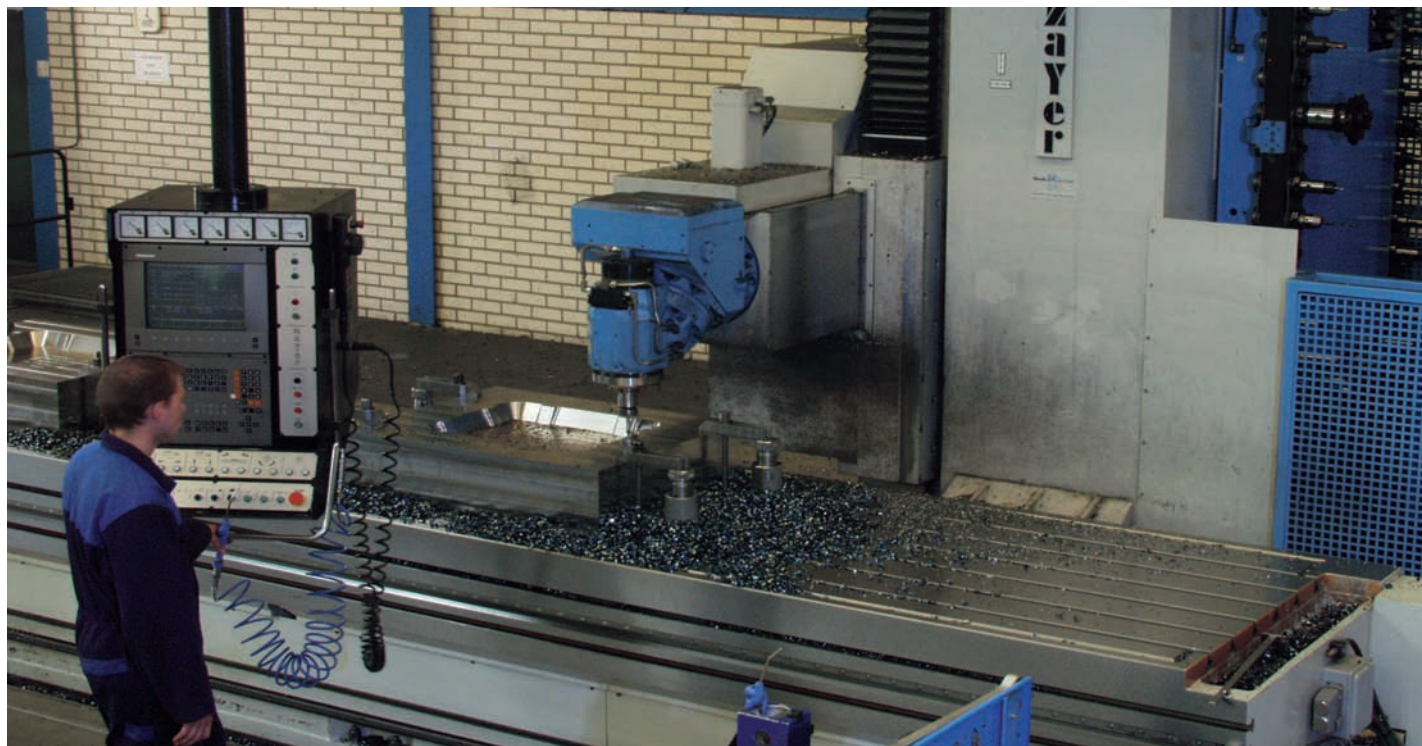


## Ambidextrie bedrijven beste medicijn tegen economische recessie



Bij Almi Machinefabriek in Vriezenveen worden medewerkers bij de processen betrokken en verantwoordelijkheden worden zo laag mogelijk gelegd. Resultaat is dat mensen een hoger rendement opleveren (foto's: Jan Oonk)

Hoe overleef ik de huidige economische crisis? Volgens prof. dr. Henk Volberda, verbonden aan de Erasmus Universiteit als hoofd van de 'Rotterdam School of Management', in ieder geval niet door alleen maar te focussen op kostenbesparing en investeringen in machines en mensen op de lange baan te schuiven. Zijn ervaring: "Bedrijven die een crisis het best doorstaan zijn ambidexter: ze hebben zowel oog voor kostenbeheersing als innovatiekracht."

