

Bouwen aan een steeds opnieuw inzetbaar businessmodel

Met behulp van een eenvoudige formule kan een onderneming nieuw en bestendiger onderscheidend vermogen opbouwen.

Differentiatie is het wezenskenmerk van een strategie, de primaire bron van concurrentievoordeel. Een onderneming verdient niet alleen geld door een waardevolle activiteit uit te voeren, maar door zich zodanig te onderscheiden van haar concurrenten dat zij haar belangrijkste doelgroepen beter en winstgevender kan bedienen.

Hoe scherper dat onderscheidende karakter, des te groter het voordeel. Een voorbeeld is Tetra Pak, een onderneming die in 2010 ruim 150 miljard verpakkingen verkocht in 170 markten over de hele wereld. In de kartonnen verpakkingen van Tetra Pak blijven producten langer houdbaar in het schap en hoeven niet gekoeld te worden. De vormen van de verpakkingen – vierkanten en piramides, bijvoorbeeld – kunnen gemakkelijker in vrachtwagens en het schap gestapeld worden dan de meeste flessen en blikjes. Met de verpakkingsmachines voor het unieke gelamineerde materiaal van Tetra Pak kunnen grote volumes zuivel worden verwerkt. Met deze drie kenmerken onderscheidt Tetra Pak zich van concurrenten en kan deze onderneming een verpakking maken waarvan de klant de kosten ruimschoots terugverdient.

Wij hebben onderzoek gedaan naar ondernemingen die jaren achtereen sterk presteren. Daaruit bleek, dat bij ruim tachtig procent van hen de strategie draaide om dit soort goed omschreven en gemakkelijk te begrijpen vormen van differentiatie. Bij Nike schuilt het onderscheidende karakter in de kracht van het merk, de relatie met topsporters en het prestatiegerichte productontwerp waar Nike bekend om staat. Singapore Airlines onderscheidt zich met zijn eersteklas service tegen een redelijke prijs op lange zakenvluchten. Apple heeft zijn vermogen om gebruiksvriendelijke software te

ontwikkelen, het geïntegreerde iTunes-systeem en de eenvoud van zijn ontwerpen en productscala (Apple heeft slechts zo'n zestig SKU's).

Dergelijke hoogvliegers zijn in de meeste bedrijfstakken te vinden. Zelfs voor de spannendste markt geldt een nuchtere constatering: het strategisch onderscheidende karakter en het uitvoerend vermogen van een onderneming zijn uiteindelijk

veel belangrijker voor haar prestatievermogen – minstens vier keer zo belangrijk, bleek uit ons onderzoek – dan de aard van de bedrijfstak waarin die onderneming actief is. In iedere bedrijfstak zijn toonaangevende par-

tijen en rode-lantaarndragers, en de eersten onderscheiden zich doorgaans het meest.

Dat onderscheidend vermogen slijt echter vaak mettertijd – en dat is niet alleen te wijten aan concurrenten die het uit alle macht proberen te ondermijnen of te kopiëren. Vaak ontstaat het eigenlijke probleem in de organisatie zelf: de groei die succesvolle differentiatie oplevert werkt complexiteit in de hand, en een complexe onderneming vergeet waar ze ook alweer in uitblonk. De productvariatie neemt toe. Men laat zich door overnames afleiden van de oorspronkelijke kernactiviteiten. De medewerkers op de werkvloer, die alsmaar verder af komen te staan van de directie, verliezen het zicht op de strategische prioriteiten. Door een gebrek aan consistentie slijpen schaalvoordelen weg en vertraagt het organisatorisch lerend vermogen. En dus horen we vaak zeggen, dat ondernemingen zichzelf 'opnieuw op de kaart' moeten zetten en

C. Zook en J. Allen zijn partners bij het internationale adviesbureau Bain & Company, waar zij leiding geven aan de adviespraktijk Strategie.¹

De meeste innovaties, hoe baanbrekend ook, hebben alleen consequenties voor slechts een deel van het businessmodel

1. Van dezelfde auteurs: Repeatability: Build Enduring Advantage in a World of Constant Change, Harvard Business Review Press (verwacht in 2012).

