

CONTEXTUELE INTELLIGENTIE

Tarun Khanna

MANAGEMENTKENNIS

Zelfs na dertig jaar van experimenten en onderzoek begint pas langzaam duidelijk te worden dat bepaalde managementinzichten inderdaad universeel zijn, maar dat andere alleen gelden voor een bepaalde markt of cultuur.

Als managers én als academici bestuderen we onderwerpen om kennis op te bouwen. Die kennis formaliseren we en passen we toe op de vraagstukken die we willen oplossen. Daarom gaan we naar een business school, schrijven we casestudy's en ontwikkelen we analytische raamwerken. Om dezelfde reden lezen we ook managementbladen. Ik twijfel niet aan het nut daarvan: ik doe al mijn hele carrière onderzoek naar zaken doen en ondernemen in uiteenlopende internationale omgevingen. Maar ik ben tot een conclusie gekomen die misschien zal verbazen: managementmethoden kunnen niet op een uniforme manier in verschillende delen van de wereld worden toegepast, hoe graag we dat misschien ook zouden willen. Natuurlijk worden veel doelen breed, zo niet wereldwijd onderschreven. De meeste ondernemers en managers zullen het er bijvoorbeeld over eens zijn dat waarde creëren en mensen motiveren tot de essentie behoren van wat ze doen. Wie echter doorvraagt merkt al snel dat er verschillend wordt gedacht over wat die waarde inhoudt, en hoe mensen precies kunnen worden gemotiveerd. Dat komt doordat omstandigheden van plek tot plek enorm verschillen. Bovendien zijn die verschillen niet gemakkelijk eenduidig te omschrijven. Ik heb het nu niet alleen over verschillen in economische ontwikkeling maar ook in institutionele kaders, geografische/fysieke omgeving, normen in het onderwijs, taal en cultuur. Managementonderzoekers dachten ooit dat de beste productiemethoden (om maar eens wat te noemen) zozeer waren uitgekristalliseerd dat die processen alleen maar hoefden te worden aangepast aan lokale omstandigheden. In de praktijk blijkt echter vaak dat ze

drastisch moeten worden herzien: met de technologie als zodanig is niets mis, maar hoe die technologie uitpakt verandert door al het andere erom heen.

Nu zijn we niet bepaald blind voor dit probleem – integendeel. Business schools bieden studenten en managers steeds meer mogelijkheden om te bestuderen hoe er in het buitenland wordt gewerkt. Aan Harvard Business School, waar ik zelf les geef, is internationaal onderzoek essentieel voor wat wij proberen te bereiken. Wij sturen tegenwoordig onze eerstejaars MBA-studenten naar het buitenland om in kort bestek te ervaren met welke uitdagingen de bedrijven daar worden geconfronteerd. Toch vind ik dat mensen vaak te snel veronderstellen dat ze wel weten wat er nodig is voor succesvol ondernemen in het buitenland.

De context telt. Voor sociale wetenschappers is dat niets nieuws. Voor mijn collega's die onderzoek doen naar leiderschap evenmin. Maar op het gebied van management hebben we er onvoldoende aandacht aan besteed. Met het analytisch gereedschap dat we tot onze beschikking hebben, is op zich niets mis. Maar hoe wordt dat toegepast? Dáár moeten we goed over nadenken, en dat vereist *contextuele intelligentie*: het vermogen om de grenzen van onze kennis te begrijpen en die kennis aan te passen aan een andere omgeving dan waarin ze werd ontwikkeld. (Het begrip 'contextuele intelligentie' is overigens niet nieuw: mijn collega's Anthony Mayo en Nitin Nohria bij HBS hebben het onlangs gebruikt in de *Harvard Business Review*, en in de literatuur komt het voor sinds medio jaren tachtig.) Zolang we ons deze vorm van intelligentie niet eigen maken, blijven we kampen met

veel buitenlandse bedrijfsactiviteiten die mislukken, leren we te weinig van alle experimenten die voortdurend over de hele wereld plaatsvinden en blijft de belofte van gezonde wereldwijde economische groei onvervuld.

WAAROM KENNIS VAAK STRUIKELT OVER GRENZEN

Ik begon enkele jaren geleden na te denken over contextuele intelligentie toen mijn collega Jan Rivkin en ik onderzochten hoe winstgevend verschillende bedrijfstakken waren in verschillende landen. Onze uitkomsten waren – zacht uitgedrukt – verrassend.

