



Point of View



'Succes lijkt
grootste
barrière
om na te
denken over
vernieuwen.'

Wim Eysink, partner bij Deloitte Risk Services, en Wim Scheper, Innovation Leader bij Deloitte, in gesprek over nieuwe businessmodellen, de noodzaak tot reflectie en het belang van strategische risico's. "Als alles steeds sneller gaat moet je niet met oude methodieken en instrumenten blijven werken. Je moet bedreigingen eerder signaleren."



Wim Eysink

“Nieuwe businessmodellen staan niet echt op de agenda van de Raad van Bestuur of de Raad van Commissarissen”, zegt Scheper. “Er wordt wel periodiek aandacht aan besteed. Maar het gebeurt niet vaak dat de inzichten die uit zulke sessies voortkomen daadwerkelijk resulteren in nieuwe initiatieven, uitzonderingen daargelaten. Als zich iets nieuws aandient, dan constateert men vaak dat het een interessante ontwikkeling is die in de gaten moet worden gehouden, maar daar blijft het dan bij. De KPI’s van een bestaande onderneming staan vaak haaks op nieuwe dingen. Bestaande businessmodellen hebben bijvoorbeeld een bepaald distributiemodel. Als je daar online activiteiten overheen legt, dan wordt je de concurrent van je eigen retailers. Het gaat vaak om bestaande verhoudingen waar nieuwe dingen niet goed in passen. Dat gaat wrikken.”

Los daarvan, zegt Scheper, schrikken bedrijven terug voor de onzekerheid die inherent is aan elke beslissing. “Het gemakkelijkste besluit is: we kijken het even aan en over een half jaar gaan we evalueren. Na dat half jaar besluit men dat de nood toch nog niet hoog genoeg is. Uiteindelijk zijn er maar weinig bedrijven die ook echt een nieuw businessmodel opzetten. Zo is het ook gegaan met de staalindustrie in de VS. Toen de ‘mini mills’ werden geïntroduceerd en de hoogovens werden afgestoten, was dat in feite het begin van het einde voor de staalindustrie. Maar omdat de mini mills eerst het minst rendabele deel van die industrie overnamen gingen de gemiddelde marges in het begin omhoog, en dus was het feest op de beurs. Twintig jaar later was daar weinig reden meer toe, want toen was het afgelopen met de traditionele staalindustrie.”

Blinde vlekken

Een van de oorzaken van die achteruitgang was de te afwachtende

houding van de commissarissen, denkt Scheper. “Gelukkig gaat het ook vaak goed en grijpen de supervisors wel op tijd in. Maar ze moeten alert blijven. Vergeleken met vroeger gaan veranderingen niet alleen sneller, maar ze stapelen zich ook op. De leden van een supervisory board moeten dus, veel meer dan vroeger, affiniteit hebben met technologische en andere ontwikkelingen.”

Zijn toezichthouders dan niet alert genoeg? Jawel, denkt Eysink, maar ze letten niet altijd op de juiste signalen. “Toezichthouders laten zich over het algemeen leiden door urgente zaken. Dat is begrijpelijk, maar het zijn niet altijd de meest essentiële zaken voor de organisatie. Of toezichthouders dat zien heeft te maken met de maturity van de industrie. Mijn ervaring is dat men zich meestal wel bewust is van het gevaar van blinde vlekken en probeert in te spelen op nieuwe ontwikkelingen.

Soms zie je dat zelfs aan de grootte van de board. Er zijn bedrijven waar de board blijft groeien, en dat komt vaak doordat men de vertegenwoordigers van de ‘oude’ wereld aanvult met mensen uit de ‘nieuwe’ wereld.”

‘Vergeleken met vroeger gaan veranderingen niet alleen sneller, maar ze stapelen zich ook op.’