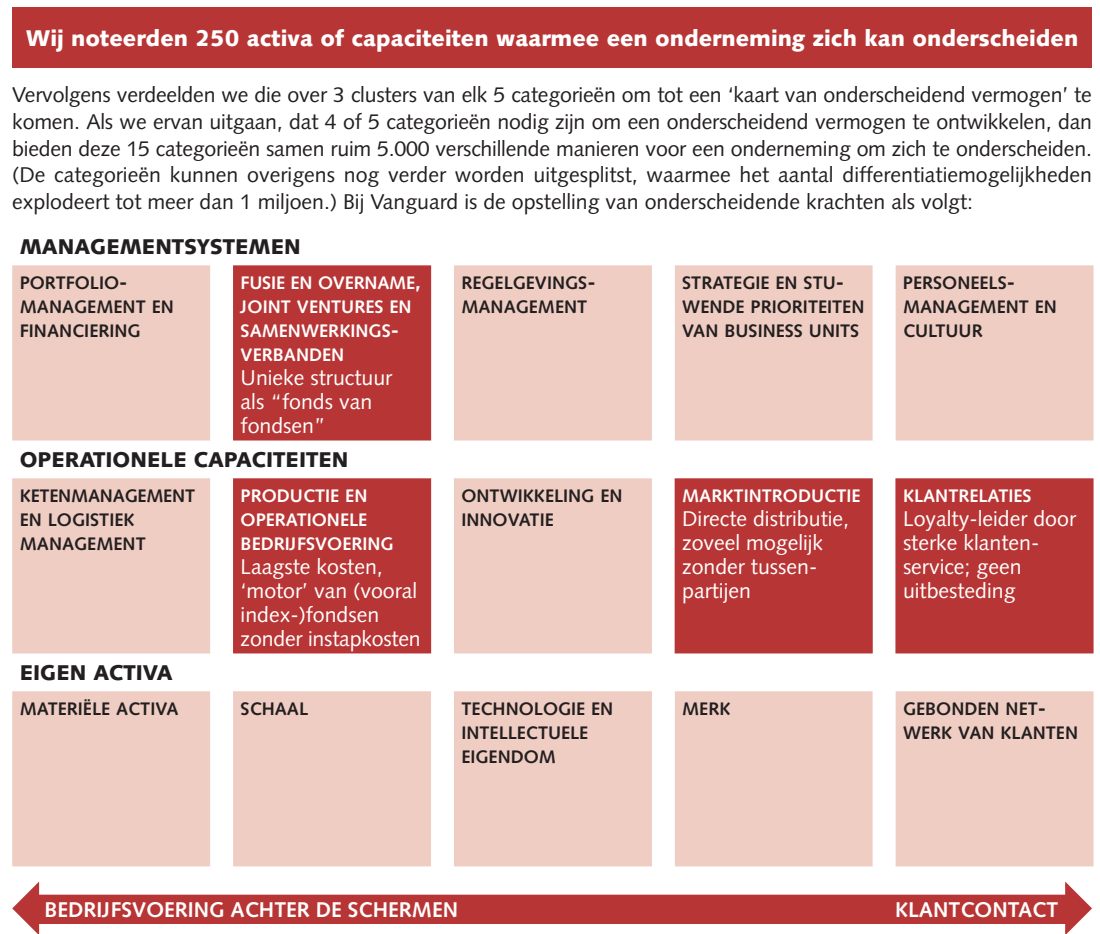
‘nieuwe spelregels’ moeten zien te bedenken voor hun markten. De onderneming die worstelt met complexiteit en die haar onderscheidend profiel in de markt ziet verbleken, denkt dat zij haar complete businessmodel moet herzien – en snel – omdat men vreest het anders binnenkort af te leggen tegen nieuwkomers met baanbrekende innovaties. Jezelf ‘heruitvinden’ is echter meestal niet verstandig. Onze ervaring, en ruim vijftien jaar onderzoek naar de pijlers onder hoge prestatieniveaus, maakt duidelijk, dat de meeste echt succesvolle ondernemingen hun strategie helemaal niet geregeld ‘op de schop nemen’. Zij bouwen juist onvermoeibaar voort op hun fundamentele onderscheidend vermogen. Daar worden zij steeds sterker door. Zij leren hoe zij dat onderscheidend vermogen moeten inzetten in de markt, en bouwen een organisatie waarvan dat strategische voordeel iedere dag opnieuw het kloppend hart is. Zij leren hoe zij dit voordeel in stand kunnen houden door zich voortdurend aan te passen aan veranderingen in de markt. En zij leren de ‘waan van de dag’, waar

minder geconcentreerde concurrenten door worden meegesleurd, te weerstaan. Het resultaat van dit alles is een eenvoudig businessmodel dat de onderneming voortdurend kan toepassen op nieuwe producten en markten om te blijven groeien. Deze eenvoud betekent, dat alle neuzen in de onderneming dezelfde kant uit staan – en dat niemand vergeet waar de onderneming haar succes aan ontleent. Laten we eens nader bekijken hoe dit werkt.

