

Zowel grote zakelijke kansen als dodelijke dreigingen doen zich zelden voor, en ondernemingen kunnen meestal geen enkele invloed uitoefenen op de timing ervan. De kunst is er klaar voor te zijn als zulke plotselinge kansen en dreigingen opduiken, en om slim en voorbereidend te managen in de lange tussenliggende perioden, waarin niet veel bijzonders gebeurt.

Harvard Business Review
September 2005

Titel: Strategy as active waiting
Samenvatting: drs. E. Kerkman

Strategie als actief afwachten

Donald N. Sull

In veel businesses zie je ontwikkelingen zelden of nooit heel lang van tevoren aankomen. In *emerging markets* als China, India en Brazilië bijvoorbeeld zijn veel ontwikkelingen nauwelijks te voorspellen, maar hetzelfde geldt voor bijvoorbeeld de IT-industrie en de telecommunicatie-industrie in West-Europa. Langetermijnprognoses zijn hier doorgaans waardeloos. Hoe moeten bedrijven (strategisch) managen in zulke onvoor-

ten op jaren achterstand te zetten. Gouden kansen zijn echter complexe gebeurtenissen waarover niemand controle heeft: ze treden op als verschillende *windows of opportunity* tegelijkertijd opengaan. Daarbij vallen talloze factoren – technologische evolutie, behoeften en voorkeuren van klanten, overheidsbeleid, veranderingen in de kapitaalmarkten, prioriteiten van concurrenten, enzovoort – op gelukkige wijze samen.

Gouden kansen zijn complexe gebeurtenissen waarover niemand controle heeft

spelbare omgevingen? Donald Sull (London Business School) heeft onderzoek gedaan naar bedrijven die opereren in zeer veranderlijke markten. De hamvraag was daarbij natuurlijk: doen succesvolle bedrijven bepaalde dingen wel of niet? Uit het onderzoek blijkt dat sterke bedrijven inderdaad bepaalde managementprincipes hanteren.

Gouden kans of sudden death?

Zelfs de meest onvoorspelbare markten verkeren niet in een continue staat van hectiek en onoverzichtelijkheid. In veranderlijke markten treedt meestal een gestage stroom van kleine kansjes en iets grotere kansjes op, waarbij zich slechts af en toe unieke *gouden kansen* voordoen – mogelijkheden om in zeer korte tijd écht grote slagen te slaan en concurren-

Gouden kansen hebben drie kenmerken: ze zijn zeldzaam, ze zijn voorbij voordat je het weet, en ze ontstaan als gevolg van factoren waarover een bedrijf geen controle heeft. Daarmee is niet gezegd dat managers geen stappen moeten ondernemen om meer ‘kans op de gouden kans’ te creëren – lobbyen, industriestandaards scheppen, concurrenten overnemen, enzovoort. Ze moeten echter ook accepteren dat gouden kansen niet planbaar zijn, niet beheersbaar, niet maakbaar.

Gouden kansen hebben een keerzijde: de factoren waaruit gouden kansen ontstaan, kunnen ook op *ongelukkige* wijze samenvallen en voor plotselinge dodelijke dreigingen zorgen. Er kunnen onvoorzien schokken optreden die een bedrijf in zeer korte tijd op de knieën brengen –

of erger. Hoe moeten managers zich voorbereiden op de gouden kansen en dodelijke dreigingen die plotseling kunnen optreden?

Een vage visie en een volle krijgskas

Het geheim ligt in wat je doet tijdens de 'windstiltes', de lange periodes van betrekkelijke kalmte die optreden tussen de korte momenten van hectiek, kans en gevaar. Dit is een strategie van *actief afwachten*: tijdens de lange kalme periode moet je slim managen en jezelf goed voorbereiden, zodra de storm opsteekt moet je daadkrachtig in actie komen, gouden kansen grijpen en dodelijke dreigingen ontwijken. Een strategie van actief afwachten bestaat uit vijf praktijken:

1. Houd de visie *fuzzy* en de prioriteiten helder. Managers moeten accepteren

dat de toekomst onkenbaar voor ze is, en dat ze zich dus niet op een specifieke, door hen helder gedefinieerde toekomst moeten richten. In plaats daarvan moeten ze werken met een 'vage visie' waarin het werkdomein, het geografische bereik en de aspiratie van het bedrijf in algemene termen worden omschreven. Het idee is dat je een zekere algemene richting

en aspiratie hebt zonder jezelf klem te zetten in een specifiek (langetermijn)traject.

2. Doe continu verkennend onderzoek naar de toekomst. Stuur sondes de wereld in die uitkijken naar mogelijke kansen en dreigingen die onder-

weg zijn. Bedrijven kunnen daarbij omgevingsscans uitvoeren en 'oriënterende invallen' doen in potentiële nieuwe markten (bijvoorbeeld door te investeren in veelbelovende nieuwe start-ups of door kleinschalige markt-experimenten uit te voeren). Wees daarbij vooral alert op anomalieën – feiten of gebeurtenissen die je verrassen of niet aansluiten bij wat je ver-

