

Good Vibrations (2 / 7)

In de Routines schuilt de Ondergang

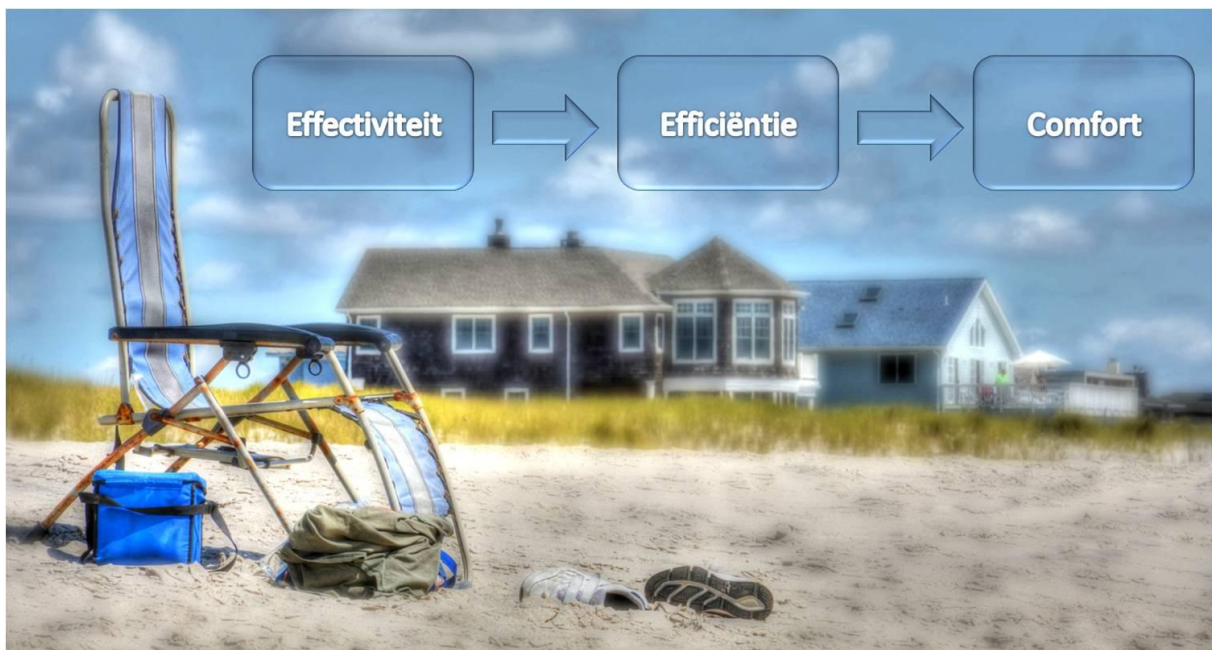
© Prof. dr. Rudy K. Moenaert

De Bedrijfspartituur

De *Axis of Awesome*, een Australische *comedy rock band*, illustreert in de *Four Chord Song* dat veel succesvolle popsongs op slechts 4 basisakkoorden zijn gebaseerd. Hilarisch filmpje!¹ Angus Young, één van de rijkste Nederlanders, maar vooral gekend als gitarist van AC/DC, lijkt dit te bevestigen:

“Ik word doodmoe van die mensen die zeggen dat we 11 albums hebben gemaakt die exact hetzelfde klinken. Weet je, we hebben 12 albums gemaakt die exact hetzelfde klinken”

Maar dit is ook zeer leerzaam! Het is immers een sublieme metafoor voor het bedrijfsleven. De bedrijfsroutines zijn binnen een sector, net als de basisakkoorden in de popmuziek, verrassend gelijk. Iedere zichzelf respecterende business-school heeft goed ingerichte auditoria, een alumniwerking, systemen voor kwaliteitscontrole en zelfs identieke naambordjes voor de leszaal. Er is meer procesmatige gelijkheid tussen een Sheraton en een eenvoudige B&B dan je bij het binnenstappen vermoedt: registratie bij de receptie, ontbijtruimte, inrichting van de kamer, een Bijbel in de nachtkastlade.



Dergelijke routines vormen de basisingrediënten van een bedrijfsrecept. Het is een logisch gevolg van industriële evolutie. Tijdens de aanvangsfase zoeken de spelers in de arena naar wat werkt (*effectiviteit*). Eens dit duidelijk is, stellen de spelers alles in het werk om dit zo goedkoop mogelijk te organiseren (*efficiëntie*). In een derde fase, wanneer verdere vernieuwing van de bestaande producten en processen onmogelijk is geworden, zet de onderneming volop in op het behoud van de bestaande routines (*comfort*). De literatuur over weerstand tegen verandering is zeer uitgebreid, maar de essentie is ontnuchterend eenvoudig:

“Ondernemingen benutten niet goed de nieuwe kansen omdat ze inzetten op de kansen uit het verleden”²

In 1888 verbaasde George Eastman de wereld met slogan *“You press the button, we do the rest”*. De nieuwe camera bereikte de hobbyfotografen en Kodak bouwde een imperium. Waar werd de digitale camera uitgevonden? Bij Kodak! Waaraan ging Kodak ten onder? Aan de digitale camera.