Bronnen van onderscheidend vermogen

Nagenoeg iedere bedrijfstak biedt tal van mogelijkheden voor ondernemingen om zich te onderscheiden van hun concurrenten. Om die mogelijkheden nader te onderzoeken, stelden wij een databank samen van achtduizend internationaal opererende ondernemingen waarvoor wij de resultaten van de afgelopen 25 jaar bekeken. Ook maakten wij een aparte databank van 200 mondiaal opererende ondernemingen die wij tot in detail bekeken. Dit onderzoek vulden wij aan met twee andere gegevensbestanden: een enquête uitgevoerd

Figuur 1. Onderscheidend vermogen in kaart gebracht



met de Economist Intelligence Unit van bijna 400 directieleden van over de hele wereld, en vijftig interviews met uitvoerende bestuursvoorzitters, ook van over de hele wereld. Aan de hand van al deze gegevens inventariseerden wij 250 activa of capaciteiten die kunnen bijdragen aan onderscheidend vermogen; die verdeelden wij in drie brede clusters van elk vijf categorieën (zie ook figuur 1).

Wij constateerden, dat de ondernemingen die aanhoudend bijzonder sterk presteren hun strategie hebben gebaseerd op een paar vitale, sterke onderscheidende aspecten die samen een systeem vormen en elkaar versterken. Laten we eens kijken hoe dit werkt bij beleggingsmaatschappij Vanguard, een van de meest consequent sterk presterende ondernemingen uit ons onderzoek.

Vanguard is altijd al, sinds de oprichting in 1974, een apart bedrijf geweest. Oprichter John Bogle had een rotsvast vertrouwen in de waarde van index-fondsen: daarmee heb je maar weinig fondsmanagers en beleggingsanalisten nodig en kun je dus veel lagere tarieven rekenen dan beleggingsmaatschappijen met eigen fondsen. Met het oog op de klantenbinding hechtte Bogle ook aan direct contact met de klant en een uiterst alerte service.

Deze kenmerken vormen de spil van het onderscheidend vermogen dat Vanguard nu ten toon spreidt (zie opnieuw figuur 1). Deze onderneming heeft een beleggingsfonds-‘machine’ die tegen de laagste kosten ‘draait’, een distributiesysteem zonder tussenpersonen dat direct contact met de klant faciliteert en het hoogste niveau voor klantloyaliteit in de bedrijfstak.

De krachtigste bronnen van onderscheidend vermogen in de sterkste activiteiten van een onderneming zijn haar ‘kroonjuwelen’. Ons onderzoek maakt echter duidelijk, dat de meeste managementteams slechts weinig tijd besteden om die te bespreken en te meten; daardoor ontstaat er geen consensus over de succeselementen waar de onderneming het bij uitstek van moet hebben. Deze onduidelijkheid sijpelt door complete organisaties. Zo zegt bijvoorbeeld ruim de helft van alle medewerkers op de werkvloer in enquêtes dat zij geen scherp beeld hebben van de strategische basisprincipes en onderscheidende factoren van hun onderneming. Voor klanten is het beeld nog waziger: terwijl tachtig procent van alle ondervraagde managers zei dat hun onderneming zich naar hun mening sterk onderscheidde in de markt, was nog geen tien procent van de ondervraagde klanten dat met hen eens. Het succes van een strategie staat of valt echter met het kunnen doorgronden van

het eigen onderscheidend vermogen, en met overeenstemming over wat die differentiatie inhoudt, waar ze kan worden ingezet en hoe ze zich moet ontwikkelen.

Om de geconstateerde onduidelijkheid aan te pakken, is het cruciaal om de bronnen van onderscheidend vermogen van de onderneming op een stelselmatige manier te onderzoeken en in kaart te brengen. Dan kan er een zinvolle discussie worden gevoerd over de aspecten waarin uw onderneming zich onderscheidt van de concurrentie en waarop uw organisatie kan voortbouwen. Wanneer wij de vijftien hoogste managers bij een onderneming ieder afzonderlijk vragen naar de bij uitstek onderscheidende en belangrijkste activa en capaciteiten van hun onderneming, blijkt daar vaak zeer verschillend over te worden gedacht.