Eerst wat achtergrond. Tot in de jaren negentig meenden empirische economen die onderzoek deden naar de economieën van de OESO-landen, waarvoor gemakkelijk gegevens te krijgen waren, dat vergelijkbare bedrijfstakken ook vergelijkbare structuren en een vergelijkbare economische rentabiliteit vertoonden. Dit leidde tot de wijd verbreide veronderstelling dat een bepaalde bedrijfstak in ieder willekeurig land even rendabel of onrendabel zou zijn. Ook werd verondersteld dat dit zou worden bewezen door bedrijfstakanalyse, een van onze meest rigoureuze onderzoeksinstrumenten. Maar toen kwamen er gegevens beschikbaar over landen die geen lid waren van de OESO. Wat bleek? De uitkomsten waren niet hetzelfde. Kortom, inzicht in een bepaalde bedrijfstak in het ene land betekende niet dat daarmee ook meteen voor een ander gebied de structuur of de rentabiliteit van dezelfde sector konden worden voorspeld.

Hoe komt het dat het prestatieniveau zo kan verschillen? Een voorbeeld: de cementindustrie. De productietechnologie voor cement is overal gelijk, maar de context waarin de individuele cementfabrieken opereren varieert sterk. Corrupte leveranciers kunnen knoeien met de ingrediënten. Vakbonden kunnen de productie ondersteunen of belemmeren. Het gereed product kan in bulk worden verkocht aan bouwbedrijven of in zakken aan individuen. Dergelijke variabelen wegen vaak zwaar-

der dan het verenigende effect van een gemeenschappelijke technologie. Een manager van een cementfabriek die naar een onbekende omgeving verhuist zal inderdaad een voorsprong hebben op iemand die dat productieproces niet kent. Maar die voorsprong zal lang niet zo groot zijn als die manager wellicht denkt.

Technische kennis maakt lokale omstandigheden allesbehalve irrelevant. De institutionele context drukt een zware stempel op de structuur van de bedrijfstak. Elk van Michael Porters vijf krachten (die samen de structuur van een bedrijfstak beschrijven) wordt beïnvloed door lokale instellingen. Dat zijn bijvoorbeeld partijen die bepalen aan welke eisen contracten dienen te voldoen of die kapitaal verstrekken. In een land waar alleen gevestigde bedrijven toegang hebben tot dergelijke instellingen, kunnen gevestigde cementproducenten nieuwe toetreders buiten de deur houden. Door die concentratie van macht en invloed kunnen zij de prijzen hoog houden. In het jargon van de bedrijfsstrateeg: de wetten voor waardecreatie en de verdeling van waarde onder de partijen in de bedrijfstak blijven hetzelfde, maar de werking ervan wordt beperkt door contextuele variabelen. De

institutionele context beïnvloedt de winstgevendheid van de cementfabrikant veel meer dan het vermogen van die fabrikant om cement te maken.

Ik heb een groot deel van mijn eigen wetenschappelijk onderzoek gewijd aan deze institutionele context. Samen met mijn collega Krishna Palepu heb ik onderzocht of het in ontwikkelingslanden inderdaad vaak ontbreekt, zoals werd verondersteld,

aan de ‘gespecialiseerde intermediairs’ die nieuwe bedrijven in staat stellen om een grote markt aan te boren. Dan moeten we bijvoorbeeld denken aan rechtbanken die geschillen beslechten, durfkapitalisten die kapitaal verstrekken en onafhankelijke instanties die aanbod certificeren. Mettertijd worden deze leemten gevuld door ondernemers en beter bestuurde overheden. Zo ontstaat uiteindelijk een formele economie die redelijk goed functioneert. Aan de hand van het door ons ontwikkelde analytische raamwerk kunnen zowel ondernemingen als wetenschappers inzicht ontwikkelen in de institutio-

IN INDIA MAAKTE
METRO CASH & CARRY
DE GANGPADEN
NAUWER OM DE
SFEER VAN DE
DRUKKE INDIASE
STRAATMARKTEN NA TE
BOOTSSEN

nele context van een bepaald land. Daarmee kan (mede) worden bepaald hoe in dat land een bedrijf kan worden opgebouwd. (In ons boek *Winning in Emerging Markets: A Road Map for Strategy and Execution* gaan we dieper in op institutionele lacunes.)

Het gaat bij contextuele intelligentie om veel meer dan enkel inzicht in de institutionele context. Dit gaat ook over aspecten als intellectuele eigendomsrechten, esthetische voorkeuren, machtsafstand, opvattingen over de vrije markt en zelfs religieuze verschillen. Het moeilijkst is vaak de ‘zachte’ uitdaging om een manier van denken aan te passen en onderscheid te leren maken tussen universele principes en specifieke toepassingen ervan, en open te gaan staan voor nieuwe ideeën.

