

DE Fons Van Dyck
**ONSTERFELIJKE
ONDERNEMING**

Overleven in disruptieve tijden



LANNOO
CAMPUS

Aan mijn beide ouders, die ons in 2015 ontvielen.

INHOUD

Introductie	7
Een beknopte geschiedenis van Apple	12
Hoe lees je dit boek?	19
HET AGIL-PARADIGMA	21
A • AANPASSEN	41
1 De slimme volger	44
2 De klant eerst	60
CASE • De Persgroep	80
G • DOEL BEREIKEN	93
3 De rechte lijn	96
4 Alomtegenwoordig	110
CASE • Duvel Moortgat	126
I • INTEGREREN	137
5 De boel bij elkaar houden	140
6 Wij tegen zij	160
CASE • Van Eeghen & Co	174
L • LANGETERMIJNCONSISTENTIE BEWAKEN	185
7 Het DNA van de onderneming	188
8 De verborgen kracht van cultuur	210
CASE • Colruyt	230
VOORTSCHRIJDEND EVENWICHT	239
Tot slot	252
Eindnoten	255

*'You can't connect the dots
looking forward; you can only
connect them looking backwards.
So you have to trust that the dots
will somehow connect in your future.'*

Steve Jobs | Stanford Commencement Speech, juni 2005

INTRODUCTIE

Er is leven na 'God'

In de zomer van 2018 werd Apple het eerste Amerikaanse bedrijf in de geschiedenis met een beurswaarde van meer dan 1 biljoen dollar. Het liet daarmee andere technologiebedrijven zoals Google (Alphabet), Amazon en Microsoft achter zich. Het was een prestatie die tot de verbeelding spreekt, vooral omdat Apple een kwarteeuw geleden bijna failliet was.

Het nieuws stond ook in schril contrast met de speculaties na het overlijden van stichter Steve Jobs in 2011. De verwachting, en vrees, leefde op dat moment bij veel waarnemers dat Apple er niet in zou slagen om zijn 'founding father' te overleven. Jobs was inderdaad uitgegroeid tot hét gezicht van Apple. Apple was Jobs en Jobs was Apple. Hij was bekend vanwege de manier waarop hij erin slaagde zijn klanten aan Apple te binden met een nooit eerder geziene loyaliteit, vaak op het fanatieke af. 'Welk ander technologiemerk zie je ooit op een bumper kleven?', zo omschreef *The Economist* het fijntjes.¹ In de academische wereld werd hij gelauwerd als de best presterende CEO ooit. Ook de media droegen hem op handen. 'iGod', zo stond te lezen op de cover van *New York Magazine*. *Fortune Magazine* omschreef hem als 'de meest innovatieve zakenman van deze tijd', en in een speciale editie van *Time Magazine* werd hij geportretteerd als 'het genie dat onze wereld veranderde'. Het nieuws over zijn dood ten gevolge van pancreaskanker leverde scènes op met rouwende fans die alleen te vergelijken waren met de gebeurtenissen na de dood van

Lady Di een decennium eerder. Of van Michael Jackson twee jaar eerder. Zelfs de Amerikaanse president Barack Obama liet van zich horen: hij prees hem als een van de grootste Amerikaanse innovators: 'Brave enough to think differently, bold enough to believe he could change the world, and talented enough to do it.'²

Weinigen konden zich inbeelden dat Apple na Jobs' dood ooit nog zo'n hoge top-pen zou kunnen scheren. Er rezen ernstige vragen over de slaagkansen van zijn opvolger Tim Cook om die rol over te nemen en het bedrijf naar een hoger niveau te tillen. Een journaliste van het gerespecteerde *The Wall Street Journal* nam geen blad voor de mond en drukte scherp uit wat velen op dat moment dachten: 'Ze zijn vergeten om de wereld opnieuw uit te vinden. Ze draaien alleen maar in rondjes.'³