Deze meningsverschillen kunnen onder andere kwantitatief in kaart worden gebracht door het succes van de twintig meest recente investeringen van uw onderneming te scoren en te bepalen wat ze met elkaar gemeen hebben. Dit is een eerste stap om het onderscheidend vermogen van uw onderneming in kaart te gaan brengen. Discussies

over het onderscheidende concurrentievermogen zijn echter vaak eerder gebaseerd op overgeleverde overtuigingen dan op actuele gegevens. Bij het nadenken over de doorslaggevende onderscheidende factoren van uw onderneming kunnen de volgende criteria worden gehanteerd: zijn ze (1) werkelijk onderscheidend? (2) meetbaar ten opzichte van concurrenten? (3) relevant voor wat u levert aan uw belangrijkste klanten? (4) wederzijds versterkend? en (5) helder op alle niveaus van de onderneming? Op het eerste gezicht lijken dit vijf tamelijk vanzelfsprekende criteria. In de praktijk is het echter helemaal niet zo gemakkelijk om een consensus te bereiken over de onderscheidende aspecten van een onderneming en deze te toetsen aan deze criteria. Hoe moeilijker dit blijkt te zijn, des te meer is het echter de moeite waarde om hier energie in te steken. Onze ervaring is, dat de meeste ondernemingen ‘zakken’ voor deze toets. Maar de succesvolste ‘slagen’ er iedere keer opnieuw voor.

Op deze manier de bronnen van onderscheidend vermogen kunnen herkennen en toetsen is belangrijk voor de doelgerichtheid van de innovatie-inspanning. De meeste innovaties, zelfs baan-

Een herhaaldelijk inzetbaar model dankt zijn kracht aan de vertaling van onderscheidend vermogen in routines, gedrag en activiteiten

brekende innovaties, hebben slechts consequenties voor een deel van het businessmodel en laten de rest ervan ongemoeid. De overgang van brillen-glazen naar contactlenzen, om maar eens wat te noemen, bracht nauwelijks verandering in de elementaire behoefte van de klant aan oogcorrectie, het distributiesysteem in de bedrijfstak of het netwerk van oogartsen. De overgang van vaste naar mobiele telefonie stichtte chaos bij tal van gevestigde partijen in de markt – maar sommigen van hen gebruikten hun bestaande infrastructuur, contact met de klant, merk en verstandhouding met regelgevers om ook onder de nieuwe omstandigheden toonaangevende posities in te nemen. Naarmate men een scherper inzicht heeft in het eigen model, en in de bronnen van succes die er aan ten grondslag liggen, kan de innovatie-inspanning ook nauwkeuriger worden afgestemd op die terreinen waar de dreigingen en de behoefte aan verandering het grootst zijn.

Groeien door onderscheidend vermogen

De beste manier om te groeien is doorgaans om de sterkste strategische voordelen van de onderneming opnieuw in te zetten in een nieuwe context. De expansie van een onderneming verloopt in de regel langs één of meer van in totaal vier mogelijke wegen: nieuwe producten en diensten maken of aankopen, nieuwe klantsegmenten creëren of betreden, nieuwe geografische markten betreden, of aanverwante terreinen van activiteit aanboren. Deze strategieën kunnen op verschillende manieren worden uitgevoerd – bijvoorbeeld door voor een product of dienst een nieuwe prijsstelling of nieuwe toepassingen te vinden waarmee nieuwe klanten kunnen worden aangetrokken.

De kracht van een herhaalbaar model is gelegen in de manier waarop het de bronnen van onderscheidend vermogen vertaalt in routines, gedrag en systemen van activiteit die iedereen in de organisatie kan begrijpen en volgen. Dit moet er voor zorgen, dat een onderneming bij het inslaan van een nieuw groeipad weet hoe zij kan vasthouden aan het onderscheidend vermogen dat ten grondslag ligt aan haar oorspronkelijke succes. Het mondiale bedrijf in landbouwproducten Olam is daar een goed voorbeeld van. Deze onderneming begon ooit als een handelsmaatschappij in cashewnoten. Olam kocht de noten direct van de boeren in Nigeria en verkocht ze aan een tiental afnemers in Europa; het bedrijf verzorgde de hele keten van boerderij tot winkelingang. Dat was in deze bedrijfstak een ongebruikelijke aanpak. Olam

vermeed op deze manier de tussenhandel, stelde de toelevering van het product veilig, bouwde meer kennis op over de markt en reageerde sneller op ontwikkelingen. Om dit goed te kunnen doen, moest men er natuurlijk wel leren om nauw samen te werken met kleine boeren. Bovendien moest Olam een systeem voor risicobeheer ontwikkelen waarin informatie van boeren, klanten en grondstof- en valutamarkten werd gebruikt om de risico's van tegenvallende oogsten, prijzen en wisselkoersschommelingen en onregelmatigheden in de toelevering te ondervangen.