EEN GROTE UITDAGING – ZELFS VOOR STERK PRESTERENDE ONDERNEMINGEN

Ondernemingen die succesvol zijn in een markt werken meestal met een hecht in elkaar gestoken operationeel model en een uiterst gedisciplineerde cultuur die past bij de context van die markt. Daardoor blijkt het voor hen soms moeilijker te zijn dan voor andere ondernemingen om de elementen van die aanpak uit elkaar te rafelen en opnieuw in elkaar te steken. Overschakelen naar een nieuwe context kan eenvoudig zijn wanneer slechts een of twee elementen van het model moeten veranderen. Vaak zijn echter veel complexere aanpassingen nodig. Een extra complicatie is bovendien dat managers zelden precies begrijpen waarom hun bestaande operationele model werkt. Dat maakt de vertaling van een aanpak naar een nieuwe context nog moeilijker, zelfs voor uiterst succesvolle bedrijven.

Een goede illustratie daarvan biedt groothandelsbedrijf Metro Cash & Carry, leverancier van verse en voorverpakte artikelen aan de zakelijke markt in steden. Metro wist met succes vanuit Duitsland uit te breiden naar andere delen van West-Europa en vervolgens Oost-Europa en Rusland. Zo werd steeds meer ervaring opgebouwd. Toen ging Metro naar China. Het management

voelde zich inmiddels internationaal ‘gepakt en gemazeld’. De aanpak van Metro zou daar ongetwijfeld aanslaan, misschien met enkele aanpassingen. Metro kreeg in China ook inderdaad het nodige voor elkaar, onder andere doordat de onderneming effectieve samenwerkingsverbanden opbouwde en provinciale overheden hielp experimenteren met geavanceerde methoden voor voedselveiligheid.

Toch liep het concern tegen allerlei onverwachte problemen aan. Op iedere nieuwe locatie bleek het maanden te kosten om thuis te raken in de lokale constellatie van politieke en economische partijen. Lessen die op een bepaalde locatie waren opgedaan bleken niet te werken op een andere. De lokale concurrentie was in het algemeen taaier dan in Oost-Europa en Rusland (waar Metro was begonnen in een tijd van algemene schaarste, in de jaren pal na de val van de Berlijnse Muur). De managers van Metro waren gewend aan grote, formele concurrenten en ervoeren de concurrentie met de vele behendige rivalen in de informele economie van China als ‘boksen in de mist’. Andere uitdagingen hadden te maken met lokale voorkeuren. In China hebben veel consumenten bij-

voorbeeld het liefst levende of vers geslachte dieren direct van de versmarkt. Door al dit soort tegenvallende aspecten duurde het tot 2008 voordat Metro in China kostendekkend draaide – veertien jaar nadat het concern er was begonnen.

India bleek een nog grotere uitdaging, hoewel Metro goede redenen had om optimistisch te zijn over die markt. Het meende er een kans te zien om tussenpersonen te omzeilen en daardoor tegen lagere prijzen te kunnen aanbieden. Het bood gestandaardiseerde producten van hoge kwaliteit in een markt die werd gekenmerkt door grote structurele problemen met de kwaliteit van levensmiddelen en hygiëne en die bergen afval produceerde. Het brede productassortiment van Metro zou, dacht men, ook zeker aantrekkelijk zijn voor de doelgroep in India: al die kleine en op elkaar gepropte eenmanszaakjes die India de grootste ‘winkel’-dichtheid ter wereld geven, per hoofd van de bevolking.

Er bleken echter allerlei ongekende obstakels te zijn. Boeren bleken krachtens een oude wet verplicht hun hele

CONVENTIONEEL
MARKTONDERZOEK
WERKT NIET –
MET BEHULP VAN
EXPERIMENTEN MOET
INZICHT WORDEN
OPGEBOUWD IN DE
LOKALE CONTEXT

oogst te verkopen via veilingen van de overheid; dit was moeilijk te omzeilen. Er ontstond hevig verzet tegen de onderneming onder handelaren en winkeliers, uitgerend de partijen die volgens Metro zouden profiteren van haar komst. Voor het eerst kreeg Metro ook te maken met een machtsvacuüm; nergens was een politiek gezaghebbende instantie te bekennen die het voor de onderneming opnam. Verder waren afnemers gewend informeel krediet te krijgen en maakte de slechte infrastructuur het voor hen onaantrekkelijk om producten en artikelen in grote hoeveelheden ineens af te nemen.

