

➤ **2 De 'softe' dingen zijn het moeilijkst**

Onze mentale modellen kunnen heel hardnekkig zijn, vooral als het gaat om opkomende markten. Die modellen zijn niet gebaseerd op feiten en ze kunnen vooruitgang in de weg staan. Zo is er de idee dat alle landen uiteindelijk zullen overstappen op een vrijmarktmodel. Er is volop informatie die erop wijst dat door de staat geleide markten, zoals die van China, voorlopig niet zullen verdwijnen.

Een tweede moeilijk af te leren gewoonte is de impuls complexe fenomenen af te doen met korte, simpele verklaringen. Een van de redenen waarom de managers van Metro hun operationele model zo traag aanpakten, is dat ze het gemakkelijker vonden een factor tegelijk aan te pakken in de hoop dat dat zou volstaan.

3 Experimenteren is rommelig, maar noodzakelijk

Weten welke mentale modellen en vooroordelen overboord moeten, is niet genoeg. We moeten ook nieuwe modellen ontwikkelen. Die zullen niet volmaakt zijn, maar wie een betere kennisbank wil opbouwen, moet vastleggen wat hij of zij onderweg leert. Dat betekent dat ook miljardenbedrijven als ondernemers moeten denken: ze moeten hypothesen opstellen over wat ze denken dat zal werken,

ze moeten hun aannames documenteren en testen en ze moeten experimenteren om snel en goedkoop te leren wat wel en niet werkt. Zulke bedrijven moeten de resultaten van hun experimenten niet uittrenturen analyseren; ze moeten de vaardigheid ontwikkelen om snel in actie te komen op basis van de resultaten.

4 Algemene ideeën zijn flexibel toepasbaar, specifieke dimensies vaak niet.

De kunst is onderscheid te maken tussen die twee. Metro is zichzelf op alle markten op dezelfde wijze blijven definiëren: een groothandelaar die kleine en middelgrote ondernemingen toegang

Weten welke vooroordelen overboord moeten, is niet genoeg. We moeten ook nieuwe modellen ontwikkelen.

biedt tot een brede waaier aan goederen. Om die definitie in verschillende contexten te laten werken, waren grote aanpassingen nodig.

5 Je kunt de toekomst niet dichterbij halen

We hebben de neiging aan te nemen dat sociale en economische veranderingen veel sneller plaatsvinden dan in werkelijkheid het geval is. Sommige technologische vernieuwingen hebben een onmiddellijke impact (mobiele telefoons bijvoorbeeld), maar dat zijn de uitzonderingen. Gedegen onderzoek toont aan dat het meestal tientallen jaren duurt voor een land nieuwe technologieën overneemt die elders zijn uitgevonden. Institutionele veranderingen zijn vaak zelfs nog trager.

6 Genereer je eigen data

Niet-westerse samenlevingen verschillen op meerdere vlakken van de onze, bijvoorbeeld in ideeën over eerlijkheid, de bereidheid tot samenwerking, het gebruik van inductieve en morele logica en de concepten rond het individu. In plaats van externe partijen in te huren voor marktonderzoek en om informatie te verzamelen over de manier waarop andere multinationals een markt hebben betreden, moeten managers daarom hun eigen experimenten uitvoeren. Zo leren

'Systeemdenken helpt patronen doorbreken'

Volgens Sabine Toback van Intercultural Services, dat kaderleden die werken in anderen culturen begeleidt, is inzicht in je beperkingen als manager noodzakelijk voor 'contextuele intelligentie'.

"Wat ik een beetje mis in het artikel is het belang van leiderschap", zegt Toback. "Als je met een nieuwe context en nieuwe gebruiken leert omgaan, moet je je bewust zijn van je eigen beperkingen als manager. De managers die Metro opstartten in China lijken me te veel te vertrekken van de lange

termijn. Ze wilden snel gaan verkopen, maar je moet ook kijken hoe je resources bij je bedrijf kunt halen en hoe China je bedrijf zal onthalen. Je moet met twee assen rekening houden: de as korte en lange termijn, en de as reageren en cocreëren. Dan pas word je je bewust van je eigen positie. Dat is een voorbeeld van systeemdenken. Het is een methode om inzicht te krijgen in complexe organisaties of sociale systemen. Sociale systemen worden gevormd door patronen waar we ons niet van bewust zijn. Neem als voorbeeld