Deze capaciteiten werden vervolgens toegepast in andere omgevingen. Olam beseftte, dat zijn kennis over kleine boeren in Nigeria ook kon worden ingezet in bijvoorbeeld Burkina Faso. En de opgebouwde capaciteiten in risicobeheer leenden zich niet alleen voor cashewnoten maar ook voor pinda's en koffiebonen. Zo kwamen er nieuwe boeren en nieuwe klanten bij in nieuwe landen en voor nieuwe producten. Inmiddels is Olam actief in twintig agrarische producten van boeren uit 65 landen die geleverd worden aan ruim 11.000 klanten over de hele wereld.

Natuurlijk ontwikkelde Olams onderscheidende vermogen zich naarmate de onderneming verder groeide. Bij de expansie naar bepaalde nieuwe landen deden zich kansen voor om daar kleine bedrijven over te nemen en hun activiteiten te integreren in die van Olam.

Olam had geen ervaring met fusies en overnames. Dankzij de opgebouwde capaciteiten en activa, waaronder goede lokale contacten in de landen waar men actief was, kon men echter veelbelovende kansen signaleren en de onderhandelingen over overnames, en vervolgens de integratie ervan, in goede banen leiden.

Mettertijd ontwikkelde de onderneming handleidingen voor fusie/overname en de integratie van overgenomen bedrijven. Die procedures worden er nu beschouwd als belangrijke onderscheidende kenmerken die de managers in het veld (en ook alle anderen in de organisatie) begrijpen en waarderen. Olam CEO Sunny Verghese licht dit toe: 'Onze lijnmanagers signaleren lokaal kansen voor transacties en voeren die uit. Het is eigenlijk een verborgen bedrijfsmiddel voor ons doordat onze mensen op een lager niveau in de markt actief zijn dan alle andere partijen. Onze transactiecapaciteit is nu een onderdeel van onze kern, en wij sturen dit centraal aan met een unieke herhaalbare formule van heldere regels en criteria.'

Onderscheidend vermogen met meer gemak bij herhaling inzetten

Om goede successen te kunnen herhalen, moet de onderneming terdege begrijpen aan welke fundamentele factoren die successen te danken zijn; zo breed mogelijk speuren naar nieuwe plekken waar ze kunnen worden ingezet; en er voor zorgen, dat de hele organisatie zich de strategie, en de onderscheidende aspecten waarop deze is gebaseerd, eigen maakt. De volgende zes maatregelen kunnen daartoe worden overwogen:

1. Zorg voor volledige overeenstemming in het managementteam over het huidige en toekomstige onderscheidend vermogen van de onderneming. Vraag alle leden van het managementteam bijvoorbeeld om dit, ieder voor zich, op te schrijven; de uitkomsten daarvan kunnen dan worden samengevoegd in een overkoepelend overzicht ten behoeve van een discussie hierover. Op zijn minst dienen de volgende drie vragen te worden beantwoord: (a) Op welke punten vinden onze klanten dat wij ons bij uitstek onderscheiden van onze concurrenten? (b) Hoe weten wij dit? (c) Worden deze onderscheidende aspecten sterker of zwakker?
2. Onderzoek in hoeverre de werkvloer in uw organisatie zich kan vinden in de uitkomsten van het managementoverleg. Kunnen de uitvoerende medewerkers en directe leidinggevendenden de strategie en de onderscheidende aspecten op dezelfde manier beschrijven zoals het managementteam doet? Vinden zij dat zij de strategie begrijpen? Is de strategie eenvoudig en duidelijk? Online-enquêtes, met een anonieme weergave van de totalen van de respons, kunnen hierbij een belangrijk hulpmiddel zijn.

