onderling zodat standaardisatie van de systemen mogelijk is. En dan is er nog de nood aan samenwerking tussen regelgevende verkeersinstanties, wetgevende macht en de verzekeringssector.

1.3 Meganetwerken

Informatie is het levensbloed voor de vele netwerken tussen mensen, objecten en sectoren: data die toestellen uitzenden, commerciële transacties, inhoud op sociale media,... De grote meerderheid van informatie-uitwisseling op het net gebeurt via een

'Beacons' integreren online en offline wereld

Een opvallend voorbeeld van hoe het internet der dingen deel gaat uitmaken van onze dagelijkse leefomgeving zijn 'beacons'. Sensoren in winkelstraten of gebouwen die communiceren met je smartphone van zodra je in de buurt bent. Dit laat toe iemand – zo die dat wil – informatie te bezorgen op maat van zijn of haar behoeften en situatie. Zoals gepersonaliseerde vluchtinformatie bij je aankomst op de luchthaven of productaanbiedingen wanneer je een winkel binnenloopt. Het kan het einde betekenen van reclame billboards of informatie-omroepen.

¹ Global digital statistics, www.wearesocial.net

handvol meganetwerken. Anno 2015 worden zij samengevat onder het acroniem GAFAA: Google, Apple, Facebook, Amazon en Alibaba. Zij fungeren als platforms waarlangs miljarden connecties gelegd worden.

De concurrentie om het dominante platform te zijn, is bikkelhard, want de inzet is groot. Nieuwe applicaties kunnen het zich immers nauwelijks veroorloven om niet compatibel te zijn met de grote spelers. Zij enten zich dus op die meganetwerken waardoor die laatste nóg groter en invloedrijker worden.

Zo worden de grote platforms poortwachters van de netwerksamenleving. Denk aan evenementen of zelfs doktersafspraken waarbij je je via een Facebook-profiel aanmeldt. Facebook neemt daar de rol van identiteitscontroleur aan die voorheen voorbehouden was voor de overheid. Dit heeft ethische consequenties (positief en negatief) waar we nu niet verder op ingaan². We benadrukken hier de verregaande invloed van megaplatforms en dat het effect van digitale vernetwerking verder reikt dan de virtuele wereld.

2. Dubbel netwerkeffect

Het moge duidelijk zijn dat onze leefwereld steeds dieper doordrongen is van connectiviteit. Dit heeft ook een economische weerslag. We illustreren dit aan de hand van een dubbel netwerkeffect: een disruptieve markt en versnelde verandering.

2.1 Van destructie naar disruptie

De term creatieve destructie werd bekend door de Oostenrijkse econoom Joseph Schumpeter (1883-1950). Voortgaand op het werk van Karl Marx doelde hij op het proces van waardevernietiging, dat inherent aanwezig is bij kapitalisme en innovatie. Nieuwe productiewijzen, markten, organisatiemodellen en innovaties brengen een economische transformatie op gang waarbij het nieuwe de waarde van het oude vernietigt. De typemachine verloor zijn waarde met de intrede van de computer, digitale fotografie vernietigde de waarde van analoge fotografieproducten, populaire websites en videosites tasten vandaag de waarde aan van de advertentieruimte in tijdschriften. Het proces van creatieve destructie vreet ook de waarde aan van bedrijven zelf wanneer zij niet snel genoeg mee evolueren met nieuwe technologieën en markten. BlackBerry en Nokia zijn gekende verliezers van de creatieve destructie die de smartphone en vooral de 'app-markt' erachter op gang bracht.

De industriële revoluties van de 18de en de 19de eeuw brachten voor het eerst een grootschalig creatief destructieproces op gang. Massaproductie deed de vraag naar huisnijverheid dalen. De uitvinding van de verbrandingsmotor betekende het begin van het einde van paardentransport. Vandaag zijn digitalisering en netwerkvorming de drijvers achter een creatieve destructie 2.0: die van de disruptieve innovaties.

Het was Harvard-professor Clayton Christensen die eind jaren 90 in 'The Innovators Dilemma' de term disruptie lanceerde (vertaling: ontwrichting / verstoring). Hij gaf

² De VPRO-reportage 'Hoezo samen delen?' van 30 november 2014 gaat hier dieper op in.

