

NETELIGE STRATEGISCHE AFWEGINGEN IN HET DIGITALE TIJDPERK

Door de digitalisering wordt het handboek Concurrenieren herschreven. Zeven trends in het bijzonder zijn van invloed op de concurrentieverhoudingen, menen adviseurs van McKinsey: de druk op prijzen en marges neemt verder toe, concurrentie komt vaker uit onverwachte hoek (denk aan Google Wallet), winnaars veroveren grotere marktaandeelen, er komen meer modulaire en razendsnel samen te stellen businessmodellen, vraag en aanbod in de arbeidsmarkt wijken verder uiteen (werkgevers automatiseren 'oud' werk en zoeken naarstig naar 'digitale krachtpatsers'), markten worden grensoverschrijdend (bijvoorbeeld Amerikanen die e-shoppen op Britse mode-sites) en businessmodellen evolueren onophoudelijk en steeds sneller (van Zipcar tot de zelfrijdende auto van Google). In dit turbulente krachtenveld komt het management voor moeilijke beslissingen te staan. McKinsey benoemt de zes neteligste afwegingen die moeten worden gemaakt: moeten activiteiten worden afgestoten of overgenomen? Moet de onderneming klanten de weg wijzen of hen eerder volgen? Moeten nieuwe concurrenten worden bestreden of kan er mee worden samengewerkt? Moeten digitale initiatieven worden verbreed of juist ingeperkt? Moeten digitale bedrijfsactiviteiten apart blijven of kunnen ze beter worden geïntegreerd met niet-digitale activiteiten? En ten slotte: moet het topmanagement zich zelf met de digitale agenda bemoeien, of kan de verantwoordelijkheid daarvoor worden gedelegeerd? De vele verschillende voorbeelden die de revue passeren in de beknopte verkenningen van deze zes uitdagingen illustreren hoezeer de antwoorden van geval tot geval kunnen verschillen. Managers moeten vooral voor ogen blijven houden dat digitalisering een bewegend doel is: een reis, en geen bestemming.

M. Hirt & P. Willmott, Strategic principles for competing in the digital age, McKinsey Quarterly, May 2014.

BASISPRINCIPES VOOR SAMENWERKING OP HET GEBIED VAN DUURZAAMHEID

Duurzaamheidsinitiatieven vereisen meestal brede en complexe allianties. De opbouw van bijvoorbeeld het MSC (duurzame visserij) kostte jarenlang hard werken. In een onderzoek waarbij leiders bij ondernemingen, overheden en non-gouvernementele organisaties werden geïnterviewd zijn zeven basisprincipes geïnterviewd voor succesvolle duurzaamheidscoalities. 1. Duidelijke samenwerkingsmotieven – partijen moeten echt iets te winnen hebben (visserijbedrijven raakten gemotiveerd voor de MSC door een dramatische verslechtering in visstanden). 2. Een 'goede petemoei' – minstens één partij moet er haar ziel en zaligheid in willen leggen om de 'kar' in de begindagen op gang te krijgen (GE deed dit in 2007 voor het Amerikaanse klimaatinitiatief USCAP). 3. Een eenvoudig en geloofwaardig doel – met het ambitieuze overkoepelende doel van een duurzame visserij wist het MSC de aanvankelijke weerstand bij tal van belanghebbenden te overwinnen. 4. Professionele hulp – partijen met vaak zeer verschillende belangen kunnen samen investeren in een neutrale facilitator die het initiatief door de moeilijke opstartfase trekt (zoals bij de 'Ronde Tafel voor Duurzame Palmolie' gebeurde). 5. Inzet van goede mensen – het topmanagement moet laten blijken dat het meens is, onder andere door goede medewerkers in te zetten en hun deelname tot een carrièrekans te maken, geen carrièrevalkuil. 6. Denk niet te star over 'succes' – ook al wordt de aanvankelijke ambitie niet letterlijk waargemaakt, dan nog kan een belangrijke bijdrage zijn geleverd aan verandering. 7. De bereidheid om los te laten – als het doel is bereikt, kan het samenwerkingsverband worden opgeheven en als het zelfstandig kan doorgaan zit de taak van de initiatiefnemers erop.