Wat schuilt er nu precies achter het succes van schijnbaar onsterfelijke ondernemingen als Apple? Kunnen we dat alleen maar op het conto schrijven van hun al dan niet charismatische leiders? Of is er meer aan de hand? Hoe slagen ze er steeds weer in bestaande klanten aan zich te binden en nieuwe harten te veroveren? Welke succesfactoren liggen daaraan ten grondslag? En vooral: zal dit succes blijven duren? In dit boek ga ik op zoek naar antwoorden op die vragen. En daarbij baseer ik mij niet alleen op de succesverhalen, maar trek ik evengoed lessen uit de mindere momenten, of zelfs ronduit mislukkingen, in de levensloop van bedrijven. In dat opzicht onderscheidt dit boek zich van andere managementliteratuur die vaak eenzijdig focust op de succesverhalen van bedrijven en voorbijgaat aan het feit dat elke medaille ook een keerzijde heeft: what goes up must come down ... Het is mijn overtuiging dat je minstens zoveel kunt leren uit de fouten die ondernemingen hebben gemaakt (en de manier waarop ze achteraf weer uit het dal zijn geklommen) dan uit hun succesnummers.

In het geval van Apples historie, waar ik mij in dit boek in de eerste plaats op focus, zijn er op dat vlak veel momenten die in aanmerking komen. De geschiedenis van Apple ging immers niet altijd over rozen. In 1985 waren de bedrijfsresultaten zo lamentabel dat de bestuurders oprichter Steve Jobs op een weinig elegante manier ontsloegen. In 1996 ging Apple zelfs bijna failliet. Apple heeft tweemaal de dood onder ogen gezien en is telkens opnieuw uit zijn as herrezen. En het is ook gelukt om het heengaan van stichter en leider Jobs te overleven.

Ik beperk me daarbij niet tot de geschiedenis van Apple, maar ik analyseer ook andere sectoren. De geschiedenis van sommige bedrijven uit uiteenlopende branches gaat soms vele eeuwen terug. De koplopers daarbij – toeval of niet – vinden we in de sector van de geestrijke dranken. Denk aan Moët & Chandon, vandaag de dag het grootste champagnehuis ter wereld, dat al in 1743 (!) opgericht werd. Of aan de Ierse bierbrouwerij Guinness en het cognacmerk Hennessy van respectievelijk 1759 en 1765. De gemiddelde levensduur van de grootste merken wereldwijd was 87 jaar in 2010. De drie oudste branches zijn de voedings- en drankensector (141 jaar), farmacie (119 jaar) en de financiële sector (117 jaar).⁴

Nochtans is onsterfelijkheid voor niemand een vanzelfsprekendheid. Terwijl sommige merken erin slagen decennialang (zelfs eeuwen) succesvol te zijn, verdwijnen andere (soms iconische) namen voorgoed. Denk bijvoorbeeld aan Nokia: terwijl Apple zijn weg naar de absolute top inzette met de iPhone, kelderden de resultaten van Nokia; dat bedrijf werd in het begin van de eenentwintigste eeuw nog gezien als een van de meest innovatieve en sterkste merken ter wereld. In 2011 schreef Stephen Elop, de toenmalige CEO van Nokia, een intern memo – dat nadien wel breeduit becommentarieerd werd in de pers – aan zijn management met daarop de onheilspellende boodschap ‘Our platform is burning’. Nog geen twee jaar later werd Nokia verkocht aan Microsoft voor ‘slechts’ 5,44 miljard euro (7,17 miljard dollar).⁵

En zo zijn er veel voorbeelden uit de recente jaren. Zo ging in 2011 de Zweedse autoconstructeur Saab failliet omdat het bedrijf zijn potentiële Chinese investeerders niet kon overtuigen om vers geld in het bedrijf te pompen. In 2012 stond het legendarische merk Eastman Kodak, dat al 131 jaar pionier was op het vlak van fotografie, aan de rand van een faillissement nadat het de trein van de digitalisering gemist had. Ondanks al zijn verwoede pogingen om te besparen en te transformeren is het bedrijf vandaag nog steeds niet winstgevend. En toen in 2015 technologiepionier Hewlett Packard na 76 jaar opsplitste in twee aparte bedrijven: HP Inc. (printers en pc's) enerzijds en Hewlett Packard Enterprise (servers, software, opslagcapaciteit en netwerken) anderzijds, was er zelfs sprake van ‘het einde van een tijdperk’.⁶