Disruptie in de autosector

Een zuinige motor is een voorbeeld van een 'sustaining innovation'. De wagen wordt efficiënter en goedkoper in verbruik, maar boort geen nieuwe markten aan en vernietigt er geen. De zelfrijdende wagen kan wel een disruptieve innovatie worden. Voor de auto-industrie maar vooral ook voor sectoren waarvan de waarde is toegespitst op wagens met chauffeur: rijtscholen, verzekeringsmaatschappijen, carrosserie-bedrijven, producenten van wegwijzers,... Hun waarde wordt direct of indirect uitgedaagd wanneer een volledig autonoom rijdende wagen de norm wordt.

De een zijn dood

In 2011 vroeg fotografie-icoon Kodak het faillissement aan. Kodak was ooit marktleider in fotografie-producten en een bedrijf met meer dan 60.000 medewerkers. In 1976 verkocht het bedrijf maar liefst 90% van alle filmrolletjes en 85% van alle camera's in de VS (Wikipedia). Opmerkelijk is dat Kodak één van de eerste was om te experimenteren met digitale fotografie, maar er nooit voluit voor ging. Nauwelijks een jaar na het faillissement van Kodak kocht Facebook de 'photo sharing'-applicatie Instagram op voor 1 miljard dollar. Instagram was op dat moment twee jaar oud.

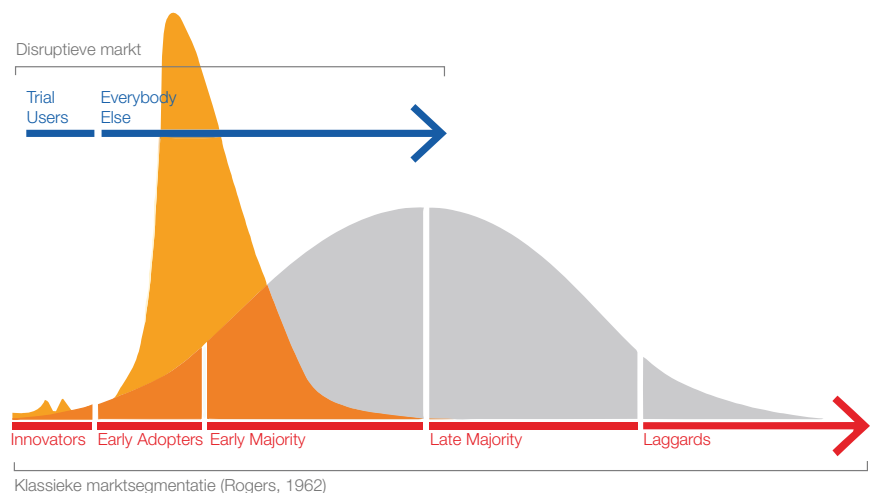
hiermee uitdrukking aan een hedendaagse vorm van destructie door innovatie. 'Disruptive innovations' zijn producten of diensten die nieuwe markten en waardeketens creëren en daarbij (onbedoeld) oude markten doen verdwijnen (Clayton Christensen Institute, www.christenseninstitute.org). Dit in tegenstelling tot 'sustaining innovations' die erop gericht zijn bestaande producten en processen te verbeteren (zie kaderstuk links bovenaan). De disruptieve kracht zit niet zozeer in de technologieën maar wel in de toegankelijkheid van vernieuwende producten voor het brede publiek. Zo had de eerste computer geen verstorend effect op de markt; wel de personal computer van IBM, die van de computer een algemeen gebruiksproduct maakte en zo een heel nieuwe markt opende.

Disruptieve innovaties surfen mee op de exponentieel groeiende capaciteiten van (digitale) technologie en netwerken. Met een computer, een internetconnectie, wat opensourcesoftware en 99\$ kan je vandaag je eigen applicatie verkopen via de App Store van Apple. Niet dat elke applicatie daar de markt op zijn kop zet. Maar de kans wordt wel groter omdat miljoenen mensen wereldwijd vandaag over de middelen beschikken om technologie te ontwikkelen én te verspreiden.