Het duurde lang voordat het management van Metro onderkende dat er een andere aanpak nodig was, maar aan opgeven werd niet gedacht. 'Mondiaal' opereren hoeft echter niet automatisch te betekenen dat een onderneming ook in alle landen actief moet zijn. Soms zijn er zoveel aanpassingen nodig dat de essentie van een businessmodel verloren gaat. Uiteindelijk heeft Metro in India meer waarde weten te creëren dan in enig ander land, althans dat is mijn indruk. Dit lukte echter pas na zeer traag experimenteren. Dat het zo lang duurde kwam onder andere doordat iedere aanpassing die het lokale team voorstelde en door het hoofdkantoor werd goedgekeurd vervolgens in praktijk moest worden gebracht in de context van een chaotisch politiek proces en aanhoudende felle kritiek in media die Metro niet kende, vaak in de lokale taal. Bovendien was er, wat begrijpelijk is, een zekere organisatorische verstarring ontstaan bij Metro: als gevolg van de eerdere successen hadden individuele managers een rotsvast vertrouwen gekregen in de aanpak van de onderneming. Metro heeft uitstekende managers, maar contextuele intelligentie is niet iets wat met 'een druk op de knop' of overhaast kan worden 'ingevoerd'.

De obstakels die ik hier beschrijf zijn niet uniek voor westerse ondernemingen in opkomende markten. De ervaring van Metro in India, bijvoorbeeld, doet denken aan het poujadistische verzet van kleine winkeliers tegen de komst van grote winkelketens in Frankrijk in de jaren vijftig. Duitsland kende in die periode ook dergelijke stromingen. Bovendien zal een onderneming uit een opkomende markt op haar beurt ook van aanpak moeten veranderen wanneer ze actief wil worden in een ontwikkelde markt. Misschien dankt ze haar succes in haar (opkomende) thuismarkt aan specifieke lokale factoren waarvoor ze een oplossing heeft weten te bedenken

of waarvan ze daar profiteert. Denk aan een nog overwegend contant betalingsverkeer, hinderlijke of corrupte ambtenaren en een tekort aan geschikt personeel. In ontwikkelde landen krijgt zo'n onderneming met andere uitdagingen te maken.

Een voorbeeld is Narayana Health, opgericht in Bangalore. Deze beroemde kliniek is goed voor twaalf procent van alle hartoperaties die ieder jaar worden uitgevoerd in India. In India kan een patiënt in bepaalde gevallen al voor tweeduizend dollar een bypass krijgen – in de Verenigde Staten kost dat zestig- tot honderdduizend dollar. Sterfte en infectie liggen bij Narayana echter op hetzelfde niveau als in de VS. Toch is het onduidelijk of het operationele model van de groep gemakkelijk toe te passen zal zijn op de Kaaimaneilanden, waar Narayana in februari 2014 een vestiging opende. Het succes van Narayana is immers opgebouwd onder specifiek Indiase omstandigheden: door het grote aantal patiënten doen chirurgen snel kennis op en dalen de kosten. Narayana moest in India bovendien de logistieke, financiële en gedragsobstakels zien te overwinnen die arme patiënten er altijd van weerhielden zich te laten opereren. Dat leverde waardevolle lessen op. Verpleegkundigen fungeren er ook als ademhalings- en ergotherapeuten. Familieleden worden ingeschakeld voor de postoperatieve zorg. Bovendien zijn bouwmaterialen goedkoop in India en laat de flexibele regelgeving van het land ruimte voor experimenten. In de Kaaimaneilanden zal Narayana dit model zeker uit elkaar moeten halen, en pas gaandeweg zal er een samenhangend alternatief ontstaan.

De eerste signalen zijn echter wel bemoedigend. Op de Kaaimaneilanden zijn materiaal- en arbeidskosten hoger dan in India, maar met de in India ontwikkelde bouwmethoden heeft Narayana er al een ziekenhuis van topkwaliteit kunnen bouwen tegen veel lagere kosten dan er op de meeste locaties in het Westen voor zouden zijn gemaakt. Narayana heeft bovendien nog een groot pluspunt: de sterk op experimenteren gerichte bedrijfscultuur. De heel andere regelgeving van de Kaaimaneilanden zal vermoedelijk hoe dan ook remmend werken op innovatie in de zorg. Maar de Indiërs hebben er een gewoonte van gemaakt om bestaande uitgangspunten ter discussie te stellen en nieuwe benaderingen uit te proberen en al doende aan te passen. Die mentaliteit zal hen zeker van pas komen.

HOE KUNNEN WE ER BETER IN WORDEN?

Er zijn voor de hand liggende manieren om contextuele intelligentie te verwerven, al zijn ze niet gemakkelijk of goedkoop. Er kunnen bijvoorbeeld mensen in de arm worden genomen die thuis zijn in meer dan één cultuur. Er kan worden samengewerkt met lokale partijen. Er kan lokaal talent worden ontwikkeld. Business schools kunnen meer veldwerk doen en meer multidisciplinair werken, en dat ook van hun studenten eisen. Ook kan de benodigde tijd worden geïnvesteerd om aard en scala van lokale variaties te doorgronden. (Zie kader 'Voeling krijgen met culturele verschillen'.) Het valt buiten het bestek van dit artikel om al die mogelijkheden tot in detail te bespreken. Enkele wellicht minder voor de hand liggende aspecten wil ik echter wel belichten.