Meer dan ooit is de toekomst van veel merken bedreigd. Een studie van Havas, een zeer grote reclame- en mediaspeler, wees uit dat wereldwijd consumenten het niet erg zouden vinden als 74 procent van de merken zou verdwijnen. Met andere woorden: drie van de vier merken heeft geen waarde in de ogen van de consumenten en kunnen dus morgen al uit het winkelrek verdwijnen zonder dat iemand erbij stil zou staan. Laat staan daarvoor een traan zou laten.⁷ De verwachting is verder reëel dat het 'winner takes it all'-principe zich in vele sectoren zal doorzetten. Dat betekent dat in veel sectoren en productcategorieën een of twee merken zullen strijden voor het leiderschap (een soort van duopolie, zeg maar), terwijl de andere merken zich zullen richten op een specifieke niche om te kunnen overleven. En in veel gevallen zal de digitale retailer (Amazon?) zelfs een bijna totaal monopolie verwerven.

De geschiedenis van Apple en andere iconische bedrijven helpt ons te achterhalen welke kansen andere bedrijven hebben om onsterfelijk te worden. De vraag die daarbij telkens terugkomt is: zal jouw bedrijf kunnen overleven in deze disruptieve tijden? En nog belangrijker: welke factoren versterken mogelijke toekomstige successen of mislukkingen van jouw bedrijf of van andere bedrijven? Zo gaan we ook begrijpen waarom Apple onder het regime van Tim Cook nog veel betere resultaten neerzette dan ten tijde van zijn charismatische oprichter Steve Jobs. En dus hoe zijn aanpak vele toogstrategen het nakijken gaf.

Ik ga die analyses niet zomaar maken. Ik baseer mij daarvoor onder meer op het wetenschappelijk paradigma AGIL dat in de jaren 1950 ontwikkeld werd door de gerenommeerde Harvard-socioloog Talcott Parsons. Vanuit zijn model en ondersteund door ander wetenschappelijk empirisch onderzoek ga ik na wat bepaalt dat sommige bedrijven meer dan een eeuw kunnen blijven bestaan, terwijl andere al na enkele jaren in het niets verdwijnen. De managementlessen die we daaruit trekken, kunnen ook jouw bedrijf inspireren om de dag na morgen te overleven.

Wat ik zeker niet ga doen, is me daarbij laten leiden door de vele indianenverhalen die in marketingkringen de ronde doen over de overlevingskansen van ondernemingen. Ik prik daarom bewust een aantal populaire en hardnekkige mythes door die zich al decennialang in het collectieve geheugen van managers en bedrijfslei-

ders nestelen – vaak met desastreuze gevolgen voor de betrokken bedrijven en hun leiders.

Het verhaal van de opkomst, val en wederopstanding van Apple spreekt zeer zeker tot de verbeelding, ook voor degenen die actief zijn in andere sectoren. Elke onderneming, van groot tot klein, overleeft vandaag en morgen alleen maar wanneer ze zich inschrijft in een wereld die gedomineerd wordt door informatie- en communicatietechnologie. Maar het is evenzeer inspirerend om te luisteren naar de ervaringen van Belgische en Nederlandse ondernemingen uit andere sectoren met een volledig andere achtergrond (vaak familiebedrijven). Daarom ben ik ook gaan praten met familiale ondernemers die samen goed zijn voor meer dan vijfhonderd jaar geschiedenis. Een studie van Credit Suisse gaf eerder al aan dat familiebedrijven het wereldwijd 4 procentpunt beter doen dan het beursgemiddelde. Onderzoek naar Belgische familiale bedrijven geeft zelfs aan dat het extra jaarrendement over een periode van vijftien jaar zelfs oploopt tot bijna 7 procentpunt.⁸ Familiebedrijven hebben in veel gevallen niet alleen een rijke geschiedenis, maar ook een grote toekomst. Ik sprak met hen over de overlevingskansen van hun onderneming. Waar ligt het geheim van hun succes? Wat zij antwoordden lees je in dit boek.

In die zin kun je dit boek ook zien als een wetenschappelijk gefundeerde survival-kit voor bedrijven in onzekere tijden, waarbij ik lessen trek uit de fouten en successen van anderen. Meer nog: dit boek helpt je op weg naar blijvend succes, om niet te zeggen: op weg naar onsterfelijkheid ... Want als je geleerd hebt uit fouten, als het je lukte om overeind te krabbelen en het hoofd boven water te houden, zul je veel sterker staan in chaotische en turbulente tijden.