Door dit netwerk van individuele innovatoren is de innovatiepool vandaag minstens tien keer zo groot als in de tijd waarin enkel gevestigde waarden met grote kapitalen innoverende producten konden lanceren. Het innovatienetwerk ontwikkelt bovendien aan een fractie van de kosten die in het verleden nodig waren om nieuwe technologie te ontwikkelen. Door de cumulatie van een groter innovatienetwerk en lagere ontwikkelingskosten is het innovatiepotentieel honderdmaal zo sterk dan voorheen (McQuivey, 2011). Vernetwerking heeft dus een ontwrichtend effect omdat de concurrentie-dreiging honderdmaal zo groot wordt. Nu en dan toont zich dat heel scherp, zoals in de vrijwel gelijktijdige ondergang van Kodak en het succes van Instagram (zie kaderstuk links onderaan).

2.2 Versnelde verandering

Disruptie is in hoofdzaak een netwerkgedreven innovatieversnelling. Het proces zelf is niet nieuw, de snelheid en schaal van de impact wel. Zo illustreert figuur 2 de toename in snelheid waarmee disruptieve innovaties vandaag ingang vinden bij het publiek. In de klassieke adoptiecurve van Everett Rogers (*Diffusion of Innovations*, 1962) verloopt



Figuur 2: Adoptieversnelling door disruptieve markt.

Bron: Downes & Nunes 2013

de adoptie van innovaties geleidelijk via vijf marktsegmenten. Die bell-curve heeft plaatsgemaakt voor een meer dan symbolische haaienvin met slechts twee marktsegmenten: een beperkte groep vroege vogels en de rest (Downes & Nunes, 2013).

Eenzijds betekent dit dat nieuwe spelers zeer snel markten kunnen veroveren. Gevestigde waarden moeten dus op hun hoede zijn voor concurrentie, vaak van buiten de sector, die in een mum van tijd hun waarde bedreigt.

Anderzijds impliceert de disruptieve omgeving dat nieuwe innovaties een veel kortere levenscyclus hebben omdat de markt sneller verzadigd is. Bedrijven — ook de nieuwe hippe spelers — die te lang teren op succesproducten, riskeren snel onderuit te gaan. In hun werk over creatieve destructie wijzen Foster en Kaplan in dat verband op de dalende levensduur van bedrijven. In de jaren 60 bedroeg de gemiddelde levensduur van een bedrijf uit de S&P 500 index meer dan zestig jaar. Vandaag is dat minder dan twintig. Op basis van deze evolutie zal dit tegen het jaar 2020 nog maar tien jaar zijn... (Foster & Kaplan, 2001, cf. figuur 3).

Het netwerkeffect maakt het moeilijker om op lange termijn succesvol te blijven. Een van de redenen voor de dalende levensduur van grote bedrijven is dat 'versturende' innovaties vaak van buiten de sector komen. Denk maar aan de invloed die computergigant Apple heeft gehad op de muziekindustrie (iTunes) of de invloed van zoekmachine Google op uitgeverij van encyclopedieën of wegenkaarten. Vaak zijn het ook compleet nieuwe spelers die, handig inspeland op de vernetwerking, gevestigde waarden pijn doen met een alternatief businessmodel. Een paar sprekende voorbeelden van dergelijke bedrijven zetten we op een rij in het kaderstuk hiernaast.

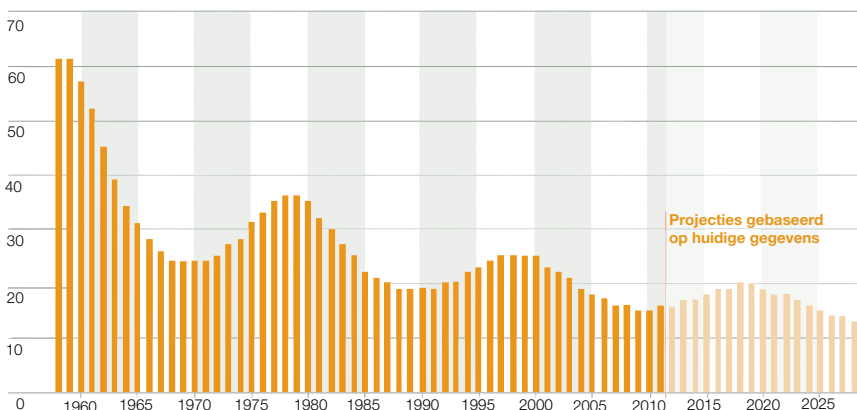
De gelijkenis tussen de aangehaalde voorbeelden: technologiegedreven, minder dan tien jaar oud en schatrijk door slim gebruik te maken van bestaande en nieuwe netwerken. We mogen niet veronachtzamen dat het monstersucces van deze 'kleine' Amerikaanse technologiebedrijfjes uitzonderlijk is. Toch toont het de impact en risico's van disruptieve spelers. Bovendien bestaan er ook heel wat lokale, kleinere bedrijfjes die vanuit een zelfde netwerkfilosofie succes oogsten.

