

GROEIEN DOOR 'ZUINIG' TE ONTWERPEN

Het wordt 'zuinig ontwerpen' genoemd: goedkopere apparaten met een beperktere functionaliteit afgestemd op fundamentele behoeften en betaalbaarheid. Deze vorm van productontwikkeling werd in voorbije jaren vooral toegepast in en voor ontwikkelingslanden, maar maakt nu ook school in de VS en Europa. Fabrikanten hopen er nieuwe groei uit te kunnen halen. De vier essentiële kenmerken van een zuinig ontwerp – betaalbaarheid, eenvoud, kwaliteit en duurzaamheid – blijken namelijk goed in te spelen op de vraag van de consument in ontwikkelde markten. Volgens een onderzoek van Nielsen uit 2014 wil ruim veertig procent van de Amerikaanse en Europese consumenten best meer betalen voor producten en diensten van bedrijven die hun verantwoordelijkheid nemen voor samenleving en milieu. Verreweg de meeste ondernemingen in hoogontwikkelde landen staan nog helemaal aan het begin van deze ontwikkeling. Zij zullen, mede door de aanzwellende concurrentie uit opkomende markten, hier nu snel aan moeten gaan werken. Een praktisch begin kan zijn om 'zuinige' producten en diensten te gaan ontwikkelen. Dit is bijvoorbeeld een goede start voor bedrijven die te maken hebben met felle prijsconcurrentie of waarvan de producten erg belastend zijn voor het milieu. Denk aan een fabrikant van *fast-moving consumer goods* die klanten probeert terug te winnen van huismerken, of aan een hotelketen die een antwoord moet zien te vinden op Airbnb. Een volgende stap is om ook het businessmodel te herzien; dit moeten fabrikanten doen die veel natuurlijke hulpbronnen gebruiken en onder druk staan om 'meer te doen met minder'. Zij moeten stelselmatig hun processen en manier van werken omgooien om op alle fronten zuiniger te werken. Unilever is deze weg ingeslagen onder CEO Paul Polman. Uiteindelijk zal zuinig werken een integraal onderdeel moeten worden van de bedrijfscultuur. Navi Radjou and Jaideep Prabhu. *The Frugal Way to Grow*. *Strategy+Business*, 81, Winter 2015, pp. 28-32.

AFREKENEN MET OOGKLEPPEN BIJ INNOVATIE

Zouden meer passagiers de ramp met de Titanic hebben kunnen overleven als ze waren 'overgestapt' op de ijsberg? Je moet maar op het idee komen. Het blijkt heel lastig te zijn om een eenmaal bestaande kijk op zaken weer los te laten. De bestaande functie en het ontwerp van een object, maar ook een bestaande formulering van een doel, zorgen voor oogkleppen die mensen blind maken voor alternatieven. Om die oogkleppen af te leggen, is het proces van 'breinzwermen' ('brainstorming') bedacht. Daarmee kan op een innovatieve manier worden nagedacht over bijvoorbeeld nieuwe producten of nieuwe toepassingen voor bestaande producten. In een grafiek die wat weg heeft van een beslissingsboom wordt bovenin het te bereiken doel geformuleerd. Onderaan worden de beschikbare hulpmiddelen en hun kenmerken geïnventariseerd. Het gaat er niet om de 'juiste' oplossing te vinden, maar om zoveel mogelijk verbanden te leggen tussen doel en hulpmiddelen. Cruciaal is de manier waarop het doel wordt geformuleerd. Op de zinkende Titanic werd geprobeerd zoveel mogelijk passagiers in het te kleine aantal reddingsboten te krijgen. Maar het doel had ook kunnen zijn (bij wijze van gedachtenexperiment): laten we proberen zoveel mogelijk passagiers droog en warm te houden. Dan waren er misschien allerlei ideeën bedacht om ook de passagiers die niet in de reddingsboten pasten te redden. Met het beschikbare materiaal aan boord (bijvoorbeeld de autobanden van de auto's in het ruim) hadden misschien grote drijfvlotten kunnen worden gemaakt. Misschien was iemand dan ook op het idee gekomen om op de ijschots te klimmen. Kortom, met 'breinzwermen' kan een probleem stelselmatig worden onderzocht door de elementaire bestanddelen en hun onderlinge verbanden in kaart te brengen, dit alles in een overzichtelijke grafiek. Zo wordt innoveren wat minder geheimzinnig. Tony McCaffrey & Jim Pearson, *Find Innovation Where You Least Expect It*, *Harvard Business Review*, 93/12, December.

