

## Hoe onze wereld aan het veranderen is.

Door Peter Devilee.

Tegenwoordig zijn veel mensen ervan overtuigd dat de wereld (sterk) aan het veranderen is. Volgens hen staan we aan de vooravond van een ingrijpende metamorfose. Ze hebben het idee dat veel gebruikte methodieken, modellen, systemen en dergelijke niet meer werken, en zijn op zoek naar nieuwe manieren, die wel effect hebben. Volgens mij zien zij dat goed.

Wanneer je aan mensen vraagt wat de grootste verandering is, die ze de laatste decennia hebben zien plaatsvinden, dan zullen sommigen wijzen op de opkomst van de digitale wereld en van internet. Anderen zullen de ontkoppeling tussen hardware en software als de meest ingrijpende ontwikkeling zien. Of de opkomst van landen zoals China, Vietnam en dergelijke. En weer anderen beschouwen de uitvinding van de container en de daardoor explosief toegenomen logistieke bewegingen in de wereld als belangrijkste oorzaak. Of ze verwijzen naar één van de vele andere technologische en maatschappelijke ontwikkelingen die hebben plaatsgevonden. Al deze zaken hebben inderdaad tot (vaak grote) veranderingen in onze maatschappij geleid. Op ontelbare manieren ziet onze huidige wereld er tegenwoordig heel anders uit dan, laten we zeggen, 30 jaar geleden.

Toch vormen zulke ontwikkelingen doorgaans geen enkel probleem voor ons en voor de economie. Toen er mobiele telefoons werden uitgevonden pasten wij ons gedrag aan, en communiceerden we voortaan veelvuldiger en waren overal bereikbaar. En toen het openbaar vervoer verbeterde werd het gemakkelijker om verder van ons werk af te wonen, op plaatsen waar de drukte van de stad misschien minder gevoeld werd. En op het moment dat internet volwassen werd gingen bedrijven er volop gebruik van maken. De meeste van zulke aanpassingen worden dus zonder probleem door ons en onze maatschappij geabsorbeerd. Weliswaar verandert er van alles, maar wij omarmen die nieuwe mogelijkheden en passen ons maar al te graag aan.

Ongemerkt is er de afgelopen decennia echter ook nog een andere, heel wezenlijke verandering in onze economie binnengeslopen, die nog niet is doorgedrongen tot het bewustzijn van mensen. Onze huidige wereld heeft namelijk op dit moment met geheel andere parameters te maken dan we van oudsher gewend waren. De basis, waarop bedrijven (en onze economie) zijn georganiseerd, is daardoor grondig aangetast. Want de combinatie van de enorme toename van deelnemers aan de mondiale economie enerzijds, en de technologische ontwikkelingen aan de andere kant hebben er samen toe geleid dat de dynamiek, dus de mate waarin en snelheid waarmee zaken veranderen, gigantisch is toegenomen. We zien snelle veranderingen in het economische werkveld, politieke veranderingen, crises, technologische ontwikkelingen, volksoptstanden en nog veel meer. De ene wijziging is tegenwoordig nog niet voorbij of er staan alweer tien nieuwe voor de deur.

Die toename in dynamiek is zo belangrijk omdat wij tot een halve eeuw geleden nog te maken hadden met een relatief stabiele omgeving. In die stabiele omgeving veranderde er weliswaar ook het een en ander, maar zowel de snelheid waarmee dat gebeurde als de omvang van veranderingen vielen in het niet vergeleken met wat er tegenwoordig gebeurt. Het punt waar het om draait is dat, wanneer er maar weinig dynamiek is, we de toekomst met redelijke zekerheid kunnen voorspellen. In zo'n stabiele omgeving kunnen

organisaties daarom de nadruk leggen op het controleren van hun invloedssfeer. In het verlengde daarvan zullen bedrijven veel structuren aanbrengen. Structuren zijn zaken, waarover een (vaak lange termijn) afspraak is gemaakt (zoals processen, procedures en nog veel meer), of die steeds op dezelfde manier worden uitgevoerd (zoals patronen, gewoontes etc.). Hoe meer van zulke structuren er zijn, hoe meer efficiency bedrijven kunnen verkrijgen. In zo'n omgeving liggen de efficiency (doing things right) en de effectiviteit (doing the right things) in elkaars verlengde, en zullen de voordelen van die efficiency het succes van de onderneming versterken.