Hoe lang de wurggreep van de huidige recessie zal duren en hoe diep de dalen zullen worden, kan Volberda ook niet voorspellen. "Ik ben bedrijfskundige en geen econoom." Wat hij wel ziet, is dat de crisis heftige effecten teweeg begint te brengen. Met name onder toeleveranciers, die als één van de eersten de schokgolven moeten opvangen. En zijn grote angst

is dat als reactie daarop toeleveranciers 'uitstelgedrag' gaan vertonen. "Bij een crisis gaan bedrijven weer op zeker en focussen zich op kostenbesparing en efficiëntie. Investeringen worden uitgesteld en doorgeschoven. Dat is niet verstandig, want als innovatie op de achtergrond raakt, kan dat op termijn de levensvatbaarheid van de bedrijven ondermijnen. Als de

markt weer aantrekt, gaan die het verliezen."

Meer nog dan in machines komen de investeringen in mensen in het gedrang, vreest Volberda. Maar beide zijn even fataal. "Vaak worden de mogelijkheden van nieuwe machines slecht benut omdat onvoldoende wordt geïnvesteerd in opleiding van mensen. Uiteindelijk heb je dan nog een kat in de zak gekocht." Internationaal scoort de Nederlandse maakindustrie toch al zwak als het aankomt op de commercialisering en de benutting van nieuwe technologie. Dat is wat Volberda de 'innovatieparadox' noemt: veel R&D en veel kennis, maar te weinig kennisabsorptie. "In andere landen blijkt men beter in staat om nieuwe kennis op te nemen en om te zorgen dat een investering ook daadwerkelijk rendert."

Het advies van Volberda: "Blijf investeren in mensen en in productiviteitsverhoging." Bedrijven die ook bij economische neergang goed presteren zijn volgens hem bedrijven die 'zowel voorop lopen in kostenbeheersing als in innovatiekracht'. 'Ambidexter' is de term die daar in de vakliteratuur aan wordt gekoppeld: organisaties die tweehandig zijn, zowel uiterst efficiënt om de kostprijs laag te houden als innovatief om hoge toegevoegde waarde te kunnen bieden. Of zoals Volberda zegt: "Op twee benen sta je steviger." Hij gelooft niet dat één onderscheidend talent in de toekomst voldoende zal zijn voor toeleveranciers om de strijd te overleven. "Productiviteit en innovatiekracht, daar moet ons land het van hebben", aldus Volberda. Managers moeten dus niet enkel kijken naar het kortetermijnvoordeel van kostenbesparingen, maar ook oog hebben voor het succes op de lange termijn en de vernieuwingen die daarvoor nodig zijn. En aandacht hebben voor de markt en zich telkens afvragen 'wat moet ik doen om klanten te winnen die ik nu nog niet heb?'

### Tiger teams

Volberda erkent dat het niet eenvoudig is om beide accenten te beheersen en hij spreekt dan ook van 'een lastige spagaat'. Op zijn best beschikken bedrijven over een productieafdeling met oog voor procesinnovatie en een ontwerpafdeling die zorgt voor nieuwe en innovatieve producten. Maar dan nog werkt het onvoldoende vanwege de traditionele 'grote Chinese muren' tussen de verschillende afdelingen.