'Harde' aspecten zijn niet zo taai

Als managers eenmaal beseffen dat ze minder weten dan ze dachten en onderkennen dat het operationele model aanzienlijk zal moeten worden veranderd voor een nieuwe markt, is het onderzoek naar de institutionele context van een land vervolgens niet meer zo moeilijk. Algemene informatie is meestal wel beschikbaar. Een routekaart of checklist kan helpen om onbekende verschijnselen in beeld te brengen en te categoriseren. (*Winning in Emerging Markets* biedt een hulpmiddel voor het opsporen van institutionele lacunes en checklists voor de product-, arbeids- en kapitaalmarkten in opkomende economieën.) De institutionele context is niet alleen relevant voor de analyse van de bedrijfstak, maar ook voor de andere veelgebruikte strategische instrumenten: berekening van de terugverdientijd, inventarisatie van belangrijke bedrijfsmiddelen enzovoort.

Een belangrijke kanttekening: in minder ontwikkelde economieën ontbreekt het vaak aan de bronnen voor gegevens – zoals kredietregisters, marktonderzoeksbureaus, financiële analisten – die managers in de OESO-landen vanzelfsprekend vinden. De institutionele lacune die daar het gevolg van is, zullen ondernemingen met behulp van eigen investeringen zelf moeten vullen. In Polen, bijvoorbeeld, ging HSBC een samenwerking aan met een lokale winkelketen om de eerste informatiebank over kredietverstrekking te ontwikkelen. Citibank deed in India iets vergelijkbaars toen het daar creditcards wilde introduceren.

VOELING KRIJGEN MET CULTURELE VERSCHILLEN

Inzicht in lokale verschillen vergt inzicht in zowel klanten als medewerkers. Als de doelgroep een andere smaak heeft, zal dat buitenlanders misschien niet meteen opvallen. Maar het is wel een uiterst belangrijk aspect. In India maakte Metro Cash & Carry de aanvankelijk ruim opgezette gangpaden visueel nauwer om ze meer te laten lijken op de overvolle en drukke Indiase straatmarkten. In China hield eBay echter vast aan zijn Amerikaanse aanpak, waardoor de Chinese nieuwkomer Taobao er in nog geen drie jaar de markt naar zich toe wist te trekken – onder meer met bijzonder kleurrijke en actieve websites.

Informatici en cognitief psychologen hebben aangetoond dat verschillende culturele groepen verschillende voorkeuren hebben voor de presentatie van informatie en producten. (Labinthewild.org biedt een test aan om de eigen voorkeur te vergelijken met die van anderen.)

Ook voorkeuren voor luxe diensten verschillen. Een hotelkamerinterieur dat de ene groep mooi vindt, vindt een andere groep misschien afgrijselijk. Kunst waarin wordt verwezen naar het Britse wereldrijk in zijn glorie-dagen doet het misschien goed in York, maar niet in Mumbai. Chinese managers die gewend zijn aan een fel rood-gouden kleurstelling vinden moderne minimalistisch ingerichte hotelkamers in Berlijn of New York misschien kil en ongestavrij. Ook religieuze voorstellingen kunnen controversieel zijn. In India, bijvoorbeeld, wordt de hindoeïstische godin van de welvaart vaak ingezet in reclame om bij de consument een associatie met voorspoed op te roepen. In het Westen wordt in reclame echter zelden gebruik gemaakt van religieuze iconografie.

Reclamebureaus hebben voortdurend te maken met verschillende uitingen van universele waarden. Neem de campagne die Bartle Bogle Hegarty ontwikkelde voor het whiskymerk Johnnie Walker. Het bureau koos ervoor om het product te associëren met aanhoudende zelfverbetering – volgens onderzoek de belangrijkste succesfactor voor mannen. Het iconische beeldmerk van de lopende man belichaamde de boodschap van niet opgeven en blijven doorgaan. Maar wat aansloeg

in het Westen – reclame met nadruk op individuele vooruitgang – deed het helemaal niet in China en Thailand; daar reageerden consumenten op associaties met kameraadschap, samen de schouders eronder zetten en collectieve vooruitgang. (Een van de creatieven betrokken bij die campagne merkte onlangs tegen mij op dat ook de richting waarin ‘Johnny Walker’ loopt wel eens anders zou kunnen overkomen in samenlevingen waar mensen in de tegenovergestelde richting lezen en schrijven.)

Aan de verkoopkant moeten managers evalueren hoe ze het belonings-, motivatie- en retentiebeleid kunnen afstemmen met lokale normen en verwachtingen. Als een land bijvoorbeeld geen efficiënte aandelenmarkt heeft, dan ligt het niet voor de hand om aandelenopties op te nemen in het beloningspakket. Ook kunnen individualistische beloningsregelingen ondoeltreffend zijn in een omgeving waar collectivistische waarden domineren.

