

# Als de wind van verandering waait, bouwen sommigen muren en anderen windmolens

Het vertrouwen dat ondernemers en consumenten hebben in de eurozone lijkt groter te worden. Alleen bedrijven die via innovatie op de toekomst hebben geanticipeerd, zullen hiervan profiteren.

**D**e huidige crisis gaat samen met grote economische en maatschappelijke veranderingen. Bedrijven die op die veranderingen inspelen, hebben niet of nauwelijks negatieve gevolgen ondervonden. Als de conjunctuur inderdaad aantrekt, zullen zij de wind nog meer in de zeilen krijgen. Zij zijn op de nieuwe realiteiten voorbereid.

Voor bedrijven die de crisis als een langdurige conjuncturele flauwte hebben gezien, ligt dat anders. Zij hebben zich beperkt tot defensieve oplossingen als kostenbesparingen en reorganisaties, zonder tegelijkertijd te innoveren. Als de economie weer aantrekt, moeten zij waarschijnlijk concluderen dat ze met de door hen gebouwde muren niet kunnen profiteren van de nieuwe economische omstandigheden.

Zelfs als een economische opleving nog op zich laat wachten, zullen de bedrijven die inspelen op maatschappelijke veranderingen het beter gaan doen dan ondernemingen die dat niet doen.

In de meest succesvolle bedrijven wordt innovatie gevoed uit strategische overwegingen, gebaseerd op vroege signalen van maatschappelijke en economische verandering. Maar veel bedrijven schrikken terug voor de onzekerheid van verandering en houden vast aan oude zekerheden. Dat is van alle tijden. De teloorgang van de Nederlandse textielindustrie (uitgezonderd Koninklijke Ten Cate, dat de koers tijdig verlegde naar een scala van vezels voor hightechtoepassingen) en de neergang van bedrijven als Kodak, Ericsson en BlackBerry-maker Research in Motion laten zien hoe wijdverbreid deze gewoonte is. En hoe verraderlijk.

De bestaande business biedt zekerheid zolang het duurt. Wat de toekomst betreft, is tijdig inspelen op maatschappelijke verandering — hoe pril de signalen ook zijn — een veel betere strategie. Ook als de onzekerheid groot is, kan de toekomstige business worden vormgegeven door op die signalen in te spelen en daarmee nieuwe, creatieve richtingen in te slaan. Hoe beter een bedrijf zo vooruitkijkt, hoe groter de kans dat het succesvol nieuwe activiteiten ontwikkelt.

Men kan niet volstaan met innovatie van producten of diensten als een op zichzelf staand proces, in de verwachting dat nieuwe business daar vanzelf uit volgt. Dat is de verkeerde volgorde. Succesvol innoverende bedrijven maken eerst een diepgaande analyse van maatschappelijke en economische veranderingen en spelen daar met hun



ILLUSTRATIE: MAX KISMAN

**Minder controle**  
**Wie alleen bezig is met 'command and control' mist kansen**

**Dubbele winst**  
**Wie inspelt op veranderingen boekt op twee fronten winst**

product- of dienstenontwikkeling op in. Deze veranderingen worden daardoor tot aanjagers — innovatiedrivers — voor nieuwe producten en diensten.

DSM speelt bijvoorbeeld al decennialang succesvol in op maatschappelijke verandering. Oorspronkelijk verdiende het bedrijf zijn geld met steenkolenmijnbouw. Toen energiebronnen als olie en gas op grote schaal beschikbaar kwamen, gingen de steenkolenmijnen die met verbeterde technieken hetzelfde bleven doen failliet. DSM verlegde zijn koers naar de chemie en later naar de 'life-' en 'material sciences'. Daarmee knoopte het aan bij de nieuwe realiteiten die sa-

mengingen met een hogere welvaart en de modernisering van onze maatschappij. DSM werd zeer succesvol als leverancier van onder meer ingrediënten voor gezonde voeding.

Een ander voorbeeld is Unilever, dat zich vroegtijdig oriënteerde op de groei in de opkomende economieën. Met aangepaste portfolio's speelde het in op de consumentenbehoeften aldaar. De winst komt nu grotendeels uit deze regio's.

DHL City Logistics, dat de goederenstromen in megasteden zo organiseert dat deze minder beslag leggen op de verkeerscapaciteit en het leefmilieu, laat zien hoe op toekomstige ontwikkeling kan

worden geanticipeerd. Men heeft er met succes geïnoveerd op basis van de informatie dat de groei van de opkomende economieën vooral in megasteden plaatsvindt en gepaard gaat met aanzienlijke problemen op het gebied van infrastructuur en leefmilieu.

'Innovatie' wordt ook wel gebruikt in de zin van vernieuwing van management en organisatie — in Nederland vaak 'sociale innovatie' genoemd. Zakelijke innovatie en sociale innovatie kunnen elkaar wederzijds versterken. Pakt men het ene of het andere niet goed aan, dan bereikt men juist het tegendeel.

In de periode voorafgaand aan de huidige crisis gaven organisaties onder het motto 'mensen zijn het belangrijkste kapitaal van onze onderneming' meer verantwoordelijkheid aan medewerkers. Helaas is nu op veel plekken micromanagement toch weer de boventoon gaan voeren. Als reactie op de crisis hebben veel organisaties de controle op hun medewerkers geïntensiveerd, hopend daarmee de moeilijker omstandigheden het hoofd te bieden.

Professionals ervaren deze controle als een blok aan het been. Ze willen autonomie op hun werkplek en vinden dat hun baas zich met de verkeerde dingen bezighoudt. Terecht: de top moet zich vooral oriënteren op de toekomstige veranderingen en de juiste randvoorwaarden scheppen voor de operationele activiteiten. Vullen zij daarentegen hun tijd met 'command and control', dan leidt dat tot gemiste kansen voor innovatie en gedemotiveerde medewerkers.

Organisaties die de veranderingen om zich heen en in de eigen organisatie bewust waarnemen en daarop inspelen, boeken op twee fronten winst. Ten eerste bieden de talrijke maatschappelijke en economische veranderingen die om nieuwe oplossingen vragen nieuwe kansen. Effectieve leiders zorgen dat de richting hierbij duidelijk wordt, maar vullen de weg daarnaartoe niet zelf in. Zij geven hierbij juist zo veel mogelijk verantwoordelijkheid aan hun medewerkers. Dat is het tweede winstpunt. Door medewerkers nieuwe verantwoordelijkheden te geven, minder op te dragen en meer vragen te stellen, gaan deze hun oude zekerheden loslaten en meer anticiperen op de toekomst. Dit is wat professionals willen. Ook degenen die voor de oude business verantwoordelijk blijven.

Beide winstpunten versterken elkaar. De top van de organisatie gebruikt zijn schaarse tijd om de vernieuwing te registreren. In plaats van de medewerkers op details te controleren, concentreren deze bestuurders zich op de essenties en op het scheppen van de juiste randvoorwaarden. Hiermee ontketenen zij de motivatie, creativiteit en inzet van hun mensen. Succesvolle bedrijven, waaronder de eerdergenoemde, hebben deze managementmethoden in hun DNA verankerd.

**Prof. dr. ir. Guus Berkhout** is hoogleraar aan de TU Delft en wetenschappelijk leider van het Delphi Consortium.

**Prof. dr. Emmo Meijer** is Corporate Director R&D van Friesland Campina en onder meer bestuurslid van de Netherlands Academy of Technology and Innovation.

**Drs. Willem de Wit** is management consultant.

