

Wendbaarheid is weerbaarheid. Is winnen

Kunnen we nog lang het werkwoord 'herstructureren' gebruiken? Of wordt het wendbaar managen van een constante verandering hoe langer hoe meer deel van het dagelijks management? Wendbare organisaties lijken eerder regel dan uitzondering te worden en wendbaarheid wordt zonder twijfel DE overlevingsstrategie. Het decennium van de weerbare wendbare winnaars is begonnen, het decennium van bedrijven die klassieke (planmatige) en evolutionaire (visionaire en flexibele) bedrijfsmodellen harmonischer combineren.

Agility: wendbaar en waakzaam

'Agility' wil niet alleen zeggen wendbaar, beweeglijk, snel, lenig (als bedrijf)... maar ook wakker en waakzaam (voor extern opduikende hindernissen). Hoe meer externe hindernissen, hoe meer pro-actieve waakzaamheid nodig is en hoe sneller interne processen moeten verlopen om die hindernissen te nemen. Het begrip 'wendbaarheid' zit daarom vaak op het raakvlak tussen de markt (externe hindernissen) en de organisatie (agility capacity, lean, flexibility, openness,...). De meest belangrijke externe aanleidingen die 'agility capacity' vereisen, zijn de voortdurende individualisering, recessies, regelgeving, overwachte gebeurtenissen, mergers, innovatie en globalisatie.

Individualisering vraagt om wendbaarheid

In dit decennium creëert de marketeer het competitieve verschil met de 'Me Selling Proposition'. Wie wagens verkoopt met 100 gepersonaliseerde opties en die even snel levert als de standaardversie, moet zeer wendbare productieprocessen hebben. Wie televisie als een 'on demand' keuze van programma's en films aanbiedt, moet een uiterst performant, flexibel digitaal systeem en een grote variatie hebben. Wie 'tailor-made' vastgoed realiseert, moet alle

mogelijkheden van de markt kennen, heel korte beslissingslijnen hebben en een heel flexibel productieapparaat om niet afgestraft te worden op de termijn van realisatie. Individualisering van het aanbod kan enkel met wendbare interne processen.

Recessie eist wendbaarheid

Het is niet omdat business cycles en dus recessies voorspelbaar zijn (elke 5 à 10

jaar) dat ze geen wendbaarheid vereisen. Wie grondstoffen produceert, moet tijdens recessies abrupt alle productie opschorten om een prijsdaling te vertragen. Wie tijdens hoogconjunctuur investeerde in het aantrekken van nieuwe klanten, moet zijn marketingplanning snel wijzigen naar retentiemarketing en upselling van de bestaande klant, online marketing en traffic campagnes. Wie premium producten verkoopt, moet zijn gamma plots kunnen aanpassen in functie van de verhoogde prijsgevoeligheid en dit zonder zijn identiteit en positionering te verliezen. Net zoals recessies voorspelbaar zijn, is het even voorspelbaar dat heel wat functionele plannen in hoogconjunctuur geen recessiescenario's hebben en als ze die toch hebben, ongelooft oproepen. Hoe lenig wil een mens denken in goede tijden en hoe recessie-proof zijn beslissingen als plots de vraag of de financiële structuur verandert?

Wetgeving eist wendbaarheid

Toen groene energie bij wet werd gesubsidieerd, hebben maar enkele leveran-



Geert Vanhees: "Het begrip 'wendbaarheid' versmelt op een ontzettend boeiende manier de denkmodellen van klassieke (planmatige) en evolutionaire (flexibele en visionaire) strategieën."

ciers van zonne-energie de 'agility capacity' gehad om uit te groeien tot grote en goed georganiseerde bedrijven. Als na 20 jaar patenten vervallen en medicatie generiek wordt, zijn er maar weinig biofarmabedrijven die de 'patent cliff' proactief kunnen opvangen. Hoe onderhoud je naambekendheid als je dat, zoals in de tabaksindustrie, bijna niet meer mag doen? Hoe kan je toch nog een relevant relatiemanagement uitbouwen met artsen als dit wordt beperkt door de deontologische code van Mdeon? Welke bedrijven met producten of services die momenteel sterk in vraag worden gesteld door de Europese commissie, zijn pro-actief op zoek naar oplossingen en werken aan 'plan B'? Wetgeving vraagt, in lijn met de regelgeving, bedrijfsstrategieën die er pro-actief en 'lenig' mee om springen.