Zacht is hard

Mensen kunnen volharden in eenmaal aangenomen maar onjuiste denkbeelden die succesvolle ontwikkeling belemmeren. Dat geldt zeker voor denkbeelden over opkomende markten. Denk bijvoorbeeld aan de veronderstelling dat alle landen zich vroeg of laat zullen ontwikkelen tot een vrijemarkteconomie. Er zijn veel aanwijzingen dat sterk door overheden gereguleerde markten, zoals in China, voorlopig nog wel blijven bestaan. Ik heb in andere publicaties betoogd dat in China de Chinese overheid de ondernemer is in de economie; het gaat niet aan om een alomtegenwoordige overheid automatisch af te doen als een teken van inefficiëntie, zoals in het Westen veel gebeurt.

Een tweede hardnekkige mentaliteit is om snel eenvoudige verklaringen te vinden voor complexe verschijnselen. Bij Metro duurde het zo lang om het operationele model te herzien omdat het management uit gemakzucht ieder nieuw obstakel steeds apart bij de kop pakte, in de hoop dat het daarbij kon blijven. (In mijn onderwijspraktijk kom ik dit ook voortdurend tegen: slimme topmanagers verdiepen zich

IN CHINA LEGDE
EBAY HET AF TEGEN
DE KLEURRIJKE EN
ACTIEVE WEBSITES VAN
TAOBAO

in een casus en richten hun pijlen snel op één specifiek aspect, terwijl in werkelijkheid een geheel van onderling in elkaar grijpende factoren moet worden aangepakt.) Deze neiging wordt vermoedelijk vaak versterkt door de cognitieve vooroordelen – zoals verankering en overmatig zelfvertrouwen – waar Kahneman en Tversky als eersten over schreven.

Experimenteren is rommelig maar noodzakelijk

Afscheid nemen van bestaande denkwijzen en vooroordelen is één. Maar er moeten ook nieuwe manieren van denken en nieuwe raamwerken worden ontwikkeld. Die zullen weliswaar niet volmaakt zijn, maar al doende worden wel nieuwe inzichten verkregen. Als die stelselmatig worden geregistreerd, kan er een nieuwe basis aan kennis worden opgebouwd. Dit betekent dat zelfs ondernemingen die miljarden per jaar omzetten zullen moeten gaan denken als starters. Ontwikkel hypothesen over wat werkt, maak aannames expliciet en test ze in experimenten waarmee snel en goedkoop kan worden doorgrond wat wel en niet werkt. En net als voor starters geldt: het doel is niet om de uitkomsten van experimenten tot op het bot te analyseren, maar om er snel iets mee te kunnen gaan doen.

Algemene ideeën zijn overdraagbaar, specifieke aspecten misschien niet

Het is cruciaal om universeel geldige respectievelijk plaatsgebonden aspecten van elkaar te leren onderscheiden. (Zoals gezegd: waarde creëren en medewerkers motiveren gelden wereldwijd als belangrijk – maar wat ‘waarde’ inhoudt en hoe mensen worden gemotiveerd kan enorm verschillen tussen culturen.) Metro heeft bij haar internationale expansie steeds vastgehouden aan dezelfde identiteit: een groothandel voor de zakelijke markt met een gevarieerd assortiment voor midden- en kleinbedrijf. Er waren echter belangrijke aanpassingen voor nodig om die definitie in verschillende contexten tot een succes te kunnen maken. Neem bijvoorbeeld de betaling en levering: Metro hanteerde niet alleen het gebruikelijke cash & carry-model maar ging ook aan de slag met cash & no carry, carry & no cash respectievelijk no cash & no carry (zie figuur 1).

FIGUUR 1: WAT WERKT OVERAL – EN WAT NIET?

Uitzoeken wat wél en niet overdraagbaar is naar een andere locatie is even belangrijk voor organisaties zonder winst-oogmerk en snel groeiende starters als voor de in dit artikel besproken gevestigde ondernemingen. Neem bijvoorbeeld Teach for America, een organisatie die eind jaren tachtig werd opgericht om talentvolle jonge academici na hun afstude- ren enkele jaren les te laten geven aan slecht presterende scholen in de VS. Dit initiatief is recentelijk ook uitgegroeid tot een internationaal netwerk, Teach for All. De formule is hetzelfde gebleven: plaatsing van pas afgestudeerde aca- demici op scholen die talentvolle docenten nodig hebben en willen aantrekken. Een ander voorbeeld is Aspiring Minds (waarvan ik zelf een van de oprichters ben). Deze Indiase organisatie werkt aan een meer democratische arbeidsmarkt door in verschillende markten talentvolle werkzoekenden te vinden die bij werkgevers minder snel in de kijker komen.