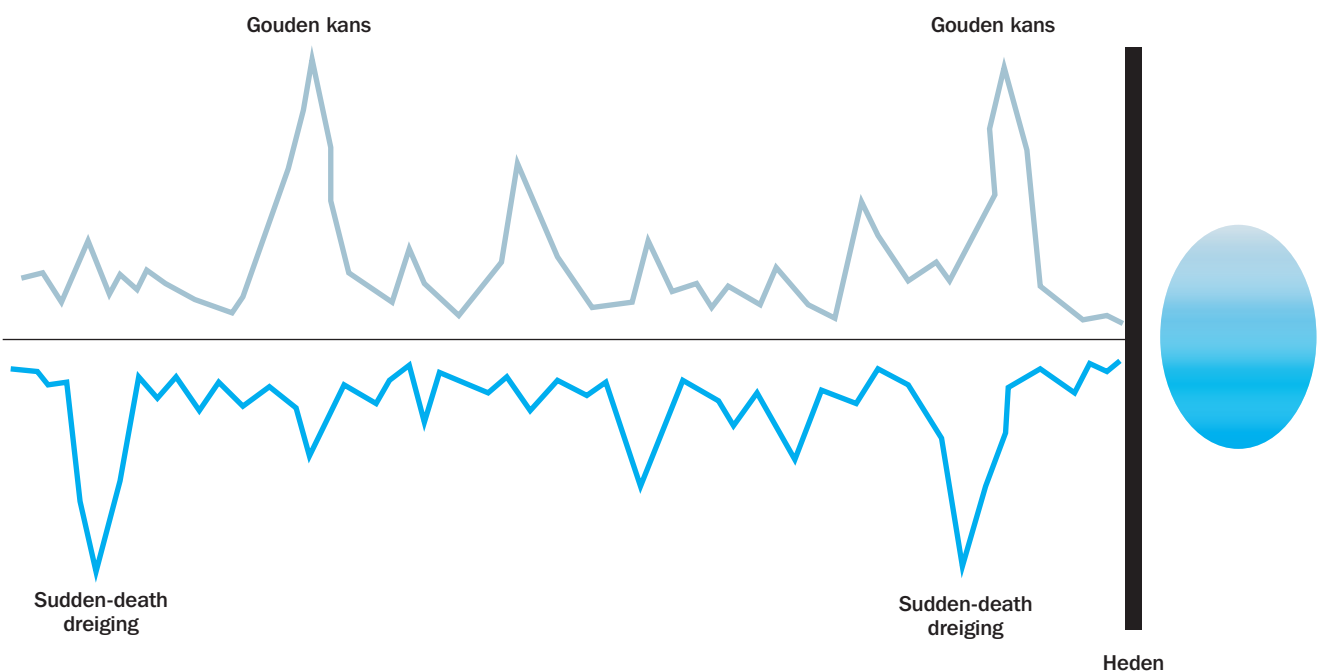
wacht. Voorbeelden van anomalieën zijn dingen die zouden moeten werken maar dat niet doen, dingen die *niet* zouden moeten werken maar dat *wel* doen, verbanden tussen schijnbaar ongerelateerde gebeurtenissen, onverwachte manoeuvres van concurrenten, klanten die een product wil-

Gouden kansen zijn complexe gebeurtenissen waarover niemand controle heeft

De mist van de toekomst

Managers in turbulente markten hebben geen invloed op de timing van de zeldzame gouden kans (of de even zeldzame sudden-death dreiging) die zich voordoet. Dergelijke gebeurtenissen zijn achteraf duidelijk

maar zijn niet te voorspellen. Weten wat je moet doen in de perioden van relatieve kalmte kan het verschil betekenen tussen leven en dood.



len dat niet door jou is voorspeld. Anomalieën wijzen mogelijk op aanstormende kansen en dreigingen.

3. Houd een oorlogskas aan. Simpel: houd een berg cash achter de hand die snel kan worden aangewend als zich plotseling gouden kansen of dodelijke dreigingen voordoen. Aan 'verzonken' resources heb je bij dat soort crisismomenten niet veel. Aan cash wel. Cash geeft flexibiliteit en manoeuvreerruimte op het moment dat de hectiek uitbreekt. Bovendien: tijd is geld, maar geld is ook tijd.
4. Houd de druk op de ketel en blijf de dagelijkse operaties verbeteren. De kosten moeten verder omlaag, de distributie moet verder worden ver-

sterkt, producten moeten verder worden verbeterd, enzovoort. Efficiëntie is niet de doorslaggevende factor

Cash geeft flexibiliteit en manoeuvreerruimte op het moment dat de hectiek uitbreekt

waarmee je de oorlog wint, maar het is wel een cruciale basis van waaruit je de gouden kans kunt pakken.

5. Verklaar de gouden kans (of de dodelijke dreiging) zodra die zich reëel voordoet tot de *main effort* – de topprioriteit van het bedrijf. De manager die de topprioriteit uitroept, is als de guerrillacommandant die zijn over de regio verspreide gevechtseenheden bij elkaar brengt om ergens een traditionele veldslag uit te vechten. De priori-

teitsverklaring schept urgentiegevoel, focust de organisatie, prioriteert de middelenallocatie en schept een fun-

dament voor gecoördineerde, gerichte actie.

Donald N. Sull is als associate professor of management practice verbonden aan de London Business School. Zijn laatste boek is getiteld *Made in China: what Western managers can learn from trailblazing Chinese entrepreneurs* (Harvard Business School Press, 2005).