

Transformeren moet voordat je moet

Innovatie & Marketing produceren opbrengsten
de rest is kosten ...,
zo sprak Peter Drucker
1995



TRANSFORMEREN OP DE TREKKRACHT VAN INNOVATIE & MARKETING.

Strategisch Navigeren is de term die ik gebruik in mijn workshops voor managementteams die zich over hun koers voor de komende paar jaar buigen. Daarbij vallen vaak opmerkingen als 'disruptief zijn', 'hoe gebruiken we AI', 'we moeten transformeren'.

Transformeren is de overtreffende trap van veranderen, wat de overtreffende trap van verbeteren is. En we weten dat dit type veranderingen geen eenvoudige opgave is.

Je gaat met je managementteam op zoek naar ...

- ... Visie op een product- of service-concept dat een nieuwe betekenis kan brengen voor klanten
- ... Waarden, normen, plezier die we als samenwerkingsprincipes hanteren (de kwaliteitslat leggen)
- ... Principes van kwaliteit, productiviteit, bouwen aan leercurves en van prestatie leveren

Voor je het weet ben je intern gericht aan het discussiëren. Terwijl je weet dat alleen innovatie en marketing het verschil in de toekomst kunnen maken. Je kijkt hoelang je je huidige 'cash cow nog kunt melken' om de opbouw van de nieuwe toekomstcurve te financieren. ... Als je al niet te laat bent Het risico van ingehaald worden is levensecht.



Zie de huidige autocrisis in Duitsland. Volkswagen, Das Auto nota bene, die fabrieken wil sluiten. De reden? Een nieuw model op de markt brengen duurt 2,5 keer langer dan in China. De electrificatie loopt toch net ff anders. De productiviteit van de Duitse fabrieken is niet voldoende. In de innovatie in technologische stappen lopen de Duitse merken niet langer voorop. Dat begon al met het signaal dat in 2003 nota bene Tesla opgericht werd met veel bombarie. Maar ach ... wat willen die nu in onze sector? En nog altijd zegt vriend en vijand dat het concept en de innovatieve technologie van de Tesla het voorbeeld in de markt is. Oef.

Veel Duitse industriëlen zitten in 'Davies Pub' zeggen we dan: in een pub in Ierland in de Wicklow mountains zitten ze aan de whisky met elkaar en verhalen over hoe goed en hoe groot ze ooit waren ... , ooit. Laten we maar hopen dat ik hier een scherts maak.

Innovatie en Marketing brengen welvaart omdat het de 'teller' vergroot bij gelijkblijvende noemer.

Daar waar innovatie en marketing centraal staan in de combinatie, wordt de succeskans groter omdat de nieuwe toekomstcurve een trekkracht krijgt van buiten de organisatie.

Transformeren of gewoon veranderen

- Transformeren is een langdurig programma dat de organisatie laat groeien naar een hoger niveau van waardecreatie
- Aangejaagd door maatschappelijke en technologische ontwikkelingen die strategische consequenties hebben voor het relevant blijven in de markt
- Grote investeringen in nieuwe technologie, nieuwe werkwijzes in alle processen
- Meestal is de looptijd eerder 4-7 jaren dan 1,5-3

Transformatie programma's: slaagkans is laag

- Grote ambities en niet zonder risico's: slechts 30% bereikt het beoogde resultaat
- Triggers die de noodzaak duidelijk maken zijn: Duurzaamheid, Digitalisering, Internationale ecosystemen, Economische ordeverstoring, Veiligheid
- Antwoorden vinden op: omscholen in denken, disrupties door derden, discontinuïteiten bestaande werkwijzes, nieuwe waardecreatie, ombouwen of stoppen met het oude, geheel nieuwe processen inrichten, andere samenwerkingsverbanden, nieuwe gewoontes opbouwen ... help!

WAT IS HET VERHAAL HIER NU? TRANSFORMEREN MOET, VOORDAT JE MOET!

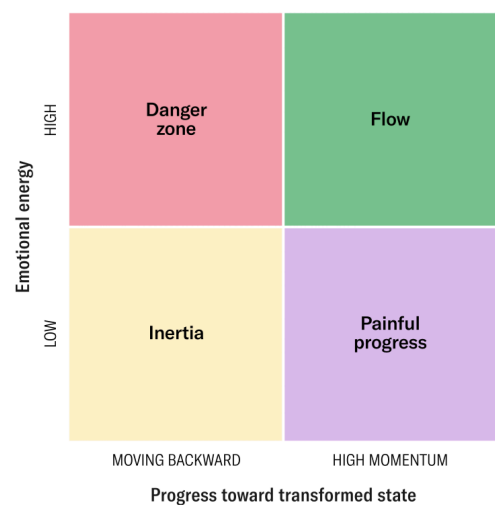
Zorg altijd dat innovatie en marketing vanaf dag-1 hand in hand gaan. Marketing brengt je denkkader naar buiten, een sterk merk is je belangrijkste asset voor betrouwbaarheid in de ogen van de klant. En in de markt ligt je toetsing op je vindbaarheid en de waarde die je brengt. Dat zorgt voor trekkracht op je interne organisatie. Transformeren moet, voordat je moet!

Zorg dat je je op de lange looptijd van transformaties organiseert! Zoals Lencioni in zijn onderzoeken concludeerde ... kun je als wetmatigheid maar beter als uitgangspunt nemen: *"Meer nog dan Financiën, IT en Strategie ...zorgt TEAMWORK voor het ultieme concurrentievoordeel, omdat het zo enorm krachtig is, maar helaas zo weinig echt van de grond komt."*

Ondersteund door onderzoek gepubliceerd in Harvard Business Review 2024¹, is de kloeke voortgang van je transformatie een vector met de emotionele energie die in je organisatie zit. Dus na de ideefase, stuur je op de energiebalans in je organisatie. Uiteraard vanuit inspiratie, maar daar krijg je maar een 30% van de mensen op 'aan'. Dus is er veel meer nodig en daar is de investering teamwork key. HR is daarbij belangrijker dan ooit.

De powerdriehoek is dan ook:

Innovatie – HR – Marketing.



Hoe de HR rol toe te rusten hiervoor, is een gesprek voor de volgende keer ;-).

HBR

¹ Bron: Is Your Organizational Transformation Veering Off Course by Andrew White, Adam Canwell and Michael Smets, HBR, august 2024