

UITWEG UIT DE INNOVATIE-PARADOX VAN HET FAMILIEBEDRIJF

Het familiebedrijf is wereldwijd de meest voorkomende bedrijfsvorm. In de VS heeft de familie van de oprichter nog steeds een doorslaggevende stem bij maar liefst een derde van alle ondernemingen in de S&P 500. Zo'n 80-90 procent van alle particuliere bedrijven in de VS zijn familiebedrijven, en die zijn goed voor 63 procent van het bbp en 57 procent van de beroepsbevolking. In Europa liggen die cijfers nog hoger. Alle reden dus om in het onderzoek aandacht te besteden aan het familiebedrijf. Familiebedrijven blijken bij innovatie last te hebben van een paradox. In principe wordt hun innovatievermogen bevorderd door hun gerichtheid op de lange termijn, aandacht voor niet-economische aspecten en vrijheid om zich te verstaan met externe partijen; daardoor kunnen zij uitstekend extern kansen signaleren en kennis verwerven. Maar ze schrikken ervoor terug om in externe samenwerking controle uit handen te geven, en dat belemmert hun innovatievermogen weer. Om die paradox op te lossen, introduceren de auteurs een *framework* om de eigenschappen van het bedrijf (bijvoorbeeld: waar willen we als bedrijf naartoe?) af te zetten tegen de cruciale innovatievragen (bijvoorbeeld: waar kunnen we de voor innovatie benodigde kennis en middelen vinden?). De mate waarin die twee op elkaar aansluiten (of niet), bepaalt of het bedrijf een concurrentievoordeel kan opbouwen met de betreffende innovatiekansen. Het *framework* vormt een nuttige bril voor verder onderzoek naar innovatie bij familiebedrijven. Ook draagt het bij tot meer inzicht in innovatieprocessen in het algemeen alsook de invloed van de specifieke *corporate governance* op innovatie.

Massis, A. de, A. di Minin & F. Frattini (2015). *Family-Driven Innovation: Resolving the Paradox in Family Firms*. *California Management Review*, 58/1, Fall, pp. 5-19.

STARTERS: LAVEREN TUSSEN IMPROVISEREN EN ORGANISEREN

In dit artikel worden vier aandachtspunten behandeld die samen een kader bieden voor het uitbouwen van een startend bedrijf. Allereerst moeten er specialistische rollen worden ingevuld. De snelgroeïende cosmeticaverkoper Birchbox kreeg al snel de behoefte aan specialisten in bijvoorbeeld logistiek en benoemde een doctor in automatisering tot CTO. Een belangrijk aandachtspunt bij het aantrekken van zulke zwaargewichten is de relatie en samenwerking met de 'jonge honden' van het eerste uur bij de starter. Ten tweede moeten er managementstructuren komen om het groeiend aantal medewerkers aan te sturen zonder de informele dwarsverbanden in de organisatie te verliezen. Zoals CloudFlare uit San Francisco ondervond, vliegen organisaties uit de bocht wanneer de besluitvorming een knelpunt wordt. Een derde aandachtspunt is de ontwikkeling van capaciteiten op het gebied van planning en prognoses; anders blijft het bedrijf in het wilde weg improviseren. Het Indiase Micromax Informatics maakte wat dit betreft een harde leerschool door maar draaide succesvol bij: in 2015 bedroeg de omzet bijna twee miljard dollar. Ten slotte moeten de culturele waarden worden benoemd die het bedrijf dragen; starters formaliseren hun cultuur vaak niet omdat er zoveel andere prioriteiten zijn. De auteurs beschrijven hoe Practice Fusion uit San Francisco (IT-diensten voor medische dossiers) zijn cultuur 'op de rit' kreeg. Zij benadrukken dat starters zeker hun oorspronkelijke innovatieve karakter moeten behouden, maar omwille van een voorspoedige ontwikkeling van het bedrijf de gulden middenweg moeten zoeken tussen improviseren en organiseren.

Gulati, R. & A. Desantola (2016). *Start-Ups That Last - How To Scale Your Business*. *Harvard Business Review*, 94/3, March, pp. 54-61.