3. Schrijf de strategie op een stuk papier, of zelfs op een indexkaartje. Is uw beschrijving toegespitst op de cruciale aspecten waarin uw onderneming zich onderscheidt in de markt? Vinden anderen (onder wie klanten en beleggers) uw tekst helder en overtuigend, en is uw verhaal ondersteund met gegevens?

4. Voer 'sectie' uit op de twintig meest recente groei-investeringen en initiatieven die in uw onderneming zijn ondernomen. Laten de grootste successen of mislukkingen zich, geheel of ten dele, verklaren door de centrale onderscheidende factoren die erbij werden ingezet?

5. Vertaal de strategie in enkele uitgangspunten waar niet over te onderhandelen valt. Kunt u eenvoudige principes beschrijven waar de organisatie in gelooft en die de cruciale handelwijzen, overtuigingen en waarden omschrijven die bepalend zijn voor uw strategie? Zijn deze principes bovendien geworteld in dagelijkse routines, of zijn het slechts woorden op papier?

6. Evalueer hoe uw organisatie de belangrijkste gezondheidsindicatoren van uw kernactiviteiten en de achterliggende onderscheidende concurrentie-aspecten meet, zowel met het oog op aanpassingen op afzienbare termijn als op lange-termijninvesteringen in nieuwe capaciteiten. Stimuleert de gehanteerde methode het leren en het aanpassingsvermogen van de organisatie? Is aanpassingssnelheid een concurrentievoordeel? Weet u dat zeker?

Ondersteunen van het onderscheidend vermogen

Hoewel onderscheidend vermogen centraal staat in een herhaalbaar businessmodel, vereist het wel de ondersteuning van een strak afgestemde maar tegelijkertijd ook flexibele organisatie. Uit ons onderzoek blijkt, dat sterke onderscheidende kenmerken de winstgevendheid vooral dan bestendigen wanneer de onderneming deze in de handen van de werkvloer legt in de vorm van eenvoudige principes waarover niet kan worden onderhandeld. Ook dienen er sterke systemen voor organisatorisch leren te worden ontwikkeld, die de onderneming kunnen helpen om zich voortdurend aan te passen. Wij bekijken deze factoren nu ieder afzonderlijk.

Niet-onderhandelbare principes

Onwrikbare uitgangspunten vormen een wezenlijke bouwsteen van een bij herhaling in te zetten businessmodel. Die moeten er voor zorgen dat alle neuzen steeds dezelfde kant uit blijven staan. In onze databank van 200 ondernemingen bleek 83 procent van de best presterende ondernemingen expliciete, algemeen begrepen principes te hebben ingevoerd in de hele organisatie; van de slechtst presterende ondernemingen uit deze steekproef had daarentegen slechts 26 procent dat gedaan. Goed omschreven, gemeenschappelijke basisprincipes en de opstelling op de werkvloer correleerden zelfs sterker met het prestatieniveau dan iedere andere factor die wij onderzochten.

De logica van dit verband lijkt helder. Cruciale principes kunnen worden vertaald in voor iedereen begrijpelijke en verplichte instructies. Olam, bijvoorbeeld, bestrijkt de hele keten en eist daarom dat zijn managers in de toeleverende landen op het platteland wonen, zodat ze weten wat er speelt bij de boeren. Dit basisprincipe wordt toegepast bij werving en selectie, benoemingen en opleidingen. Ook moeten deze managers de allerhoogste

Ondernemingen als Kodak en Nokia zijn vooral voorbeelden van stokkend aanpassingsvermogen – ze veranderden te langzaam

prioriteit geven aan de relatie met de lokale boeren. Olam heeft dit criterium uitgewerkt in formele richtlijnen. De uitgangspunten en hun praktische consequenties zijn de hoekstenen van de bedrijfscultuur en geven managers een gemeenschappelijke ervaringsbasis. Dit leidt op alle niveaus tot verrassend consistente afwegingen en reacties op uitdagingen.

Tetra Pak heeft andere maar even krachtige vaste uitgangspunten. Een ervan is, dat de verpakking de klant meer moet besparen dan ze kost. Dit idee komt van de oprichter van de onderneming, en leidde tot de ontwikkeling van het bekende viervlakontwerp voor melk- of sap-verpakking van Tetra Pak. Elk nieuw product en elk verpakkingsontwerp en de bijbehorende uitrusting moet aan die norm voldoen. Tetra Pak heeft geavanceerde methoden ontwikkeld om de systeemkosten van verpakking te evalueren, zoals de productiekosten, verspilling, transport en opslag, en afvalkosten. De onderneming beweert de operationele kosten voor een zuivel- of sap-fabrikant met wel twaalf procent te kunnen verminderen.