Disruptieve netwerkspelers

Airbnb (2008) is met 1 miljoen boekingen per dag de grootste aanbieder van accommodaties ter wereld. En dit zonder ook maar één hotel te bezitten. De waarde van het bedrijf zit in een wereldwijd netwerk van particulieren die kamers ter beschikking stellen.

Uber (2009) is een technologiebedrijf dat personenvervoer en koerierdiensten aanbiedt via een netwerk van particuliere chauffeurs. De beurswaarde van Uber werd eind 2014 door de Wall Street Journal geschat op 40 miljard dollar.

Whatsapp (2009) is een online berichtendienst met naar schatting 500 miljoen gebruikers. Facebook — ja, opnieuw zij — kocht de applicatie op in 2014 voor maar liefst 19 miljard dollar.



Figuur 3: Dalende gemiddelde levensduur van S&P 500 bedrijven

Bron: Foster & Kaplan (2001) & Duivesteyn, Bloem et al. (2014)

Het nieuwsanker in elk van ons

Lange tijd bepaalden nieuwszenders grotendeels wanneer er nieuws was. De burger kreeg elk uur een radio-update, en enkele journaals op vaste tijdstippen vatten samen wat er die dag gebeurde. Vandaag vloeit de nieuwsstroom non-stop (de grootste Belgische nieuwszender VRT startte met een online berichtgeving in 2003, nvdr). Bovendien wordt wát nieuws is niet meer bepaald door journalisten en nieuwszenders alleen. Die rol moeten zij vandaag delen met een netwerk van geconnecteerde burgers, ngo's, bloggers, enz. Een stroom van 'tweets', 'likes' en 'shares' bepaalt mee de snelheid en aard van nieuwsberichten. 'Trending topics' op sociale media worden op zichzelf items in kranten en nieuwsuitzendingen. Om relevant te blijven, kunnen nieuwszenders zich niet meer louter beroepen op de eigen nieuwsgaring. Ze moeten meesurfen op de berichtenstroom die vele individuele nieuwskanalen op gang brengen.

3. Eerste hulp bij netwerkorganisaties

3.1 Vinger aan de pols

In onze beschrijving van de netwerksamenleving maakten we eerder al de vergelijking met een hart. Netwerken zijn het kloppend hart van de netwerksamenleving die zich via vele digitale adertjes vertakken. Informatie en data typeerden we als het bloed dat door deze aderen stroomt en deze netwerken doet leven. We trekken de analogie nog even door. Een netwerk heeft namelijk ook een hartslag: het interval waarmee informatie stroomt en veranderingen zich voordoen.

In een netwerksamenleving zijn organisaties steeds minder eigenaar van de informatie die ze verwerken. Informatie bevindt zich meer en meer in 'the cloud' en je netwerk van stakeholders. In een netwerkeconomie hebben bedrijven bijgevolg minder controle over hun eigen hartslag. Het netwerk geeft vandaag het tempo aan. Een voorbeeld dat dit aanschouwelijker maakt, is de invloed van hyperconnectiviteit op nieuwsberichtgeving (zie kaderstuk).

In de netwerkeconomie gaat het erom de vinger aan de pols te houden met het netwerk. Om de hartslag van het netwerk permanent te blijven voelen en indien nodig de pas te versnellen. Het gaat er voor ondernemingen om hun interne klok af te stemmen op de externe klok van markt en samenleving, aldus Peter Hinssen in *'The Network Always Wins'* (2014). Hij refereert hierbij naar het werk van Charles Fine, die in 1998 onderzoek deed naar de interne klok van bedrijven, met name de snelheid waarmee organisaties beslissingen nemen en veranderingen doorvoeren.

