



Wanneer **snel** niet snel genoeg is

Traditionele hiërarchieën en processen die samen het besturingssysteem van een bedrijf vormen, zijn gericht op optimalisering van dagelijkse zaken. Ze gaan niet goed samen met toenemende complexiteit en snelle veranderingen. Volgens Kotter in de Must Read-bijdrage 'Sneller!' dwingt de 21^e eeuw ons in de richting van een fundamenteel nieuwe organisatievorm: wendbare en innovatieve bedrijven voegen een tweede besturingssysteem toe, gekenmerkt door een netwerkachtige structuur bemand door vrijwilligers uit alle regionen van het bedrijf.

Toch kiezen de meeste ondernemingen in zwaar weer vaak voor een verdere optimalisering van het bestaande besturingssysteem. Kodak is een prachtig voorbeeld. Het bedrijf koos voor optimalisering van haar bestaande besturingssysteem gericht op exploitatie van filmrolletjes. Of KPN dat jarenlang haar verouderde netwerk maximaal heeft geëxploiteerd en er langzamerhand achterkomt dat ze linksom en rechtsom worden ingehaald door nieuwe diensten en concurrenten. Maar ook een zeer succesvol bedrijf als Shell dat zich steeds meer richt op maximale exploitatie van fossiele brandstoffen, terwijl het einde van deze energiebron steeds dichterbij komt.

De kerncompetenties van veel bedrijven zijn uiteindelijk de oorzaak van kernrigiditeiten; het succes wordt uiteindelijk oorzaak van falen en de oude kerncompetenties vormen uiteindelijk een blok aan het been. Om werkelijk een tweede krachtiger en flexibel besturingssysteem te ontwikkelen formuleert Kotter *acht versnellers*. De vraag is of dit voldoende is en het niet vechten tegen de bierkaai is. Digitale fotografie is in de labs van Kodak ontwikkeld, maar toch is Kodak niet in staat geweest haar businessmodel te vernieuwen. KPN staat voor een soortgelijke uitdaging en probeert nu een radicale innovatieslag te maken (4G en glaskabelnetwerk). Zolang de olieprijs hoog blijven zal ook Shell verder inzetten op haar eendimensionale exploitatiestrategie van fossiele brandstoffen.

Duidelijk is dat snel voor sommige bedrijven in hype competitieve bedrijfstakken (telecom, semiconductors, computer) niet snel genoeg is en dat zij een radicale transformatie moeten ondergaan. Geen parallelle structuren gericht op enerzijds optimalisering van het bestaande businessmodel en anderzijds de ontwikkeling van het toekomstige businessmodel. Het bestaande optimaliseringsmodel zal het nieuwe businessmodel onmogelijk maken. Juist een eenduidige keuze voor een compleet nieuw businessmodel is dan vaak de enige oplossing.

Henk W. Volberda