Het werken in zo'n stabiele en gestructureerde omgeving is ons met de paplepel ingegoten. Vrijwel alle managementtheorieën en de daarop gebaseerde manieren van aanpak komen voort uit de inzichten, die begin vorige eeuw zijn ontwikkeld. Wanneer processen zeer sterk worden gestructureerd, zoals aan de lopende band of in fabrieken, kunnen enorme voordelen worden behaald. En omdat het bij deze aanpak met name om het verminderen van de kosten gaat, stuurt het management de organisatie dan (louter) op basis van cijfers aan. Bij deze manier van werken staat de behoefte van de organisatie zelf centraal, en de belangen van andere partijen (klanten, maatschappij etc.) worden daaraan ondergeschikt gemaakt.

Als gevolg van die dynamische versnelling is de wereld echter complex en onvoorspelbaar geworden. In een dynamische omgeving gelden daarom andere wetmatigheden. En die hebben hele grote gevolgen voor de manier, waarop wij gewend zijn zaken te organiseren. Want wanneer de omgeving van bedrijven steeds opnieuw verandert heeft het steeds minder nut om zaken te structureren. Die structuren zouden dan immers voortdurend moeten worden aangepast of vervangen wanneer de omstandigheden zich wijzigen. Structuren hebben in deze omstandigheden steeds minder toegevoegde waarde. Daardoor liggen efficiency en effectiviteit ook niet meer in één lijn. Het zal duidelijk zijn dat er daarom een nieuwe manier van aanpak dient te komen. Hoe die er uit ziet, gaan we nu verder op in.

Laten we om te beginnen eens naar de markt kijken. Daar zijn steeds meer aanbieders bijgekomen, onder andere door de opkomst van China, maar ook door de mogelijkheden, die internet biedt. Klanten hebben daardoor steeds meer keuze. Voor de meeste toepassingen zijn er vele alternatieve producten verkrijgbaar, en elk van die producten wordt ook nog eens door heel veel verschillende partijen verkocht. Daardoor kunnen consumenten steeds gemakkelijker unieke (combinaties van) keuzes maken. Iedereen is anders gekleed, en elk huis ziet er anders uit. Het gevolg daarvan is dat de markt steeds verder versnipperd. Daar waar in de jaren 50 nog grote doelgroepen waren te zien, die allemaal margarine van Blue Band gebruikten en die allemaal hun keuken schoonmaakten met Vim, kiest iedereen inmiddels voor producten, die veel preciezer op zijn of haar behoeften aansluiten.

Bedrijven worden hierdoor geconfronteerd met krimpende doelgroepen. De markt valt steeds meer uiteen in niches. Al die verschillende doelgroepen moeten van een steeds grotere variëteit aan producten worden voorzien. In plaats van grote aantallen dezelfde producten af te kunnen zetten moet men nu elke doelgroep en elke niche met daarvoor passende artikelen benaderen. En bedrijven zullen steeds meer moeite moeten doen om de klanten te overtuigen om hún producten aan te schaffen, en niet die van de concurrent. Het is niet voor niets dat er steeds

vaker producten worden verkocht met een bepaald voordeel, zoals korting, om die klant maar naar zich toe te trekken.