Bedreigingen eerder signaleren

Als het toch misgaat, dan kan dat vrij snel gebeuren, zegt Scheper. Bedrijven die op een glijdende schaal terechtkomen, hebben dat doorgaans pas achteraf in de gaten. “Het kan bijvoorbeeld fout gaan doordat er een substituut-technologie op de markt komt die beter of goedkoper is dan de technologie waarmee het ‘star product’ van een bedrijf wordt

gemaakt. Vroeger kon dat wel tien jaar duren; tegenwoordig gaat dat veel sneller. Je zou dan ook verwachten dat bedrijven in de gaten houden welke substituut-technologieën er op de markt komen. Maar dat gebeurt bij de meeste bedrijven niet. Pas als een commissaris ernaar vraagt gaat er iemand googlen. Dat kan beter. Als alles steeds sneller gaat moet je niet met oude methodieken en instrumenten blijven werken. Je moet bedreigingen eerder signaleren. Je moet niet alleen de juiste vragen stellen, je moet ook weten waar je de antwoorden kunt vinden.”

“Het is belangrijk hoe de organisatie is ingericht”, vult Eysink aan. “Als een ceo alleen maar bezig is met operationele zaken, dan kan hij zijn ogen sluiten omdat hij het zo druk heeft. Hij mist dan dingen welke een ceo die zich heeft vrijgespeeld wel opmerkt. In elk bedrijf moet ruimte zijn voor iemand die kan reflecteren op wat er is neergezet. Toezichthouders moeten er op letten dat die mogelijkheid bestaat.”

Feeling met het hele speelveld

Natuurlijk zijn er ook bronnen buiten het bedrijf die informatie kunnen leveren over de prestaties van de onderneming, zegt Scheper. “Het is erg belangrijk dat je dicht op je klant zit, of op de klanten van je klant. Dan hoor je wat er speelt. Maar er zit een risico aan gesprekken met je eigen klanten: je hoort namelijk vooral wat je wilt horen.”

Een bedrijf moet feeling houden met het hele speelveld, beaamt Eysink. “Nokia werd tien jaar geleden nog geprezen omdat het bedrijf zo innovatief was. Vervolgens hebben ze zes jaar geleden volledig de boot gemist qua smartphones. In anderhalf jaar werden ze weggeconcurrereerd door de iPhone. Ze waren de grootste, en daarom waren ze gevoelig voor het ‘innovators dilemma’: als je succesvol bent, waarom zou je dan veranderen? Met die kennis in je achterhoofd kun je je afvragen wie de volgende Nokia zal zijn.

Welk bedrijf wordt straks door zijn eigen succes geremd in het doormaken van nieuwe ontwikkelingen?"

Succes als barrière voor innovatie

Het onderstreept weer de functie van reflectie. Toezichthouders zouden niet moeten kijken naar mogelijkheden om het resultaat groter te maken, maar zouden zich met name moeten afvragen hoe houdbaar de resultaten zijn, vindt Eysink. "Reflectievermogen kun je ook opbouwen door in andere modellen te denken, buiten de bestaande structuur om. Eigenlijk zou iedereen regelmatig 'kill your own business' moeten spelen, om erachter te komen hoe kwetsbaar het bedrijf is."

Risico's voor het voortbestaan van een bedrijf zijn er altijd, geeft Eysink toe. "Vaak denkt men: die risico's zijn zo klein, daar hoeven we geen rekening mee te houden. Maar het maakt niet uit hoe klein de kans is, het gaat erom hoe kwetsbaar je bent als het gebeurt. De grootte van de impact is belangrijker dan de grootte van de kans dat iets zich voordoet. In de praktijk worden ook kleine risico's ooit werkelijkheid, die dingen gebeuren. Het is een kwestie van wanneer en in welke vorm. Dus hoe ga je dan reageren? Welke risico's kun je je veroorloven, en welke niet?"

Behalve dat toezichthouders de kans op een ongewenst scenario moeten afwegen tegen de impact van een dergelijk risico, moeten ze ook het oog houden op de snelheid waarmee het bedrijf kan handelen als dat nodig is. "Snelheid wordt te weinig benoemd", zegt Eysink. "Een aantal bedrijven is zo succesvol dat het ze log maakt. Dan is het moeilijk om snel te reageren op nieuwe situaties. Succes lijkt de grootste barrière te zijn om na te denken over vernieuwen."

