

OPINIE

Ondernemen in tijden van corona

We leven in een crisis met heel veel negatieve gevolgen voor mensen en ons dagelijks leven. Maar corona heeft ons ook wakker geschud en stimuleert de creativiteit.

EELKO HUIZINGH

Goede leiders zijn *fast learners*. Zij passen zich snel aan aan veranderende tijden. Het bijzondere van een crisis is dat het je dwingt om plotseling te kijken vanuit een ander perspectief. Dingen die voorheen minder belangrijk waren, zijn opeens essentieel. En andersom. Dit geldt ook voor de huidige coronacrisis. Vier lessen voor ondernemers en managers aan de hand van actuele voorbeelden.

Les 1: Heb oog voor kwetsbaarheid
Het Asser bedrijf Watter maakt desinfecterende handgel en was begin deze week helemaal uitverkocht. Omdat de handgel op was? Nee, vanwege een tekort aan plastic dopjes. Volgens directeur Koop zijn de dopjes in heel Europa op. Handgel is nog een relatief eenvoudig product, meer complexe producten, zoals auto's en vliegtuigen, kennen een wijldertakte en uit talloze schakels bestaande waardeketen. Een schakeltje dat niet meer kan leveren en heel het raderwerk staat stil. Zo besloot VDL Nedcar deze week de fabriek te sluiten, vanwege 'een tekort aan kritische onderdelen'. Dit wordt nog versterkt door het *just in time* principe, waarbij een leverancier onderdelen levert precies op het moment en in de hoeveelheid die de klant nodig heeft. Dit voorkomt kostbare voorraden bij de klant, maakt de waardeketen optimaal efficiënt en zorgt voor lage prijzen. De keerzijde is kwetsbaarheid. In een soepel draaiende wereldeconomie is de prijs van kwetsbaarheid verwaarloosbaar, maar nu niet meer.

Les 2: Dank niet af wat nog bruikbaar is
In het boek *Gouden jaren* beschrijft



Mondkapjes, tot nu toe had nog niemand gedacht aan recycleren. FOTO ANP/SEM VAN DER WAL

Annegreet van Bergen de vele veranderingen in Nederland sinds 1950. De tijd dat elk kapot product werd gerepareerd blijkt nog niet zo lang geleden. Niet alleen sokken werden gestopt, Van Bergen beschrijft ook dat toen haar pop een gat in haar hoofd had na een val, zij met haar moeder naar de poppendokter ging die de pop bijna onzichtbaar repareerde. Kom daar maar eens om in onze huidige wegwerpeconomie! Medici roepen wanhopig over een tekort aan mondkapjes. De werkelijkheid is dat er meer dan genoeg mondkapjes zijn, elke Nederlander kan er een krijgen. Het probleem is dat mondkapjes slechts eenmalig en gedurende korte tijd worden gebruikt, en dan weggegooid. Hetzelfde geldt voor de plastic dopjes voor de handgel: doordat wijachteloos elke lege pot weggooid, inclusief het handige pompje, maakt dat voor elke volgende fles een nieuwe dop nodig is. De oplossing? Ouderwets hergebruik, in moderne woorden: de circulaire economie. In een Rotterdams ziekenhuis worden inmiddels mondkapjes na gebruik gesteriliseerd. Maar ze worden nog niet hergebruikt, want er moet nog onderzocht worden of dat veilig is. Blijkbaar had nog nooit iemand nagedacht over hergebruik.

Les 3: Heel veel kan digitaal
De internetrevolutie is inmiddels een kwart eeuw oud, maar veel organisaties lijken zich nu pas te realiseren welke mogelijkheden de digitale wereld biedt. Bedrijven die gaan thuiswerken, restaurants die

We zijn wakker geschud, laten we dat ook na de crisis blijven

overstappen op bezorgdiensten en online bestellen, een garagehouder die een digitale showroom opent. Voor sommige organisaties is dat een kleine stap, zo kan ik bij de universiteit al sinds jaar en dag het meeste werk thuis doen. Andere organisaties blijken er helemaal niet op ingesteld te zijn: ik hoorde van een huisartsenpraktijk die assistentes thuis wilde laten werken en toen bleek dat het IT-systeem dit niet mogelijk maakte. Dit geldt ook voor veel managers: tot voor deze week was het niet ongebruikelijk dat zij uitgingen van de stelregel 'aanwezig is werken, niet-aanwezig is niet-werken'. En nu moeten zij leren medewerkers te sturen op output, in plaats van aanwezigheid. Nog weer anderen zijn zoekende naar levensvatbare digitale vormen. Zo streamde de rockgroep De Wolff afgelopen zaterdag een concert voor 48.000 kijkers, waarbij ook een Gofundme-pagina is opgezet. Daarmee is inmiddels bijna 6000 euro opgehaald. Niet genoeg om alle band- en crewleden van een inkomen te voorzien, maar het is een eerste stap.

Les 4: Bijzondere situaties dwingen tot bijzondere keuzes
Op zondag kwam de aankondiging

dat alle scholen dicht moesten, op woensdag meldde de Algemene Vereniging Schoolleiders (AVS) dat 88 procent van de basis- en middelbare scholen afstandsonderwijs bijna of volledig hadden gerealiseerd. Iets dat tot voor kort in het Nederlandse onderwijs onvoorstelbaar was, blijkt binnen twee dagen geregeld te kunnen worden. Dat is wat een crisis doet. In de zorg is een groot tekort aan medewerkers en verpleegkundigen hebben een zogeheten BIG-registratie nodig. Via een online initiatief zijn inmiddels enkele duizenden tijdelijke medewerkers geworven, terwijl het ministerie heeft aangegeven soepeler met de regelgeving om te gaan. Zelfs banken, oorzaak van de vorige crisis, willen ditmaal onderdeel van de oplossing zijn en lijken nu zomaar echt klantgericht te willen handelen. Onder druk wordt alles vloeibaar.

Vier lessen van de coronacrisis. Wat opvalt: geen enkele les is echt nieuw. We leven in een crisis met heel veel negatieve gevolgen voor mensen en ons dagelijks leven. Maar de vier lessen tonen ook aan dat corona ons wakker geschud heeft. Mijn pleidooi: laten we wakker blijven en ook na de crisis profiteren van de lessen die we nu noodgedwongen leren.

Dr. Eelko Huizingh is universitair hoofddocent innovatiemanagement, directeur van het innovatie expertisecentrum Vinci van de Rijksuniversiteit Groningen en auteur van het boek *Innovatiemanagement*.