Het gevolg van deze ontwikkelingen is dat de macht in de economie sterk aan het verschuiven is. Natuurlijk heeft de consument altijd al de touwtjes in handen gehad: wanneer zij collectief zouden besluiten bepaalde producten niet meer te kopen, zou het betreffende bedrijf ook in het verleden failliet zijn gegaan. Maar vaak was de klant zich niet bewust van die macht, of speelde het geen rol. Maar tegenwoordig wordt duidelijk dat datgene, wat bedrijven doen, steeds vaker slecht aansluit bij wat de klanten willen. Juist omdat (grotere) bedrijven blijven proberen zo efficiënt mogelijk te werken, en pogen dat hun klanten op te dringen, ontstaat er steeds meer wrevel bij de consument over zulke bedrijven. Denk maar aan een afdeling Klantenservice, die voor het bedrijf een kostenpost vormt, maar voor de afnemer een noodzakelijk onderdeel van de levering is. Of aan een zorginstelling, die zijn personeel aanstuurt alsof het fabrieksprocessen betreft, waardoor de belangen van de patiënten in de knel komen.

En wanneer klanten dan maar besluiten zelf het initiatief naar zich toe trekken blijkt ineens dat zij, als collectief, bedrijven kunnen dwingen om te doen wat zij willen, in plaats van andersom. Zo zien we dat buurtbewoners samen elektriciteit of zonnecellen inkopen, en dat belangengroepen gezamenlijk zorgverzekeringen afsluiten. Feitelijk is de relatie tussen bedrijven en consumenten zo sterk vervreemd, dat die laatsten zich (noodgedwongen) steeds meer bewust worden van hun macht. En daar maken zij steeds vaker gebruik van. Ik ga er van uit dat deze trend nog jong is, maar zich de komende jaren steeds meer en steeds sneller zal gaan ontwikkelen.

Voor bedrijven zijn deze ontwikkelingen een ramp. Het belangrijkste kunstje, dat zij kennen, is het structureren van processen en het optimaliseren van de efficiency. Het omgaan met al die dynamiek hebben ze nooit geleerd. Daar ontstaan dus grote problemen. De personeelsleden, die in direct contact met de markt staan, zoals verkopers, inkopers en dergelijke, worden dagelijks met die toegenomen dynamiek geconfronteerd. Tegelijkertijd vaart de directie van oudsher blind op de cijfers, en de inhoudelijke kant van hun bedrijf is daaraan ondergeschikt gemaakt. Maar nu dat deze ontwikkelingen in de markt plaatsvinden komt juist die inhoudelijke kant, die de effectiviteit van de organisatie bepaalt, centraal te staan.

Een ander belangrijk gevolg van deze verschuiving naar meer dynamiek is dat er noodgedwongen steeds meer beslissingsbevoegdheid en verantwoordelijkheid naar de werkvloer moet worden gedelegeerd. Daar heeft men immers contact met die dynamische omgeving, en daar moet men snel kunnen beslissen wanneer dat nodig is. De bestaande hiërarchische besluitvormingsprocessen reageren daar veel te traag voor. Wanneer ondernemingen hieraan gevolg geven, en de (mensen op de) werkvloer steeds meer centraal komen te staan, wordt het werk voor die betrokken medewerkers natuurlijk veel leuker. In plaats van dat zij als een pion in processen worden beschouwd, en een overmaat aan data moeten opleveren om de directie tevreden te stellen, zal er dan meer nadruk worden gelegd op hun persoonlijke kwaliteiten. En dat mocht eens tijd worden: ze zijn er doorgaans slim genoeg voor.

Een andere ontwikkeling is dat bedrijven veel bewuster in samenwerkingsverbanden zullen moeten opereren. Geen enkel bedrijf kan alles zelf, en een organisatie is slechts zo sterk als de zwakste schakel in zijn netwerk. Naarmate de klant meer centraal komt te staan zullen bedrijven zich anders moeten organiseren om als samenwerkingsverband te kunnen leveren wat die klanten willen. Want die laatste hebben steeds minder zin om zelf tussen toeleveranciers te moeten coördineren, en eisen een door de betrokken leverancier voorgeschotelde totaaloplossing. Daarom zal die in zijn netwerk de juiste partijen bij elkaar moeten brengen om dat tot stand te kunnen brengen. En zal men meer van specialisten (ZZP'ers en bedrijven) gebruik moeten gaan maken.