EEN BEKNOPTE GESCHIEDENIS VAN APPLE

In april 1976 begonnen de gezworen vrienden Steve Jobs en Steve Wozniak vanuit een garage met het uitbouwen van hun computerbedrijf. De rest is geschiedenis ...

Maar omdat niet iedereen die geschiedenis kent en omdat ik in dit boek veelvuldig verwijs naar soms dramatische gebeurtenissen in het verleden van Apple, breng ik dat verleden hier kort in herinnering. Hoewel er al vele boeken gewijd zijn aan Apple, is dit het eerste boek dat alle periodes uit de geschiedenis van het bedrijf in kaart brengt. Op het eerste oog lijkt dit misschien vreemd, maar wie inzoomt op de bestaande literatuur komt tot de conclusie dat de meeste boeken zich focussen op korte (vaak succesvolle) periodes uit de geschiedenis van Apple. Of ze vertellen vooral over het leven van zijn medeoprichter Steve Jobs, zoals bijvoorbeeld in zijn meest bekende biografie uit 2011 van Walter Isaacson. De meeste werken gaan echter voorbij aan de periode vanaf midden jaren 1980 tot midden jaren 1990, toen Apple niet onder de hoede van Jobs stond en door zeer woelig water ging.⁹

Ik maak in dit boek een onderscheid tussen twee episodes. De eerste episode, die ik omschrijf als 'de dolende jaren', wordt getekend door het gedwongen vertrek van Jobs, de wanhopige pogingen van het management om het bedrijf te redden via een uitverkoop aan een derde partij en tot slot het bijna faillissement in 1996. Tijdens 'de gouden jaren' (de periode tussen 1997 en 2018) krijgen we eerst de terugkeer van 'verloren zoon' Steve Jobs, zien we het spectaculaire succes van de iPhone, en eindigen we met Tim Cook en hoe die het bedrijf hoogst succesvol leidt na de dood van Jobs.

In het boek zal ik vaak naar deze twee periodes verwijzen. Het is immers interessant om te onderzoeken of de AGIL-principes een verklaring kunnen bieden voor zowel de successen als mislukkingen van Apple, en eender welk bedrijf.

Dolende jaren (1976-1996): from hero to zero

De twee Steves richtten op 1 april 1976 Apple Computer op in Los Altos, Californië. Het eerste 'computermoederbord' dat ze in elkaar knutselden, kreeg de naam Apple I mee. De eerste tweehonderd exemplaren verkochten ze aan bevriende computernerds. Anders dan vaak gedacht wordt, was het duo daarmee niet de uitvinder van de personal computer. Die eer komt toe aan Ed Roberts en zijn bedrijf MITS (Micro Instrumentation and Telemetry Systems). Roberts had een jaar eerder al zijn Altair-model ontwikkeld dat gezien kan worden als de allereerste pc. *Business Week* omschreef dat bedrijf destijds als 'the IBM of the homecomputers'.

Jobs en Wozniak lagen daar in ieder geval niet wakker van: in 1977 lanceerden ze de Apple II, een eigenzinnig model waarmee ze zich duidelijk onderscheidden op de markt van homecomputers. Het was een attractief ontwerp dat opviel omdat het scherm lager was dan bij andere toestellen en omdat het standaard voorzien was van een toetsenbord, stroomtoevoer en de mogelijkheid om met kleurafbeeldingen te werken. De echte computerfreaks, de zogenoemde early adopters, liepen meteen storm voor de Apple II. Zodanig zelfs dat na de beursintroductie van Apple in december 1980 het bedrijf in één klap 1,79 miljard dollar waard was. Niet slecht voor een beginnening: het werd gezien als de meest aantrekkelijke beursgang sinds die van Ford Motors in 1956.

Maar aan die oorspronkelijke euforie kwam al snel een einde toen in 1981 IBM de markt van personal computers betrad en zich opwierp als een zware concurrent van Apple. De IBM-pc, die op het besturingssysteem DOS van Microsoft liep en de microprocessor van Intel gebruikte, was in tegenstelling tot Apple een relatief open systeem dat andere spelers makkelijk konden kopiëren. Hoewel de omzet van Apple bleef stijgen, verschrompelde toch zijn marktaandeel tot 6,2 procent in 1982. De IBM-pc's hadden niet alleen de markt ingepalmd, ze werden ook steeds meer gezien als dé standaard voor pc's in een kantooromgeving. De gevolgen voor Apple bleven niet uit. Niet alleen sloegen hun nieuwe modellen – Apple III en Lisa – niet aan wegens technische onvolkomenheden en te weinig commercieel vernuft, het bedrijf liet zich ook financieel helemaal opzijzetten door IBM. Tussen 1981 en

1884 kelderde de winst van Apple met 62 procent, waardoor het bedrijf in een regelrechte crisis verzeild raakte.