PRIORITEITEN VOOR MANAGERS IN DE MATRIX

Duidelijke rollen en aansprakelijkheid zijn van groot belang voor een gezonde organisatie en daarmee het prestatieniveau. Dit is een belangrijk aandachtspunt voor veel organisaties, want veel medewerkers worstelen in hun dagelijkse werk met onduidelijkheden. Dat komt onder meer doordat ze veelal in meer of mindere mate in een matrixstructuur werken. Hier ligt een belangrijke taak voor het management. Dat moet heldere verwachtingen neerleggen, overeenkomstig de uitgestippelde koers van het bedrijf. In het verlengde daarvan moeten leidinggevend frequent en op een raadgevende (in tegenstelling tot autoritaire) manier overleggen met degenen die zij direct aansturen. Zo moet iedereen helder voor ogen krijgen op welke manier hij of zij dient bij te dragen aan de doelen van de onderneming. Goede dagelijkse communicatie moet vervolgens de laatste restjes onduidelijkheid wegnemen. Dat betekent ook dat kritische feedback niet moet worden opgespaard tot het eindejaarsgesprek; regelmatige feedback bevordert de betrokkenheid. Ook moeten leidinggevend duidelijkheid verschaffen over rapportagelijnen en verantwoordelijkheden; bij herhaling zullen zij in het overleg verwachtingen opnieuw scherp moeten stellen of aanpassen aan veranderende eisen. Sterk betrokken medewerkers floeren in een systeem waarin iedereen aansprakelijk is voor zijn of haar werk.

M. Bazigos & J. Harter, Revisiting the matrix organization, McKinsey Quarterly, 2015, no. 4, pp. 8-13.

OVERLEVINGSLESSEN VAN DE NATUUR

Ondernemingen 'sterven' tegenwoordig gemiddeld eerder dan hun eigen medewerkers. Eén op de drie beursgenoteerde ondernemingen van dit moment zal door bijvoorbeeld een faillissement of een overname binnen vijf jaar van de beurs zijn verdwenen. Dat is zes keer zo snel als veertig jaar geleden. Anders gezegd: de levensverwachting van ondernemingen is sterk gedaald. Kennelijk kunnen ze zich niet aanpassen aan de toenemende complexiteit in hun omgeving. De 'tekenen aan de wand' in de bedrijfstak worden niet gesignaleerd. De strate-

gievorming wordt verkeerd aangepakt, bijvoorbeeld doordat te veel wordt ingezet op goede prestaties op de korte termijn en te weinig op vitaliteit op lange termijn. Is de strategie wel goed gekozen, dan wordt die vervolgens vaak niet ondersteund met de benodigde combinatie van gedrag en capaciteiten. Hoe kunnen ondernemingen aan hun levensvatbaarheid werken? Een uitstapje naar de biologie biedt wellicht uitkomst. Net als soorten in de natuur zijn ondernemingen 'complexe aanpassings-systemen' die zich onophoudelijk op nauwelijks te voorspellen manieren ontwikkelen: allerlei lokale interacties leiden ertoe dat het hele systeem wezenlijk verandert, die nieuwe structuur beïnvloedt vervolgens de delen van het systeem en dat leidt tot weer verdere veranderingen. Uit de vergelijking met de natuur kunnen zes overlevingsprincipes worden gedistilleerd voor ondernemingen. De eerste drie principes zijn structureel van aard; zij betreffen de inrichting van het systeem en komen in de natuur in het algemeen voor: 1. Zorg voor een heterogeniteit aan mensen, ideeën en activiteiten. 2. Werk met een modulaire structuur. 3. Bied ruimte voor overtolligheid tussen elementen. Het tweede groepje principes zijn de uitgangspunten voor de sturing door het management: 4. Wees voorbereid op verrassingen, maar verminder de onzekerheid. 5. Creëer feedback-loops en aanpassingsmechanismen. 6. Bouw aan vertrouwen en reciprociteit in het zakelijke ecosysteem van de onderneming. Elk van de zes principes brengt kosten met zich mee en heeft een eigen optimale toepassing. Bovendien staan de principes op gespannen voet met elkaar: nadruk op het één vereist misschien minder nadruk op het ander. Het management moet vooral proberen een goed evenwicht te krijgen tussen de zes principes gezamenlijk.

M. Reeves, S. Levin & D. Ueda, The Biology of Corporate Survival, Harvard Business Review, 94/1-2, January-February, pp. 47-55.