REMEDIE TEGEN PLOTSSELING INZAKKENDE RESULTATEN

Uit onderzoek blijkt dat veel ondernemingen vroeg of laat te maken kunnen krijgen met plotseling inzakkende resultaten. Enkele voorbeelden zijn Carrefour, Philips, Starbucks. Soms slaat groei met dubbele cijfers in één of twee jaar tijd om in enkele of zelfs rode cijfers. Zo iets ligt zelden aan het businessmodel, maar meestal aan complexiteit en bureaucratie. In dit artikel worden drie adviezen gegeven om de onderneming in zo'n geval weer uit het slop te trekken. Om te beginnen moet hard worden afgerekend met complexiteit en overbodige kosten. Zo wordt de organisatie bevrijd uit haar dwangbuis, wordt de focus weer scherp gesteld en kan de energie terugkomen waarmee de onderneming ooit groot is geworden. Bij onderzochte succesvolle hersteloperaties werden kostenbesparingen van minstens acht en soms meer dan 25 procent gemeten. Verder moet de missie worden afgestoft en moet de frontlinie weer onverkort centraal komen te staan. De auteurs spreken in dit verband van een obsessie waarin de geest van de oprichter van de onderneming kan worden herkend – en die bijvoorbeeld blijkt uit een fanatieke aandacht voor details. Ten slotte moet de 'eigenaarsmentaliteit' terug in de organisatie: nadruk op de lange termijn, snelheid, actie en persoonlijke verantwoordelijkheid. In het artikel wordt gewezen naar de ontwikkelingen bij Dell sinds de terugkeer van Michael Dell (die het bedrijf van de beurs haalde) en bij eBay onder John Donahoe. Ondernemingen die scherp inzakkende resultaten zien als een kans om zichzelf te herontdekken, blijken zich met succes te kunnen terugvechten naar de top.

Zook, C. & J. Allen (2016). *Reigniting Growth*. Harvard Business Review, 94/3, March, pp. 70-76.

EEN NIEUWE AANPAK VOOR DE DIGITALE STRATEGIE

Digitalisering is een brede uitdaging: multichannel, cloud computing, big data en analytics, het Internet of Things. Bovendien gaat het niet alleen om technologie maar ook om een omslag in de manier van werken door de hele keten heen. Geen wonder dat de invoering van digitale technologie vaak te langzaam verloopt. Nodig is

een alomvattende aanpak waarmee iedereen uit de voeten kan. In dit artikel wordt die aanpak geboden in de vorm van Capabilities Architecture Planning (CAP). De inspiratiebron voor CAP is het 'aloude' Enterprise Architecture Planning (EAP). Daar is in de loop der jaren een smet op gevallen, mede door de associatie met misgelopen kostenbesparingen. Maar in oorsprong was het een gedurfd antwoord op de steeds weer terugkerende vraag hoe technologie kan worden geïntegreerd met de zakelijke strategie. Inmiddels heeft IT zo'n enorme ontwikkeling doorgemaakt dat deze nu inderdaad de kloof tussen strategie en 'execution' kan helpen overbruggen. CAP kan daarbij het instrument zijn, aldus de auteurs. In tegenstelling tot de meeste EAP-projecten begint het bij CAP allemaal met de strategie: vanuit de strategie wordt digitale technologie ingezet om de doorslaggevende capaciteiten van de onderneming te ontwikkelen. CAP is daarmee niet meer de pure IT-aangelegenheid die EAP vroeger was. CAP combineert IT-kennis met klantinzicht en voedt zo de strategische discussie. In een fictieve maar op echte praktijkervaringen gebaseerde casus worden in het artikel de vijf stappen geschetst om te komen tot een nieuwe aanpak: instelling van een overkoepelend team, stroomlijning van het bestaande systeem, ontwikkeling van een blauwdruk voor nieuwe capaciteiten, een op snel resultaat gerichte toets van het nieuwe systeem, en uitstippeling van de toekomstige aanpak voor de bedrijfsvoering waarbij prille successen worden opgeschaald.

Topdjian, J., D. Klemm & C. Drisko (2016). *Enterprise Architecture Planning 2.0. Strategy+business*, 82, Spring.