Ook de externe wereld heeft volgens Hinssen een klokslag: de snelheid waarmee omgevingen veranderen, markten evolueren en consumentenbehoeftes verschuiven. We zagen reeds dat in een netwerk informatie zich sneller verspreidt. Netwerken zijn deeltjesversnellers voor de verspreiding van informatie, de verwerking van kennis en de ontwikkeling van innovatieve processen (Hinssen, 2014). De netwerksamenleving heeft een versnellend effect op de externe klokslag van bedrijven. Om te overleven in de netwerksamenleving, dienen bedrijven hun interne klok gelijk te schakelen met die van hun omgeving. Ze moeten zich weten te enten op de hartslag van het netwerk waar ze deel van uitmaken. Voor de meeste bedrijven betekent dit een versnelling hoger schakelen.

3.2 Herdenk je organisatie

Ondernemingen die zich op korte tijd uitgedaagd zien door een snel veranderende omgeving ondergaan een soort cultuurschok. Het gevoel van desoriëntatie dat reizigers ervaren wanneer ze in contact komen met andere culturen, waarin heel andere gewoontes en opvattingen gelden. Onder de meest voorkomende problemen vinden we een overvloed aan informatie, een technologiekloof en taalbarrières³.

³ We volgen hier de typering van een cultuurschok volgens het kennisnetwerk Wikipedia.

In de evolutie naar een netwerksamenleving gestuurd door informatieverkeer, disruptieve technologieën en digi-taal als 'lingua franca', is de vergelijking met een cultuurschok dan ook niet ver te zoeken. In het bijzonder voor organisaties met een lange geschiedenis die lineaire groei kenden op basis van jarenlange procesverbetering en schaalvergroting. Ze werkten voornamelijk in een lineair ecosysteem gekenmerkt door eenvoud, een gestaag tempo en – in redelijke mate – voorspelbaarheid. Netwerken echter blinken uit in complexiteit, snelheid, volatiliteit en onzekerheid. 'Business as usual' is geen optie meer.

De **eerste** stap in het te boven komen van een cultuurschok is aanvaarden dat de vreemde cultuur fundamenteel anders is. In het geval van de netwerksamenleving betekent dit de aanvaarding dat de stabiele lineair evoluerende omgeving verdwijnt. Veranderingen en innovaties volgen geen vast patroon meer, maar komen van overal. De bedrijfsomgeving is complex en onzeker. Punt.

Een **tweede** stap is de aanpassingsfase. Bedrijven moeten zelf netwerken van creativiteit worden als ze mee willen zijn met hun vernetwerkte omgeving. We doen in onderstaande tabel enkele aanbevelingen, gebaseerd op het eerder aangehaalde werk van Peter Hinssen, over hoe organisaties wendbaarder kunnen worden door zich intern als netwerk te organiseren.

Oude statische paradigma	Wendbare netwerkorganisatie
Hiërarchisch organigram	Dynamische projectorganisatie
Command & control	Zelfsturende teams
Carrière	Individuele levensprojecten
Aristocratie (verdienste op basis van prestaties in het verleden zoals diploma)	Meritocratie (verdienste op basis van wat je vandaag uitvoert)
Verticale mobiliteit	Horizontale mobiliteit
Informatie is macht	Informatie moet gedeeld worden om te groeien
Functieomschrijving	Open taakomschrijving
Je bent wat je kent	Je bent wie je kent

Figuur 4: Statische organisaties vs. netwerkorganisaties

Bron: Hinssen (2014) & VKW

Zich aanpassen aan een netwerkomgeving vraagt het weghalen van zoveel mogelijk barrières die initiatief, besluitvorming en snel handelen in de weg staan. Organisaties kunnen niet wendbaar zijn als voor elke handeling een procedure, vergadering of toestemming vereist is. Netwerkorganisaties hebben een soort permanente 'bèta-status', waarbij structuur het initiatief volgt en niet omgekeerd. Zelfsturende teams kunnen daarbij korter op de bal spelen dan hiërarchische besluitvorming. Hoe deze teams functioneren, bepalen ze idealiter zelf op basis van wat voor de teamgenoten het beste werkt. Verantwoording leg je af op basis van het resultaat dat je met je team haalt.