Deze neergang probeerde Apple goed te maken met de introductie van nog een nieuw model: de Macintosh, die in 1984 met veel bombarie werd aangekondigd. Jobs zelf zette het model hoogstpersoonlijk in de markt als een model dat op alle manieren een doorbraak betekende op het vlak van gebruiksgemak, design en technisch vernuft. Maar ook de lancering van dit nieuwe product liep aanvankelijk met een sisser af: de computer was te traag en er was een gebrek aan compatibele software. Bovendien was de Macintosh zo duur dat er amper interesse bestond onder consumenten. Voor Steve Jobs, de drijvende kracht achter al deze beslissingen, betekende dat de doodsteek. In april 1985 verzocht de raad van bestuur hem vriendelijk, maar met aandrang het bedrijf te verlaten. Hetgeen hij ook deed, om al heel snel een nieuw bedrijf op te starten met de toepasselijke naam NeXT ...

Ondertussen slaagde John Sculley – zijn opvolger, die van Pepsi-Cola kwam – er snel in om het tij te doen keren en Apple weer op de rails te krijgen dankzij nieuwere en betere versies van de Macintosh. Dat was te danken aan de oplossingen die het model leverde voor de opkomende markt van dtp'ers (desktop publishing) en grafisch vormgevers. Zij vonden in de Macintosh alle instrumenten om hun werk te kunnen doen. Ook in het onderwijs, waar steeds meer gebruik werd gemaakt van pc's, sloeg het model aan: in 1990 had Apple daar zelfs de helft van de markt in handen. Telkens hanteerde Apple hetzelfde principe: het bood zijn gebruikers een enkele oplossing, de klanten hoefden aan niets anders te denken dan aan 'to plug and play'.

Het succes van dat concept was nooit eerder gezien. De verkoopcijfers explodeerden: in 1990 haalde het bedrijf een omzet van 5,6 miljard dollar en nam het wereldwijd een marktaandeel in van 8 procent. Apple had 1 miljard dollar over aan cash en was daarmee de meest winstgevende computerproducent ter wereld.

Maar ook deze keer was het succes van korte duur. Door enerzijds de woelige tijden (de economische crisis sloeg ongemeen hard toe in de computerindustrie begin jaren 1990) en anderzijds de bikkelharde concurrentie (vooral Microsoft met Windows) zag het bedrijf zich opnieuw verplicht het roer om te gooien. In 1990 maakte Apple

zelfs een bocht van 180 graden en lanceerde in een poging om het tij te doen keren een goedkopere versie van de Macintosh. Wat de marges nog verder deed verschrompelen. Even later trok Apple – en met name Sculley – dan weer voluit de kaart van innovatie met de lancering van de zogenoemde Newton, een revolutionaire pda (personal digital assistant). Zonder succes. In juni 1993 nam de raad van bestuur van Apple daarom afscheid van Sculley en stelde Michael Spindler, een Duitse ingenieur, met een lange staat van dienst binnen Apple Computer, aan als de nieuwe CEO.

Spindlers pogingen om het bedrijf te redden draaiden op een nog groter fiasco uit dan die van zijn voorganger. Nochtans waren zijn bedoelingen goed. Internationalisering bijvoorbeeld, vooral in China, werd zijn doel nummer één. Net zoals de concurrentie gaf hij daarvoor onder meer (een handvol) bedrijven de toestemming om Apple-computers te klonen en op de markt te verspreiden tegen een schappelijke prijs. Maar eigenlijk was hij net te laat: hij had het juiste momentum gemist. Hij probeerde om samen met IBM een nieuw besturingssysteem te ontwikkelen, maar ook dat mislukte. Hij reduceerde kosten door het personeelsbestand met 16 procent in te krimpen en door de investeringen in R&D te laten zakken tot 6 procent van de verkoopkosten. Maar de grote problemen bleven. In het eerste kwartaal van 1996 rapporteerde Apple een verlies van 69 miljoen dollar en kondigde het aanvullende afslankingen aan. Twee weken na dat bericht, verving Gil Amelio, die toen bestuurder was bij Apple, Michael Spindler als CEO.