een manager die te veel taken op zijn agenda heeft. Het bedrijf besluit dat hij niet goed genoeg focust en stuurt hem naar een timemanagementopleiding. Daar blijkt dat timemanagement niet het probleem is, maar wel het gebrek aan consensus. In het Oosten zullen managers minder rechtlijnig een probleem koppelen aan een oplossing. Het vertrekpunt is daar dat er voor elk probleem meerdere oplossingen zijn. Nog een voorbeeld is een manager die ervan uitgaat dat het verschil tussen België en Nederland kleiner is dan dat tus-

sen België en China, maar is dat wel zo? Uit onderzoek blijkt dat mensen de meeste verschillen ervaren met culturen dichtbij ons. Dat komt omdat een manager die naar China gaat zich al bewust is van het verschil en bereid is een inspanning te doen, terwijl de manager die naar Nederland gaat het verschil onderschat. Veel leidinggevenden vertrekken vanuit de idee dat iedereen kijkt naar dezelfde oplossing of aanpak, maar in het systeemdenken is het net andersom: je gaat ervan uit dat iedereen een andere aanpak heeft.



METRO IN INDIA
Metro stuitte in India op obstakels die het elders ter wereld niet was tegengekomen. Handelaars en retailers verzetten zich fel tegen de nieuwkomer.

ze meer over de lokale omgeving en over wat hun onderneming in die regio kan bereiken. Enkele ondernemingen experimenteren met gegevensvergaring via crowdsourcing, een praktijk die nog in de kinderschoenen staat, maar veel potentieel lijkt te hebben.

7 Succes is een kwestie van geduld hebben

Institutionele veranderingen kosten tijd. Hetzelfde geldt voor veranderingen op ondernemingsniveau. Een bedrijf moet bereid zijn werknemers met een hoog potentieel op een specifieke lokale context los te laten. De wereldwijde reclamegigant WPP heeft een programma waarbij het jaarlijks tien nieuwkomers uitstuurt naar een van zijn operationele ondernemingen wereldwijd. Zo worden leiders gekweekt die over een multidisciplinair, cultureel flexibel perspectief beschikken. ©

Over de auteur

Tarun Khanna is Jorge Paulo Lemann-professor aan Harvard Business School en directeur van het South Asia Institute van de Harvard Universiteit.

De fouten van Metro in China en India

De Duitse groothandelaar Metro Cash & Carry wist goed dat zakendoen in China en India anders was, maar verkeek zich toch op de verschillen.

Metro had het op veel vlakken bij het juiste eind toen het naar China trok. Zo ontwikkelde het partnerships en hielp het provinciale overheden te experimenteren met geavanceerde voedselveiligheidstechnieken. Maar het bedrijf stuitte ook op

een groot aantal uitdagingen, waar het niet op voorbereid was. Het duurde maanden eer de onderneming had geleerd om te gaan met de politieke en economische spelers. Lessen die op een bepaalde plek waren geleerd, bleken vaak niet van toepassing op andere locaties. Daarnaast waren er de uitdagingen die te maken hadden met lokale voorkeuren. Zo kochten veel consumenten bij voorkeur levende dieren of vers

geslacht vlees op zogenoemde *wet markets*. Als gevolg van al die moeilijkheden raakte de onderneming in China pas in 2008 uit de rode cijfers, veertien jaar nadat ze die markt had betreden. India bleek een nog grotere uitdaging. Metro stuitte op obstakels die het elders ter wereld niet was tegengekomen. Zo was er een anachronistische wet die boeren ertoe verplichtte al hun producten via over-

heidsveilingen te verkopen. Handelaars en retailers verzetten zich fel tegen de nieuwkomer. Daarnaast waren de Indiase klanten gewend aan informele kredietbronnen en was het door de slechte infrastructuur in het land lastig om grote partijen producten en goederen in te slaan. Uiteindelijk wist Metro in India meer waarde te creëren dan elders, maar daar ging een langdurig experimenteerproces aan vooraf.