Scheper heeft daar wel een verklaring voor. "Succesvolle bedrijven zijn optimaal ingesteld op hun omgeving. Daaraan danken ze hun succes. En dat maakt het lastig om de koers aan te passen als de omgeving ineens verandert."

De vraag is of bedrijven uit zichzelf kunnen treden en zichzelf met andere ogen kunnen bekijken. Scheper: "Dat kun je organiseren. Je kunt op social media kijken, je kunt databases gebruiken, je kunt sentimentanalyses uitvoeren. En substituut-technologieën kun je voor een deel voorspellen. Daar heb je big data voor, die je kunt vertalen naar relevante informatie."

Constant scherpstellen en experimenteren

Eysink merkt op dat commissarissen ook oog moeten hebben voor de verschillende soorten risico. "Bijna 60% van het waardeverval komt voort uit strategische risico's, 30% uit operationele risico's, 6% uit financiële risico's en 4% zit hem in compliance. De eerste twee risico's moeten worden bekeken door de commissarissen, en niet door de auditcommissie. De gedragscode bepaalt ook dat de Raad van Commissarissen periodiek de strategie van de onderneming moet bespreken, en de risico's die eraan verbonden zijn. Je kunt niet meer volhouden dat het genoeg is dat het onderwerp eens per jaar geagendeerd staat. Je moet er een continue dialoog over voeren. Bij innovatieve projecten was de houding vroeger: we houden eerst maar eens een trial van negen maanden. Tegenwoordig is het: gewoon doen, en als het niet werkt, dan passen we het aan. Werkt het dan nog niet, dan gooien we het weg. Eigenlijk zou je op dezelfde manier moeten omgaan met strategie en risico's. Laat jezelf constant scherpstellen. En een organisatie moet niet alleen data hebben, maar ook de mindset. Je moet mensen hebben die denken in scenario's."

'Je moet mensen hebben die denken in scenario's.'

"Je moet experimenteren met nieuwe producten", stemt Scheper in. "Daar kan ook een nieuw businessmodel bij horen. Gewoon beginnen, in plaats van er vijf jaar over na te denken. Het is een kwestie van durven, maar als je het niet doet, gaat het zeker mis."

"Als je door klanten wordt gezien als niet-innovatief, dan heb je een probleem", zegt Eysink. "Je levert minder toegevoegde waarde als je niet innovatief bent. De wereld verandert, dus je moet meeveranderen, wil je snel op zaken kunnen inspelen."

'Trial and error is wat mij betreft een heel gezond principe.'

Bestuurlijke mengvormen

De samenstelling van het bestuur is daarbij van belang, zegt Eysink. "Je moet nieuwe mensen hebben. Jongeren kijken anders naar dingen. Soms zit de waarde niet waar je denkt. Data die je genereert kunnen bijvoorbeeld meer waarde blijken te hebben dan je hele organisatie. Hoe selecteer je uit de beschikbare data de gegevens die voor jou relevant zijn en waar je iets mee kunt doen? De combinatie tussen data en de menselijke factor, daar ligt de sleutel."

"Bestaande bedrijven beschikken over veel niet-aangeboord potentieel", constateert Scheper. "Om dat te gebruiken moet je het misschien niet in bestaande structuren gieten. Maak er maar een corporate venture van."

Bestaande structuren zijn zichtbaar aan het veranderen. Dan gaat het niet alleen over de keus om centraal of decentraal te werken. Eysink: "Er komen allerlei mengvormen tot stand binnen bedrijven, maar ook in de achterliggende structuren en netwerken. Als je het uiterste aan kennis en kunde uit je organisatie wilt halen moet er op verschillende manieren worden samengewerkt, en zullen mensen gaan rapporteren aan verschillende partijen met verschillende verantwoordelijkheden. Zolang je het maar kunt sturen aan de hand van leading indicators: patenten, corporate ventures, experimenten, partnerships. Dat kun je monitoren. Het is trial and error, maar dat is wat mij betreft een heel gezond principe."



Wim Scheper