Om te begrijpen hoe belangrijk deze consistentie is, moeten we bedenken dat het management vanaf de dag dat een onderneming wordt opgericht alsmat verder af komt te staan van de klant en de werkvloer. De informatiestromen van hoog tot laag verlopen gaandeweg steeds trager en er komt steeds meer ruis in (net als bij dat gezelschapsspelletje waarbij mensen elkaar in een kring een zin toefluisteren die aan het eind volstrekt vertekend blijkt te zijn). Wanneer een onderneming zich een stel vaste uitgangspunten eigen maakt, raakt de boodschap niet meer vertekend. Met een gemeenschappelijke kijk op de zaken, centrale overtuigingen en een gemeenschappelijke taal verbetert ieders communicatievermogen, wordt zelfsturing bevorderd, kan men toe met minder lagen in de organisatie, verminderen het aantal overdrachten en worden de communicatielijnen korter. Hierdoor

gaat de onderneming sneller werken; ze kan groeikansen eerder benutten dan concurrenten en krijgt per tijdseenheid meer voor elkaar.

Doeltreffende systemen voor organisatorisch leren

Een duidelijk onderscheidend vermogen ondersteund door principes waarover niet te onderhandelen valt, zorgt voor concurrentievoordeel. Maar dat voordeel is slechts tijdelijk. Als de markt verandert, zal een succesvolle onderneming ook moeten leren hoe zij zich snel kan aanpassen aan nieuwe omstandigheden. Zowel uit ons eigen onderzoek als uit de recente geschiedenis van het bedrijfsleven blijkt hoe belangrijk het is om het onderscheidend vermogen van de onderneming te schragen met een vermogen om snel te leren en zich aan te passen. Zo'n 48 procent van de managers uit de best presterende ondernemingen van onze steekproef vond dat de eigen onderneming doeltreffende systemen had voor organisatorisch leren. Van de overige managers vond slechts negen procent dit van hun onderneming. Concerns als Kodak, General Motors, Xerox, Nokia, Sony, Kmart zijn voorbeelden van stokkend aanpassingsvermogen: geweldige concepten die te traag veranderen. Bedenk ook, dat deze ondernemingen veelal niet 'als donderslag bij heldere hemel' werden getroffen door een of andere baanbrekende innovatie van een concurrent.

Verstarring en stagnatie worden eerder veroorzaakt doordat een onderneming niet leert dan door een lastig te voorspellen aardverschuiving in de markt.

Ondernemingen met sterke businessmodellen, die zij keer op keer weten in te zetten, leren meestal vooral van directe en snelle feedback van de klant. Het indrukwekkendste voorbeeld dat wij daarvan kennen is het verzamelen van feedback met behulp van Net Promoter-systemen. Die worden gebruikt bij vermogensbeheerder Vanguard, de retail-divisie van Apple en bij tal van andere ondernemingen. Hierbij krijgen klanten meestal kort na hun interactie met de onderneming een of twee vragen voorgelegd over hun tevredenheid met het contact en of ze het product, de dienst of de onderneming zouden aanbevelen bij een kennis of collega. De kracht van de Net Promoter-score schuilt in de eenvoud ervan. Ondernemingen die meer gedetailleerde feedback proberen te verzamelen, merken veelal dat de klant niet wil meedoen. Dan worden er minder gegevens vergaard die bovendien van slechtere kwaliteit zijn.

In een complexere omgeving kan een onderneming met eigen verkopers ook nog op andere mogelijkheden sterke *feedback loops* ontwikkelen met klanten. Dat is bijvoorbeeld het geval bij gereed-

schap-fabrikant Hilti. Deze onderneming, in 1941 ontstaan toen Martin en Eugen Hilti in Schaan, Liechtenstein, een werkplaats begonnen met vijf medewerkers, heeft zich gespecialiseerd in vernieuwend gereedschap voor lastige klussen in de bouw. Martin Hilti bracht veel tijd door op bouwplaatsen, waar hij zijn afnemers observeerde bij hun werkzaamheden en met hen praatte. Zo ontstond de directe verkoop bij Hilti. De onderneming is gaandeweg gegroeid door zich steeds te concentreren op één nieuw stuk gereedschap per keer. Eerst werd er een elementair ontwerp ontwikkeld, waar vervolgens intensief verder aan werd gesleuteld op basis van de specifieke terugkoppeling die de verkopers verzamelden op de bouwplaatsen. Voor Hilti, dat opereert in een bedrijfstak waar drie kwart van alle producten via indirecte afzetkanalen wordt verkocht, blijft dit directe contact met de klant tot op de dag van vandaag een aspect waar de onderneming zich mee onderscheidt. Het verklaart ook voor een deel waarom Hilti aanzienlijk hogere prijzen kan vragen voor zijn producten dan de concurrentie.