Organisatie		
Metro Cash & Carry	Teach for All	Aspiring Minds
Type Grote beursgenoteerde onderneming	Goed doel	Starter
Branche Groothandel	Onderwijs	Talentmanagement
Geografische spreiding Vanuit Duitsland naar andere landen in Europa en vervolgens ook Rusland, China en India	Van VS en VK naar wereldwijd	Van India naar de VS, Midden-Oosten en Afrika
Universele kenmerken Levering van verse en voorver- pakte artikelen aan midden- en kleinbedrijf (zoals horeca, winke- liers en cateraars)	Brengt talentvolle maar onervaren aspirant-leraren in contact met scho- len die dringend behoefte hebben aan goede leraren; ontwikkelt zo gaande- weg een platform waar ondernemin- gen goede mensen kunnen vinden	Brengt reguliere bedrijven en minder voor de hand liggende werkzoeken- den met elkaar in contact via ge- avanceerde zelflerende technologie
Context-specifieke kenmerken Biedt verschillende combinaties van betaling en levering: gebruike- lijke cash & carry, cash & bezorging, op krediet & carry, of op krediet & bezorging	Vindt scholen die dringend goede leraren nodig hebben, regelt finan- cierung indien charitatieve cultuur ontbreekt, biedt aanvulling op ge- bruikelijke werving en selectie	Inventariseert verschillende soorten werkzoekenden, zoals mensen met diploma's van minder bekende scho- len, oorlogsveteranen en mensen die online zijn opgeleid; past systemen aan om deze groepen te bereiken en te bedienen

De toekomst kan niet dichterbij worden gehaald

Allemaal hebben we de neiging om te denken dat sociale en economische veranderingen zich sneller zullen voordoen dan in werkelijkheid gebeurt. Sommige technologische ontwikkelingen dringen snel door; mobiele telefoons, bijvoorbeeld, hebben zich snel verspreid in opkomende markten. Maar dat zijn de uitzonderingen. Uit gedegen onderzoek blijkt dat het gemiddeld decennia duurt voordat een land nieuwe technologie overneemt van elders. Institutionele verandering voltrekt zich nog langzamer, als die al plaatsvindt.

Krishna Palepu en ik hebben bijvoorbeeld voor Chili geconstateerd dat daar veel langzamer is overgeschakeld van bancaire krediet naar financiering door middel van aandelenemissies (een belangrijke verandering voor ondernemerschap in een land) dan twee decennia geleden werd verwacht. Er moesten om te beginnen nieuwe organisaties en nieuwe regels komen. Maar mensen moesten ook hun gedrag aanpassen aan de veranderde context. Dat gebeurde pas toen er in reactie op buitenlandse vraag naar informatie financiële analisten en beleggingsadviseurs begonnen te komen in Chili. Vervolgens moesten die eerst diepgaande beleggingskennis opbouwen. Ook in Korea verliep de omschakeling van bancaire krediet naar financiering met aandelen veel trager dan door de voorstanders van de laatstgenoemde financieringsvorm was verwacht na de financiële crisis in Azië eind jaren negentig. Het kostte analisten tijd om zich van hun vooroordelen te ontdoen. Bovendien was het moeilijk om werkelijk onafhankelijke bestuurders te vinden.

Om min of meer dezelfde redenen als die wij constateerden in Chili en Zuid-Korea verloopt de harmonisatie van boekhoudregels, corporate governance en normen voor intellectuele eigendom veel en veel trager dan managers verwachten, vaak als gevolg van lokale politieke bezwaren.

Verzamel zelf informatie

Om de echte feiten over een bepaalde context te krijgen, moeten ondernemingen zoveel mogelijk zelf gegevens

verzamelen. Dit geldt vooral voor westerse managers die zich buiten Noord-Amerika en Europa begeven. Sommige wetenschappers hebben voor westerse samenlevingen de Engelse afkorting WEIRD (bizar, vreemd) bedacht: *Western, educated, industrialized, rich, and democratic* (westers, hoogopgeleid, geïndustrialiseerd, rijk en democratisch). Dergelijke samenlevingen kunnen op diverse punten verschillen van de rest van de wereld. Denk aan opvattingen over rechtvaardigheid, de bereidheid om samen te werken, zowel inductief als normatief redeneren, en het zelfbeeld. Het is dan ook geen goed idee om buitenstaanders marktonderzoek te laten doen waarbij in kaart wordt gebracht hoe andere multinationals in een bepaalde markt aan de slag zijn gegaan. Ondernemingen moeten zelf experimenteren om de lokale context te leren begrijpen en te bepalen wat ze daar voor

elkaar kunnen krijgen. Sommige experimenteren met *crowdsourcing* om gegevens te verzamelen; dat staat nog in de kinderschoenen, maar het is een veelbelovende aanpak.

