

Temper de fetisj voor start-ups

De Prullenmand

Marion Debruyne 'De TIJD' 8/8/2018

Vindt u ook dat een en ander dringend op de schop moet? Dan zit u op dezelfde golflengte als onze opiniemakers. Wat keilen jullie met plezier de prullenmand in, vroegen we hun.

Gevestigde organisaties die het moeten hebben van ervaring, processen en diepgewortelde competenties kunnen innovatie een fantastische hefboom geven

'We moeten ons meer als een start-up gedragen.' Die verzuchting is dezer dagen niet ongewoon voor een CEO van een groot bedrijf. Achter de boodschap schuilt de wens om creatiever en innovatiever te zijn. Klaar voor flexibele wendingen, gedreven door de markt. In staat om snel te experimenteren en in kleine organische teams te werken.

Het is bijna alsof grote bedrijven vandaag met een minderwaardigheidsgevoel zitten. Je zou voor minder. Onderzoek toonde aan dat van de bedrijven die in 1955 in de S&P 500 zaten, er nog welgeteld 60 overblijven. Aan het huidige ritme is de verwachting dat de helft van de S&P500 in de komende tien jaar vervangen zal worden.

Al dat gepalaver over disruptie lijkt dus niet uit de lucht gegrepen. De boodschap van die statistieken waarmee we om de oren geslagen worden, lijkt duidelijk voor wie vandaag een groot succesvol bedrijf leidt: voor je het weet ben je vergane glorie, opgenomen in het rijtje van onder meer Kodak, Blockbuster en Nokia. De oplossing is meer worden zoals Spotify, Tesla of Uber.

En toch, dat gevestigde waarden zich als start-ups proberen te gedragen, is dat wel de oplossing? De overgrote meerderheid van de start-ups faalt. Ik denk niet dat we dat bedoelen als we claimen 'meer als een start-up te willen zijn'. Want dat zou een grote tolerantie voor falen eisen, en dat ligt moeilijk met de hoge druk van de kwartaalresultaten. De vraag is ook of het überhaupt wel zo'n goed advies is dat grote bedrijven zich meer als start-ups gedragen? Als er iets is waar ze nu eenmaal niet zo goed in zijn, is het net dat. Een strategie die steunt op een zwakte, is gedoemd te mislukken.

Dat lijken we ook te beseffen, vandaar het standaardantwoord om eigen start-ups te creëren en die ergens apart te zetten, zodat ze niet al te veel bevoedeld worden door de moederorganisatie. Ook hier kan ik me niet van de indruk ontdoen dat het niet echt de bedoeling is dat die start-ups de moeder later tenietdoen. Bovendien gaat het ook voorbij aan het hele opzet, want zo kan de moederorganisatie ongestoord voortdoen zoals voorheen.

Het is een feit dat menig start-up een moord zou begaan voor de middelen en vooral de over jaren heen opgebouwde sterktes en competenties van een groot bedrijf. De toegang tot een sterk merk en een goede klantenportefeuille. De slagkracht van zijn logistieke apparaat of de organisatie in het veld. De verworven kennis over 'compliance issues'.

De enige kans op slagen voor start-ups is vaak een nieuw businessmodel te vinden waarmee ze de nood aan die competenties kunnen vermijden. Want nooit eerder was een bedrijf starten zo gemakkelijk. Maar dat maakt het daarom niet makkelijker om het op te schalen. Laten we het discours daarom eens ombuigen. Wie nog een leestip zoekt voor de zomer: in het recente 'Dual Transformation' pleiten de auteurs - overigens medegrondleggers van het disruptiedenken - ervoor grote bedrijven ongegeerd hun 'unfaire voordelen' te laten inzetten. Door volop de grote middelen in te zetten om het voortouw te nemen in innovatie. Door te investeren in het tackelen van problemen die onhaalbaar zijn voor een start-up. Door de eigen sterktes in te zetten zonder risico's op kannibalisering.

Nog een leestip, al tien jaar oud maar nog steeds relevant: in 'Fast Second' wordt overtuigend aangetoond dat het niet gaat om wie de eerste op een nieuwe markt is, maar dat de uiteindelijke winnaar vaak een gevestigde waarde is die haar bestaande competenties slim inzet.

Onlangs werden twaalf jonge Thaise voetballers, die gevangenzaten in een grot, bevrijd nadat het 17 dagen onmogelijk was de grot te verlaten. De reddingsoperatie was een huzarenstukje in aartsmoeilijke omstandigheden, waarbij de Navy Seals konden terugvallen op jaren van rigoureuze training, strikte procedures en expertise om de missie met de nodige inventiviteit en veiligheid tot een goed einde te brengen.

Elon Musk, de oprichter van Tesla, wilde in enkele dagen ook een oplossing bedenken. Zijn oplossing bleek erg onpraktisch op het terrein. De missieleider bedankte vriendelijk en liet weten de aangeleverde duikboot niet te zullen gebruiken. Musk reageerde als een peuter die een woedeaanval doormaakt.

Laat het een inspiratie zijn voor de leiders die aan het hoofd staan van een gevestigde organisatie en het moet hebben van ervaring, processen en diepgewortelde competenties. Ze kunnen een fantastische hefboom vormen voor innovatie. De fetisj voor start-ups mag dus in de prullenmand.

Marion Debruyne, decaan Vlerick Business School