Onmiddellijk kunnen reageren is een steeds belangrijker concurrentiewapen in een almaar snellere en complexere wereld. Een onderneming die snel weet te schakelen, kan haar stappen zetten voordat de concurrentie beslissingen neemt. Dan loopt de concurrentie steeds achter de feiten aan. Marcia Blenko, Paul Rogers en Michael Mankins hebben recentelijk 760 ondernemingen van over de hele wereld onderzocht aan de hand van veertig vragen over drie aspecten: hoe snel men de besluitvorming inschat, kwaliteit, en uitvoerend vermogen. Toen zij de respons onderbrachten in een index voor besluitvaardigheid, ontdekten zij dat de ondernemingen die uitkwamen in het hoogste kwintiel de aandeelhouder gemiddeld een totaal rendement opleverden dat ongeveer zes procentpunt hoger lag dan bij de overige ondernemingen. Een onderneming met een sterk systeem voor organisatorisch leren scoort in de regel bovengemiddeld op alle drie de genoemde aspecten. Een bij herhaling inzetbaar onderscheidend vermogen kan verzwakken en zelfs vergaan als de onderneming niet vasthoudt aan bepaalde principes, niet beschikt over een krachtig systeem voor organisatorisch leren – en geen sterk management heeft dat het opgebouwde voordeel in stand houdt en beschermt. Nokia, bijvoorbeeld, had ooit een

concept ontwikkeld voor een tablet-achtige mobiele telefoon waarmee het enorme schaalvoordelen had kunnen bereiken en de markt ruim tien jaar lang had kunnen domineren. De middelen om het apparaat te ontwikkelen, had Nokia toen volop. Maar het topmanagement paste de koers niet aan en investeerde niet uit alle macht in de toekomst. Het gevolg was, dat Nokia in minder dan een jaar zijn marktpositie verloor aan Apple, Google en Research In Motion. Een ontnuchterende les, zeker wanneer men bedenkt dat de teams voor onderzoek en ontwikkeling en productontwikkeling bij Nokia al vele jaren eerder enkele van de elementaire concepten hadden ontwikkeld die later werden toegepast in de iPhone: een groot scherm, *touch screen*, kant en klaar voor internet, en een *app store*.

—

Nieuwe mogelijkheden voor winstgevende groei zijn almaar lastiger te vinden. Nog geen tien procent van alle ondernemingen boekt tegenwoordig een decennium lang meer dan een bescheiden winstgevende groei. De kans op succes neemt steeds verder af. CEO's die wij hebben geïnterviewd over hun uitdagingen noemen twee oorzaken hiervoor. Ten eerste moeten ondernemingen zich tegenwoordig sneller dan ooit aanpassen. En ten tweede, en dit was de grootste uitdaging die de CEO's signaleerden, moet men een almaar grotere complexiteit zien te beheersen. Trage en te complexe organisaties zijn de sluipmoordenaars van groei en winstgevendheid. Opmerkelijk is, dat slechts vijftien procent van de CEO's uit ons onderzoek een gebrek aan aantrekkelijke kansen noemde als belangrijkste obstakel voor groei. Interne complexiteit en obstakels voor het aanpassingsvermogen werden veel belangrijker geacht.

Uit onze bevindingen blijkt, dat de eenvoudigste strategieën, opgebouwd rond uitgesproken differentiatie-aspecten, verborgen voordelen bieden – niet alleen bij de klant, maar ook intern, op de werkvloer, waar de medewerkers sneller moeten schakelen en zich sneller moeten aanpassen dan bij de concurrentie gebeurt. Als iedereen in de organisatie terdege snapt waar de onderneming zich door onderscheidt, werkt iedereen snel en doeltreffend toe naar hetzelfde doel, leert en verbetert men samen al doende het businessmodel, en wordt er elk jaar opnieuw een opmerkelijke prestatie geleverd. ■