De volgende consequentie is dat in een omgeving, die steeds dynamischer wordt, de organisaties zelf een overeenkomstige dynamiek dienen te bezitten. Dat wil zeggen dat in een voortdurend veranderende omgeving slechts die bedrijven zullen overleven, die in staat zijn de ontwikkelingen in de markt te volgen. Het is dus niet meer van belang dat een onderneming op een specifiek moment succesvol is, maar juist dat het succes gedurende lange tijd kan worden volgehouden. En dat is heel moeilijk. Bedrijven zoals Nokia en boekhandel Selexyz en platenzaak Free Record Shop en nog veel meer zijn allemaal verdwenen omdat zij dat niet goed hebben gedaan. Organisaties moeten zichzelf dus niet meer als een statisch geheel beschouwen, dat eenmalig wordt vormgegeven en incidenteel door middel van een reorganisatie op het juiste pad kan worden gehouden, maar als een dynamisch geheel. Het continu aanpassen van de organisatie aan de omstandigheden zal in de komende jaren een steeds doorslaggevender rol gaan spelen.

Tot slot de gevolgen van die toegenomen dynamiek voor de strategie. In het verleden, toen de omgeving nog relatief stabiel was, maakten bedrijven soms wel plannen voor 10 jaar of meer. Het zal duidelijk zijn, dat de onvoorspelbaarheid van de economie organisaties zal dwingen hun strategie steeds vaker aan te passen en bij te sturen. Het is dus inmiddels niet meer die 'punt op de horizon' waar men naartoe kan werken, maar veel meer een organisch en iteratief proces. Ondernemingen zullen met veel meer onzekerheden worden geconfronteerd.

Alles bij elkaar zullen we de komende decennia dus ingrijpende veranderingen gaan meemaken. Veel (grote) bedrijven die zich niet op tijd aan de omstandigheden weten aan te passen, zullen verdwijnen, en zullen worden opgevolgd door organisaties die wel goed aansluiten bij de mores van de markt.

Blijf daarom bedenken dat Darwin al in de 18<sup>e</sup> eeuw goed heeft beschreven wat er in een veranderende omgeving zal gebeuren. Hij gaf aan dat er een nauwe relatie ligt tussen organismen, en de omgeving, waarin zij kunnen overleven. In een specifieke omgeving kunnen dus organisaties bestaan die op de juiste manier contact maken met de partijen om hen heen, waardoor zij toegevoegde waarde kunnen leveren en geld kunnen verdienen. Andere ondernemingen, die niet aan de juiste voorwaarden voldoen, zullen verdwijnen. Wanneer de omgeving (snel en ingrijpend) verandert zullen organisaties in tenminste dezelfde mate moeten (mee)veranderen, want anders lopen ze uit de pas, en komen ze in de problemen of gaan failliet.

In het kader van deze ontwikkelingen is Peter Devilee bezig met het schrijven van een serie boeken, die zich vanuit verschillende invalshoeken met deze problematiek bezig houden. (zie ook: <http://www.devileeconsultancy.nl/>)

Op 1 september is het tweede boek in deze serie, 'Economische dynamiek' genaamd, verschenen. Deze beschrijft hoe de omgeving van bedrijven in elkaar steekt, hoe deze zich ontwikkelt en wat dat alles voor consequenties voor organisaties kan hebben.

Eerder verscheen al het boek 'Organiseren in een dynamische omgeving'. Hierin worden alle basisprincipes besproken van het werken in een omgeving, die steeds meer aan verandering onderhevig is. Via deze link kunt u meer lezen over dit boek: <http://www.devileeconsultancy.nl/boek1/>

De beide boeken worden geleverd door Managementboek.nl:  
<https://www.managementboek.nl/zoeken?q=peter+devilee&c=>