Amelio probeerde de efficiëntie van het bedrijf te verhogen door de productlijnen beter te stroomlijnen, door nog meer in te hakken op de payroll en door opnieuw cashreserves op te bouwen. Ondanks het strenge regime verloor Apple toch 1,6 miljard dollar onder zijn voorzitterschap. Daar kwam bij dat de prijs voor een aandeel van Apple naar het laagste niveau in twaalf jaar zakte en het marktaandeel wereldwijd verpulverde van 6 tot 3 procent. Verschillende pogingen om Apple te verkopen aan belangrijke spelers (waaronder IBM en Sun Microsystems) leidden nergens toe. De situatie leek uitzichtloos. Zodanig zelfs dat het bij Michael Dell (stichter en CEO van Dell Computers) de volgende uitspraak ontlokte: 'Mocht ik aan het hoofd staan van Apple, dan zou ik het bedrijf opdoeken en het geld teruggeven aan de aandeelhouders ...' Uiteindelijk ontsloeg de raad van bestuur ook Amelio, waarna in 1997 Jobs opnieuw op het toneel verscheen als interim-CEO.

Gouden jaren (1997-2018): the sky is the limit

Toen Jobs weer aan het roer kwam, stopte hij meteen met het licentieprogramma dat andere bedrijven toeliet Apple-computers te klonen. Hij zag dat als een van de belangrijkste oorzaken van het zwaar weer waarin het bedrijf op dat moment verkeerde. Hij reduceerde ook de vijftien bestaande productlijnen tot vier: de desktop en laptop Macintosh, voor particulieren en professionals. Zijn visie was helder: hij stelde de Macintosh, die hij nu de iMac noemde, voor als een digitale hub. Hij geloofde rotsvast dat de iMac een groot voordeel bood voor consumenten wier levensstijl in toenemende mate aan het digitaliseren was: met het gebruik van digitale camera's, draagbare muziekspelers en uiteraard mobiele telefoons. De iMac was de ideale hub waarin al deze digitale apparaten geïntegreerd en gecontroleerd konden worden. Bovendien zorgde de soft- en hardware van Apple ervoor dat er steeds meer mogelijkheden aan die toepassingen gegeven konden worden. Deze multifunctionaliteit beschouwde Jobs als de voornaamste troef van Apple: het bedrijf was een van de weinige overgebleven spelers op de computermarkt die zowel hard- als softwaretoepassingen ontwikkelde.

Zijn visie op de iMac als digitale hub trok Jobs helemaal door met de lancering van de iPod in 2001. Dit nieuwe product was in verschillende opzichten uniek. Niet alleen vanwege zijn eenvoud waarmee Jobs zo graag uitpakte, maar ook door zijn eindeloze mogelijkheden dankzij de software. In april 2003 volgde de kers op de taart met de 'opening' van de iTunes Music Store. Het was de eerste site ooit, gesteund door de muziekindustrie, waar legaal muziek gedownload kon worden en waar de gebruiker betaalde per lied. De iTunes Store deed de verkoopcijfers van de iPod boomen. En zo was Apple vertrokken voor een hele reeks kaskrakers ... In 2007 volgde de lancering van de iPhone. Hiermee betrad Apple een markt die voordien gedomineerd werd door een paar grote spelers als Nokia, Motorola en Samsung. Met de iPhone veranderden de spelregels op de markt meteen. Steeds meer consumenten kozen automatisch voor een iPhone. Een van de belangrijkste redenen was de introductie in 2008 van de Apple App Store die de Apple-gebruiker nagenoeg eindeloze mogelijkheden bood. Ook voor Apple zelf was dat het geval: het bedrijf hield zich het recht voor om alle apps die in de store te koop waren eerst te keuren én het eiste 30 procent van de verkoopprijs die de ontwikkelaars ontvingen via de Apple Store. In

2010 kwam ook de iPad op de markt, opnieuw met groot succes. Het was de laatste productlancering die Jobs zelf nog heeft meegemaakt.