Plotse gebeurtenissen eisen wendbaarheid

Wie heeft sterke groei gerealiseerd door de Mexicaanse griep? Niet alleen die bedrijven die hierin gespecialiseerd zijn, maar ook zij die het wendbaarst en waakzaamst waren om er snelle en volledige oplossingen voor te ontwikkelen. De Home Care divisie van B.Braun België, een internationale speler in medische devices met 40.000 medewerkers wereldwijd, had voor de Mexicaanse griep zijn hygiëne-management met een strategisch concept versterkt tot een 'total solution' inclusief gepersonaliseerde services en was klaar om een differentiërende en volledige oplossing aan te bieden. De waakzaamheid van de divisie manager in België maakte de divisie klaar om snel aan de vraag te kunnen beantwoorden en een grote groei te realiseren. Lenige bedrijven hebben als sterke eigenschap het visionaire aftasten van mogelijke toekomstscenario's.

Mergers vragen om wendbaarheid

Orange heeft door diverse mergers en een voortdurende consolidatiestrategie, een hele weg afgelegd, kwam in handen van een vroegere concurrent, speelt een glansrol bij France Telecom, krijgt nu een Orange/T-Mobile joint venture in UK... Hoe lenig moet een merkstrategie zijn om dit te overleven?

Mastodonten en wendbaarheid

Een even belangrijk aspect van mergers is de interne wendbaarheid. Wat is de beheersbare grootte van bedrijven? 'Big is niet langer beautiful'. Vele grote bedrijven hebben hun ambitieus topmanagement vervangen en willen vandaag alleen nog maar efficiënt en 'lean' zijn. Tijdens de laatste crisis hebben we geleerd dat veiligheid niet langer vanzelfsprekend gelinkt is aan de grootte van bedrijven. Banken die niet bezig waren met de grootste te worden maar wel met groots zijn in hun niche, kwamen niet in het oog van de storm te staan. Hoe groot mogen telecomreuzen nog worden voor ze verstikken

in fundamentele klantenontevredenheid door zwakke interne communicatieprocessen, al dan niet met hun onderaannemers? En hoe groot kunnen bedrijven nog zijn om voldoende wendbaar en waakzaam te zijn voor veranderingen in de markt, zowel op vlak van productiecapaciteit als op vlak van innovatie? Tijdens de laatste crisis was de wendbaarheid van verschillende grote autobouwers onbestaande. Ze waren met overcapaciteit, en dus met zero wendbaarheid, de storm ingegaan. Na de crisis werd de vraag tot opdeling van grote kolossen alsmaar groter, ook vanuit de Europese politiek. En de grote farmaceutische bedrijven of de elektronicareuzen zijn hun innovatieve waakzaamheid kwijt aan het raken. Innovatie komt vaak van kleine speerpuntbedrijven die na 'proven succes' worden opgekocht.

Wendbaarheid: cultuur en intrapreneurship

Employer branding heeft alles te maken met wendbaarheid. Wie bij zijn personeel vervreemding oogst door zwakke interne communicatie en gebrek aan overleg, al dan niet ten tijde van mergers of crisissen, kan geen spierballen tonen in tijden van nood. De vechtlust is weg. De bereidheid tot lenigheid ook. Maximaal willen personeelsleden tijdens recessies in een regime van 4/5de stappen, zodat ontslagen worden vermeden, maar het intrapreneurship en de snelheid die nodig zijn om een

nieuwe koers te varen, zijn er niet meer. Vakbonden zijn wat dat betreft vaak betere behoeders van het gerealiseerde succes dan van de wendbare toekomst. Maar ook topmanagement modeleert wel eens die starheid. Blijven geloven



Bent u een geoefend schaatser? Zo wendbaar dat u bedreigingen moeiteloos ontwijkt terwijl u in volle vaart elke opportuniteit benut?

in wat een bedrijf 40 jaar geleden groot heeft gemaakt, is de beste manier om niet alleen het succes maar ook de falling op eigen naam te schrijven. Wie heeft het financiële verlies van de Gouden Gids, de herstructureringen van de Post of de daling van Belgacom vaste telefonie niet zien aankomen? De 'analoge' tijd is over.

Zorg dat je zelf weerbaar bent: het wendbaarheidscongres

Wendbaarheid gaat over een goede balans tussen onveranderlijke en flexibele bedrijfsaspecten, tussen reactiviteit en pro-activiteit, tussen een planmatige aanpak en flexibel entrepreneurschap. Wendbaarheid is weerbaarheid. Kluwer organiseerde over dit actuele managementthema het enige en eerste wendbaarheidscongres in België.

Voor meer info kunt u terecht op "<http://www.klu.be/event/agility/home.htm>"

Geert Vanhees

Managing Partner van het marketing consultingbureau 4Growth en gastdocent Vlerick Leuven Gent Management School (geert.vanhees@skynet.be)