In 1975 bouwde Kodakmedewerker Steven Sasson de eerste digitale camera. Hij werd door Barack Obama onderscheiden met de prestigieuze *National Medal of Technology and Innovation* :

“Voor de uitvinding van de digitale camera, die een revolutie heeft ontketend in de wijze waarop beelden worden gemaakt, bewaard en gedeeld, en daarbij mogelijkheden heeft gecreëerd voor handel, onderwijs en een verbetering van de communicatie wereldwijd”³

En Kodak? Sasson's camera woog 3.6 kg en had een resolutie van 0,01 megapixel. Niettemin vreesde het bedrijf dat dit de traditionele business zou bedreigen. Het management besliste om er niet in te investeren.

Bottlenecks? The neck of the bottle is at the top of the bottle. Het ontkennen van innovatie creëert mogelijkheden voor anderen. Het zoeken naar comfort verbergt de resetknop. In de routines schuilt de ondergang. Opportuniteiten ontpoppen zich tot bedreigingen.

Springen?

Moet je dus springen en de bestaande business in snel tempo afbouwen? Bwah... Ieder tijdperk heeft zijn profeten. De enclave van het bedrijfsleven ontsnapt hier niet aan. De onheilsprofeten zien in iedere verandering een aantasting van de bestaande orde. Deze doemdenkers grossieren in Dantesk pessimisme.

Aan de andere zijde van het spectrum bevinden zich de *positivo's*. Deze profeten zien het goede in de veranderingen en verkondigen als moderne herauten de nieuwe mogelijkheden. De naïviteit van hun fenomenologische verwondering wordt gecompenseerd door hun alertheid. De toehoorders vergeten evenwel beter niet de stelling van econoom Paul Ormerod. Economische initiatieven falen meestal:

“De neiging om successen overdadig in de verf te zetten en deze na de feiten te rationaliseren, is chronisch eigen aan bedrijfshistorici en managementadviseurs.”⁴

Wat moet je dan doen? Verken de nieuwe mogelijkheden, bij voorkeur in een locatie buiten de



bestaande bedrijfsmuren. Op dit ogenblik verkent Coursera de globale markt voor MOOC. Dit wordt de YouTube van het onderwijs. Zal Coursera winnen? Dat weten we niet. Maar het zal zeker de universiteiten verplichten grondig na te denken over de eigen waardepropositie. Willen universiteiten met deze opportuniteit omgaan, dan kunnen ze dit best doen buiten de

wandelingen waar eminente academici doorheen schrijden. We houden al te hard vast aan het verleden, en daardoor hypothekeren we al te vaak de toekomst.

Hoe eerder een organisatie een nieuwe trend onderkent, hoe groter het keuzepalet om op deze trend in te spelen.⁵ Dit kun je best verkennen IRL (In Real Life). Het exploreren van de nieuwste trends is dé reden waarom Swisscom een *outpost* in Silicon Valley oprichtte, zo werd ons tijdens een Q&A op Stanford University duidelijk:

"Hier, in Silicon Valley, zijn we bezig met verkenning, niet met uitvoering. Een aantal van onze beste mensen is naar hier verhuisd. Dit is geen tourismebestemming!"

¹ De akkoorden zijn E, B, C#mi, A. Het hilarische filmpje kun je vinden op: <http://www.youtube.com/watch?v=5pidokakU4I>. Dit is in sé niet nieuw. Veel moderne muziek gebruikt akkoorden die terug te vinden zijn in Pachelbel's Canon in D voor cello: <http://www.youtube.com/watch?v=JdxkVQy7QLM>.

² Martin R., "Changing the mind of the corporation," *Harvard Business Review*, 81 – 94 (November – December 1993). Maar zie bv. ook: Leonard-Barton D., "Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development," *Strategic Management Journal*, 13, 111 – 125 (1992); Hornsby J.S., Kuratko D.F. & Zahra S.A., "Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: Assessing a measurement scale," *Journal of Business Venturing*, 17, 253 – 273 (2002); Garvin D.A., "What every ceo should know about creating new businesses," *Harvard Business Review*, 82 (7/8), 18 – 21 (July - August 2004).

³ http://en.wikipedia.org/wiki/National_Medal_of_Technology_and_Innovation

⁴ Ormerod P. *Why most things fail. Evolution, extinction and economics*. New York : Wiley, 2005. p. 12 : dit is een citaat van de Britse econoom Leslie Hannah.

⁵ Moenaert R., Deschoolmeester D., De Meyer A. and Barbé J. o.c.