De context is ook van belang bij het inwinnen van informatie. De normen en waarden van de gemeenschap kunnen voor iemand belangrijker zijn dan een bepaalde individuele beloning die hij of zij zou kunnen krijgen. Voor een onderne-

ming in waterbeheer is het dan misschien interessanter om te bekijken hoe het eraan toegaat bij de waterput in het dorp dan om te meten hoeveel water de individuele huishoudens in het dorp verbruiken. Verder zullen in een hiërarchische samenleving focusgroepen vermoedelijk niet werken en moet dus worden achterhaald wat 'status' op een bepaalde locatie precies inhoudt.

Succes vergt geduld

Zoals gezegd kan institutionele verandering niet zomaar even worden doorgedrukt. Evenmin brengt een onderneming op een achternamiddag een wezenlijke verandering in haar aanpak tot stand. Er zal moeten worden geïnvesteerd om talentvolle medewerkers onder te dompelen in lokale contexten. Het internationale reclamebedrijf WPP, een gigant op zijn gebied, heeft een fellows-programma waarbij elk jaar tien geselecteerde

CONVENTIONEEL
MARKTONDERZOEK
WERKT NIET –
MET BEHULP VAN
EXPERIMENTEN MOET
INZICHT WORDEN
OPGEBOUWD IN DE
LOKALE CONTEXT

medewerkers worden gestationeerd bij werkmaatschappijen over de hele wereld. WPP doet dit om leiders te ontwikkelen met een multidisciplinair en cultureel flexibel perspectief. De fellows doen zo directe lokale ervaring en betrokkenheid op, onder begeleiding van hoge managers van WPP. Het programma wordt beschouwd als een opmaat naar een succesvolle carrière in de organisatie en maar liefst 65 procent van deze veelbelovende potentiële leidinggevenden blijft bij WPP werken (gemeten over een lange periode). Dat is een belangrijk resultaat in een branche die bekend staat om haar hoge personeelsverloop.

CONTEXTUELE INTELLIGENTIE: VAN UNIVERSEEL BELANG

Contextuele intelligentie betekent eigenlijk dat we begrijpen tot hoe ver onze kennis reikt. Dat besef is een wezenlijk maar bijzonder lastig en complex onderdeel van het menselijk kenvermogen. Filosofen van Plato tot Isaiah Berlin hebben zich erover gebogen; zo schreef Berlin in een bekend essay uit 1996 over het verschil tussen feiten kennen en beslissingen nemen.

Volgens mij wordt het belang van contextuele intelligentie in allerlei verschillende situaties stelselmatig onderschat. In dit artikel heb ik gekeken naar ondernemingen die actief willen worden in nieuwe markten. Ik had het echter net zo goed kunnen hebben over een ander onderwerp. Bijvoorbeeld over grote staatsbedrijven of startende ondernemers. Of wat te denken van non-profitorganisaties die nog veel grotere problemen proberen aan te pakken. Neem bijvoorbeeld de vraag hoe de formele economie kan worden uitgebreid om plaats te bieden aan de vier miljard mensen die momenteel de kost verdienen in de informele economie. Al die buitengesloten mensen drijven in het beste geval een zeer primitieve vorm van handel via persoonlijke relaties, wat de kansen om hun netwerken uit te breiden beperkt. Doeltreffend aan de slag gaan met die mensen vraagt om een bijzonder grote contextuele intelligentie. Er is zoveel dat we beter moeten leren begrijpen. Waar geven die mensen bijvoorbeeld als eerste geld aan uit (gelet op hun zeer beperkte middelen)? Wat voor soort communicatie slaat bij hen aan? Hoe kunnen zij zonder on-

derpand vermogen opbouwen? In Mumbai zullen dergelijke vragen anders worden beantwoord dan in Nairobi, en in Nairobi weer anders dan in Santiago.

Noten

1. 'Poujadistisch': populistische stroming in Frankrijk genoemd naar de politicus Pierre Poujade (bron: Wikipedia; noot v. vert.).

Over de auteur

Tarun Khanna bekleedt de naar Jorge Paulo Lemann vernoemde leerstoel aan de Harvard Business School en leidt tevens het Zuid-Azië-instituut van de universiteit van Harvard.

Translated and reprinted by permission of Harvard Business Review. This article was originally published under the English title 'Contextual Intelligence', by Tarun Khanna, in the September 2014 issue of the Harvard Business Review, vol. 92, issue 9, pp. 59-68. © 2014 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate); all rights reserved. This translation, © 2014 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate). Vertaling: Raymond Gijsen.