Waar het in de aanpassingsfase nog ging om het leren toepassen van de nieuwe cultuur, gaat het in de **laatste** fase om meesterschap over de nieuwe cultuur in de eigen (bedrijfs)cultuur. Een cultuurschok overwin je niet door je eigen cultuur op te geven, wel door ze af te stemmen op een nieuwe realiteit. Zo hoeft een omslag naar een net-

werkorganisatie geen aanslag te betekenen op alles wat de organisatie vandaag doet en al zeker niet op de eigen waarden. Overleven in de netwerksamenleving betekent geen totale overgave aan het netwerk. Het gaat erom je bedrijfspraktijken te herdenken vanuit een holistisch perspectief. Hoe kunnen we waarde creëren voor en met de netwerken waar we deel van uitmaken?

Samengevat gaat het erom dat organisaties zichzelf moeten heruitvinden tot wendbare netwerkgemeenschappen waarin zelfsturende teams zich rond een gedeelde missie kunnen scharen⁴. In een snel veranderende, geconnecteerde samenleving waar disruptieve innovaties voortdurend op de loer liggen, zijn statische organisaties immers ten dode opgeschreven.

4. Besluit

Alles hangt samen met alles. Mensen, toestellen, organisaties, markten. Dit hertekent de omgeving waarin bedrijven, overheden, non-profitorganisaties vandaag opereren. Vooral omdat de vernetwerking van de wereld gepaard gaat met een verstoring en versnellend effect. 'Wait and see' is geen optie meer in een wereld waarin informatie zich sneller verspreidt dan beslissingen worden genomen. De oplossing ligt in het omarmen van de nieuwe netwerkrealiteit en het netwerkdenken te integreren in de organisatie. Dit impliceert ook het loslaten van vertrouwde werkwijzen en zekerheden. Dat kan een rouwproces betekenen voor bedrijven die jarenlang successen opbouwden met die vertrouwde modellen. Maar zoals Darwin al aantoonde: het is niet de sterkste die overleeft, maar degene die zich het best weet aan te passen aan zijn omgeving.

Referenties

- CHRISTENSEN, C. (1997), *The Innovator's Dilemma*, Harvard Business Review Press: Boston
- DOWNES, L. & NUNES, P. (2013), *Big-Bang Disruption*, Harvard Business Review: Boston
- DUIVESTEIN, BLOEM et.al (2014), *Design to Disrupt*, Sogeti Labs, <http://labs.sogeti.com>
- EYNIKEL, J. (2014), *Megatrends & Gamechangers: ondernemen in de samenleving van morgen*, VKW beleidsnota 73, Wilrijk
- FOSTER, R. & KAPLAN, S. (2001), *Creative Destruction*, Doubleday: New York
- HINSSEN, P. (2014), *The Network Always Wins*, Mach Media: Sint-Martens-Latem
- LALOUX, F. (2014), *Reinventing Organizations*, Nelson Parker, Brussel
- MCKINSEY & COMPANY (2014), *The Internet of Things: Sizing up the opportunity*, www.mckinsey.com
- MCQUIVEY, J. (2013), *Digital Disruption: Unleashing the next way of innovation*, Amazon Publishing: Las Vegas
- VPRO TEGENLICHT (2014), *Hoezo samen delen?*, reportage 30 november 2014, <http://tegenlicht.vpro.nl>
- WESSEL, M. & CHRISTENSEN, C. (2012), *Surviving Disruption*, Harvard Business Review: Boston

⁴ Een diepteanalyse van bedrijven die dit vandaag waarmaken vind je in *Reinventing Organizations* (Laloux F., 2014).

De Engelstalige versie van deze nota is beschikbaar op www.vkw.be/kennisbank dankzij



Auteurs: Jochanan Eynikel
Eindredactie: Isabelle Verlinden
Vormgeving: Lieve Swiggers
Foto: nl.123rf.com/Tatiana Popova

E-mail: jochanan.eynikel@vkw.be
Twitter: @jochananTweets
Website: www.vkw.be
V.U.: VKW Ledenwerking vzw