## 'Kostenbesparing en uitstel investeringen kan doodsteek zijn'

Ambidextrie vergt een nieuwe manier van organiseren. Zo spreekt Volberda van zelforganiserende teams waarbinnen zowel de focus op efficiëntie als innovatie tot hun recht komen. Dat leidt meteen tot minder managementlagen en tot een grotere betrokkenheid. Hij laat ook de term 'tiger teams' vallen: afdelingen die hun vernieuwingen uitspreiden over alle geledingen binnen een organisa-

tie. Het werpt de vraag op of de huidige hiërarchische structuren daarbij nog wel zo goed werken. "Het aantal hoger opgeleide mensen binnen bedrijven stijgt en dat is een categorie die anders wil werken en behoefte heeft aan andere structuren." Wat nodig is, zijn 'sociale en organisatorische innovaties', maar ook op dat punt scoort Nederland niet zo sterk. Veel oudere bedrijven missen de wendbaarheid om die omslag te maken; jonge innovatieve bedrijven missen vaak de structuur om het goed uit te nutten.

### Kennis lekt weg

Volberda is bang dat het van die sociale en organisatorische innovaties de komende tijd niet zal komen (dat alles wordt opgeofferd aan kostenbesparingen), dat innovatie op de achtergrond zal raken en dat de hiërarchie het weer zal winnen. Het zal volgens hem het proces van offshoring alleen maar versnellen. "Activiteiten waarbij alles draait om efficiëntie worden als eerste overgeplaatst naar lagelonenlanden", is zijn stelling. En dan gaat het allang niet meer alleen om laagwaardige productie, maar ook kennisintensieve activiteiten als ontwerp, engineering en R&D. Met name de BRIC-landen (Brazilië, Rusland, India en China) zijn wat dat betreft populaire bestemmingen.

Volberda ziet weliswaar kansen voor toeleveranciers die in staat zijn om deze uitbestedingsroute te volgen, toeleveranciers met een internationale footprint dus, maar in zijn algemeenheid is hij niet optimistisch: "Steeds

meer kennis lekt weg, en dat zal de omslag naar een kenniseconomie voor Nederland alleen maar moeilijker maken." Met andere woorden: "Alles moet gericht zijn op het verhogen van de toegevoegde waarde en het onderscheidend vermogen. Als dat niet gebeurt, zal dat de doodsteek zijn voor de Nederlandse toeleveringsindustrie en het verdwijnen van de maakindustrie alleen maar versnellen." ■

## De keerzijde van specialisatie

De huidige crisis brengt volgens Volberda ook de keerzijde van specialisatie aan het licht. "Specialisatie is een krachtig wapen in goede tijden, maar in tijden van neergang kan het een nadeel zijn. Ze missen vaak de wendbaarheid om de omslag te maken naar andere activiteiten en andere marktsegmenten om hun activiteiten op peil te houden." Volberda noemt het voorbeeld van een bedrijf dat zich stortte op onderhoudswerk toen de orderstroom inzakte, maar de ware specialist kent vaak maar één kunstje en mist daarvoor de flexibiliteit. "Flexibiliteit in de organisatie is een groot goed in tijden van tegenslag, maar daarvoor moet je naast specialisten ook generalisten in huis hebben."



Prof. dr. Henk Volberda: "Blijf investeren in mensen en in productiviteitsverhoging. Alles moet gericht zijn op het verhogen van de toegevoegde waarde en het onderscheidend vermogen"

## Medewerkers worden 'lerende ondernemers'

Volberda noemt Almi Machinefabriek in Vriezenveen (winnaar van de Metaalunie Productivity Award in 2008) als voorbeeld van een bedrijf dat oog heeft voor noodzakelijke organisatorische vernieuwingen. "Zonder sociale innovaties geen technologische innovaties", verwoordt bedrijfsleider Raymond Belderink dan ook de visie van het bedrijf. "Dat houdt in dat we op een andere manier met mensen omgaan; ze worden overal bij betrokken en de verantwoordelijkheden worden zo laag mogelijk gelegd." Medewerkers worden gestimuleerd om zich te ontwikkelen tot wat Belderink noemt 'lerende ondernemers, die meedenken over verbeteringen en eigen verantwoordelijkheid durven nemen'. Het werpt volgens hem onmiskenbaar vruchten af: "Je krijgt een hoger rendement van mensen." Dat is wat Volberda aanspreekt: "Dan kun je die extra toegevoegde waarde leveren die lagelonenlanden niet in huis hebben en dan heb je een echt concurrentievoordeel."