In de jaren na de dood van Jobs zette Apple zijn zegetocht voort. De iPad en iPhone lieten de omzet spectaculair stijgen. De nieuwe CEO Tim Cook deed daar in september 2014 nog een schepje bovenop door de introductie van de Apple Watch, waarmee het bedrijf zich voor het eerst op de markt van draagbare technologie begaf. Ook Apple Pay, een nieuw mobiel betalingssysteem, was meteen alomtegenwoordig: de meeste banken en kredietkaartbedrijven ondersteunden het systeem en ook de retailers deden mee. In het najaar van 2017 lanceerde Apple ter gelegenheid van het tienjarig bestaan van zijn topproduct de iPhone X, die gelanceerd werd aan de onuitgegeven hoge prijs van \$999. In Apple's vierde kwartaal van 2018 steeg de omzet van de iPhone-divisie met maar liefst 29 procent. Dat was vooral een gevolg van de hogere winstmarges op de iPhone X, want het totale aantal toestellen dat over de toonbank ging, stagneerde. Het verklaart ook waarom de leiding van het bedrijf aankondigde om niet langer cijfers van verkochte producten publiek te maken. Begin 2019 diende Apple dan ook dalende verkoopcijfers voor de iPhone op te biechten, vooral in de belangrijke Chinese markt.

Ondanks de vele successen (de bruto winstmarge blijft schommelen rond 38 procent) duiken al vele jaren kritische stemmen op over de duurzaamheid van het Apple-model. Sommige waarnemers vroegen zich openlijk af of Apple niet te afhankelijk was van de iPhone (goed voor 60 procent van de verkoop) en hoelang de groei nog zou kunnen voortduren zonder de introductie van nog meer 'echt' innovatieve producten. De grootste groei komt intussen zonder enige twijfel van de nieuwe diensten (waaronder Apple Music), die in het vierde kwartaal van 2018 voor 10 miljard omzet zorgden, een stijging met 27 procent op jaarbasis. Het is duidelijk dat Apple – onopgemerkt door sommigen – volop bezig is met een grote transformatie, waarbij het bedrijf zichzelf opnieuw heruitvindt.

De metamorfose die Apple in de 21ste eeuw onder leiding van Jobs en Cook heeft doorgemaakt, is indrukwekkend. Wat de toekomst brengt, blijft koffiedik kijken. Maar bij de voorstelling van de iPhone X in het gloednieuwe Steve Jobs Theater bracht CEO Tim Cook in 2017 hulde aan Jobs met de veelzeggende boodschap: 'Steve's spirit and timeless philosophy on life will always be in the DNA of Apple.'¹⁰

Hoe lees je dit boek?

De onsterfelijke onderneming is vanaf dit punt als volgt opgebouwd:

- Elk van de vier vereisten uit het AGIL-paradigma krijgt een eigen deel, met telkens twee hoofdstukken erin.
- Elke letter wordt gekoppeld aan het verhaal van Apple, zowel in het succes als de mislukkingen van het bedrijf. Wat deed en doet Apple goed, en waar gingen ze (soms desastreus) in de fout? Wat betekent dat voor jouw onderneming?

Wil je in je eigen organisatie meteen aan de slag kunnen?

Dan zijn deze tekstniveaus er voor jou:

Mythe ontkracht

- Elk hoofdstuk ontkracht een hardnekkige mythe uit de managementliteratuur die we nog al te vaak blind volgen.

DE DO'S-AND-DON'TS

- Leer welke concrete acties je in je eigen organisatie kan opzetten.

AGIL-PARADIGMA IN DE PRAKTIJK

- Lees het verhaal van vier CEO's van toporganisaties uit de Benelux in hun eigen woorden: een overzicht van het verleden, het heden en de toekomst van voortrekkers uit onze maatschappij. Je vindt aan het einde van elk deel een verhaal terug.

Apple onderuit: xxxx

- Ontdek hoe ook het succesvolle Apple in het verleden bij herhaling de bal missloeg en bijna ten onder ging.

A **ADAPTATION**
G **GOAL
ATTAINMENT**
I **INTEGRATION**
L **LATENT
PATTERN
MAINTENANCE**

HET AGIL-PARADIGMA

AGIL