M. Albani & K. Henderson, Creating partnerships for sustainability, McKinsey Quarterly, July 2014.

ZAKENDOEN IN LANDEN MET VERHOOGD ETHISCH EN JURIDISCH RISICO

Opkomende economieën zijn geen gemakkelijke markten voor buitenlandse ondernemingen. Dat blijkt vaak al uit hun bedenkelijke plaatsing in internationale ranglijsten voor ondernemersklimaat en corruptie. Regelgeving is gebrekkig, nationale instellingen zijn zwak en ongrijpbare netwerken creëren onaanvaardbare juridische en reputatierisico's. Weliswaar lijken ook in die landen de mores van het zakendoen geleidelijk te veranderen, maar dat is een taai en traag proces. Tot die tijd moet het 'handboek soldaat' op zak worden gedragen. Het lokale en internationale hoofdkantoor moeten elkaar goed bij de les houden. Nadat doelmarkt(en) en marktbenadering(en) zijn geselecteerd en uitgewerkt, moet per land/gebied het speelveld van invloedrijke personen in kaart worden gebracht, en niet uitsluitend op het allerhoogste niveau. Lettend op de eigen bedrijfsnormen en relevante wet- en regelgeving moet worden bepaald hoe de onderneming moet omgaan met die 'spinnen in het web' (direct of indirect, indien überhaupt). Zoek ook naar leiders die een transparantere ontwikkeling in hun land voorstaan. Vanuit inzicht in nationale agenda's kan regelrechte concurrentie met lokale 'favorieten' wellicht worden voorkomen en kunnen politici misschien worden geholpen hun legitieme doelen op correcte wijze te bereiken. Alliantievaardigheid en reputatiebeheer zijn belangrijk: laat als onderneming snel blijken de nationale ontwikkelingsambitie te 'snappen', voorkom 'fout gezelschap' en ontwikkel nieuwe maatstaven (bijvoorbeeld om te meten hoe sterk belangrijk geachte relaties met lokale partijen in werkelijkheid zijn). Ook de bestuurlijke invulling vraagt aandacht, mede om ervoor te zorgen dat lokale partijen zich 'op niveau' behandeld voelen.

I. Buchanan & E. Clayton, Doing Business Where Governance Is Weak – Eight principles for succeeding in markets prone to ethical and legal risks, strategy+business, 76, Fall 2014.

LESSEN IN FLEXIBILITEIT VAN CHINESE BEDRIJVEN

'China Inc.' mag dan nog geen Toyota of wereldwijd bewonderde managementmethoden hebben voortgebracht, maar als het gaat om reactie- en improvisatievermogen, flexibiliteit en snelheid – allemaal geroemde succescriteria in hedendaags management – kunnen veel ondernemingen over de hele wereld een voorbeeld nemen aan menige particuliere onderneming in China. Het land wordt vaak gezien als een moloch van staatskapitalisme. In werkelijkheid is het een reusachtig en uiterst veranderlijk ecosysteem waar Charles Darwin zijn vingers bij zou aflikken, aldus twee veteranen van adviesbureau BCG. Veel ondernemers redden het niet in China, maar degenen die wel overleven zouden met hun snelle doortastendheid in onzekere situaties ook internationaal kunnen uitgroeien tot geduchte concurrenten. De auteurs deden vijf jaar onderzoek naar ruim dertig Chinese ondernemingen. De meeste bleken een hoge omloopsnelheid van activa en scherpe *timing* belangrijker te vinden dan perfectie ('als je je winkels elk half jaar herinricht, is degelijkheid geen prioriteit'). Er vindt razendsnelle productlancering plaats (meer dan honderd per kwartaal bij kindervagen- en kinderspeelgoedfabrikant Goodbaby, bijvoorbeeld). Ook constateerden de onderzoekers een 'confuciaanse' voorkeur voor eenvoudige organisatiestructuren; maar hoewel China bekend staat om zijn 'grote mannen' aan de top, hebben business units er niet zelden grote autonomie (door de nog relatief lage loonkosten weegt synergie minder zwaar) om snel te kunnen inspelen op veranderingen en nieuwe kansen in de markt. Ondernemers bleken verder fel gekant tegen hoge schulden en wisten goed om te gaan met de uiteenlopende niveaus van het machtige staatsapparaat. Hoewel de nadruk in de industrie nog sterk ligt op 'maken', ontluikt de interesse in ontwerpen en ontwikkelen, en sommige ondernemingen bleken ook op het gebied van management gretig te experimenteren.

Th. Hout & D. Michael, A Chinese Approach to Management, Harvard Business Review, 92/9, September 2014, pp. 103-107.