

Els Martijn

DE NATUUR KAN PRIMA ZONDER MBA

Waarom efficiëntie
een risico is geworden



Dankzij een ondergronds netwerk van wortels en schimmels is een bos ook onder veranderende omstandigheden weerbaar. Centrale aansturing, een jaarplan of KPI-dashboard zijn hiervoor niet nodig | foto Ensar Karabudak

Bestuurders hebben tegenwoordig meer informatie tot hun beschikking dan ooit tevoren. We beschikken over dashboards, KPI's, AI-analyses, scenario's, risicomodellen en rapportagesystemen. We meten prestaties tot achter de komma en optimaliseren processen met een precisie waar managers twintig jaar geleden alleen van konden dromen. Toch gebeurt er iets opmerkelijks.

Ondanks al die kennis en sturingsinformatie lijken organisaties steeds vaker verrast te worden. Leveringsketens vallen stil, grondstoffen worden schaarser en daardoor duurder, wetgeving verandert sneller dan verwacht en technologische ontwikkelingen zetten complete markten op hun kop. Dat roept een ongemakkelijke vraag op:

'Wat als het probleem niet ligt in de uitvoering? Wat als het probleem ligt in de manier waarop organisaties zijn ontworpen? Want misschien zijn veel organisaties nog steeds gebouwd voor een wereld die niet meer bestaat.'

Een les uit het bos

Wanneer we over management nadenken, kijken we meestal naar succesvolle bedrijven. Naar organisaties die groeien, marktaandeel winnen of hun concurrenten te slim af zijn. De natuur kijkt naar iets anders. Daar draait succes niet om winnen en ook niet om het maximaliseren van

rendement. Succes wordt bepaald door het vermogen om te blijven bestaan.

Neem een bos. Een bos weet niet wanneer de volgende storm komt. Het weet niet of de komende zomer extreem droog wordt. Het weet niet welke ziekte of plaag zich aandient. Toch bestaan sommige boscossystemen al eeuwen, soms zelfs millennia. Dat komt niet doordat ze de toekomst kunnen voorspellen. Het komt doordat ze zijn ontworpen om met onzekerheid om te gaan.

Onder de grond gebeurt iets wat veel managers zou moeten fascineren. Via een netwerk van schimmels en wortels worden voedingsstoffen, water en zelfs waarschuwingssignalen uitgewisseld tussen bomen. Wanneer een jonge boom onvoldoende zonlicht krijgt, ontvangt hij ondersteuning van oudere bomen in zijn omgeving. Wanneer één soort onder druk komt te staan, kunnen andere soorten een deel van hun functie overnemen.

Geen centrale aansturing, geen jaarplan, geen KPI-dashboard en toch functioneert het systeem.

Efficiëntie kost veerkracht

Veel organisaties hebben de afgelopen twintig jaar een vergelijkbare route gevolgd. De afgelopen decennia zijn organisaties steeds efficiënter geworden. Voorraden werden kleiner, leveranciers werden geconsolideerd, medewerkers moesten meer doen met minder mensen, en beschikbare capaciteit werd maximaal benut. Financieel zag dat er uitstekend uit.



Totdat er iets gebeurde, een pandemie, een oorlog, een blokkade van de scheepvaart. Plotseling bleek dat een systeem dat perfect functioneert onder ideale omstandigheden niet automatisch bestand is tegen verstoringen.

Wat jarenlang als goed management werd gezien, bleek ineens een risico. De betrouwbare leverancier bleek niet te kunnen leveren. De voorraad die “onnodig kapitaal vastzette” bleek opeens een strategische buffer. De medewerker die altijd 100% bezet was, bleek geen bewijs van productiviteit maar van kwetsbaarheid.

De natuur zou zo'n systeem nooit ontwerpen. Niet omdat de natuur tegen efficiëntie is, maar omdat de natuur begrijpt dat de toekomst nooit volledig voorspelbaar is.

Dominantie of aanpassingsvermogen

Een van de grootste misverstanden over evolutie is dat de sterkste overleeft. Dat is niet wat we in ecosystemen zien. Een soort kan jarenlang dominant zijn, maar wanneer de omgeving verandert, kan juist die specialisatie een zwakte worden.

De soorten die blijven bestaan zijn meestal niet de grootste, sterkste of snelste. Het zijn de soorten die zich het beste weten aan te passen. Dat principe wordt steeds relevanter voor organisaties. De vraag voor bestuurders is niet langer uitsluitend hoe efficiënt de organisatie opereert.

De belangrijkste vraag is:

'Hoe snel kunnen wij leren wanneer de werkelijkheid verandert?'

Want in een wereld van AI, geopolitieke spanningen, klimaatverandering en schaarser wordende grondstoffen wordt aanpassingsvermogen een steeds belangrijkere concurrentiefactor.



De rode vos heeft zich goed aangepast aan een stedelijke omgeving en heeft snel geleerd dat voedsel ook prima te vinden is in vuilnisbakken | foto Jakub Rutkiewicz



Zonder bestuiving geen fruit | foto ajma_pl

Het ecosysteem bepaalt uiteindelijk de uitkomst

Veel organisaties kijken vooral naar hun eigen prestaties maar geen enkele organisatie creëert waarde op zichzelf. Denk aan een producent van voedingsmiddelen. Het succes van deze organisatie lijkt af te hangen van productiecapaciteit, marketing en distributie.

Maar wat gebeurt er wanneer bestuivende insecten verdwijnen? Wat gebeurt er wanneer water schaars wordt? Wat gebeurt er wanneer boeren stoppen omdat hun verdienmodel onder druk staat? Dan wordt ineens zichtbaar dat het succes van de onderneming afhankelijk is van een veel groter systeem.

Dat geldt niet alleen voor de agrarische sector. ASML is afhankelijk van honderden gespecialiseerde leveranciers. Een ziekenhuis is afhankelijk van onderwijs, arbeidsmarkt en energievoorziening. Een luchthaven functioneert alleen dankzij een complex netwerk van infrastructuur, regelgeving, technologie en maatschappelijke acceptatie.

Succes ontstaat nooit uitsluitend binnen de muren van een organisatie. Succes ontstaat in het ecosysteem daaromheen.

Stellen we de verkeerde vraag?

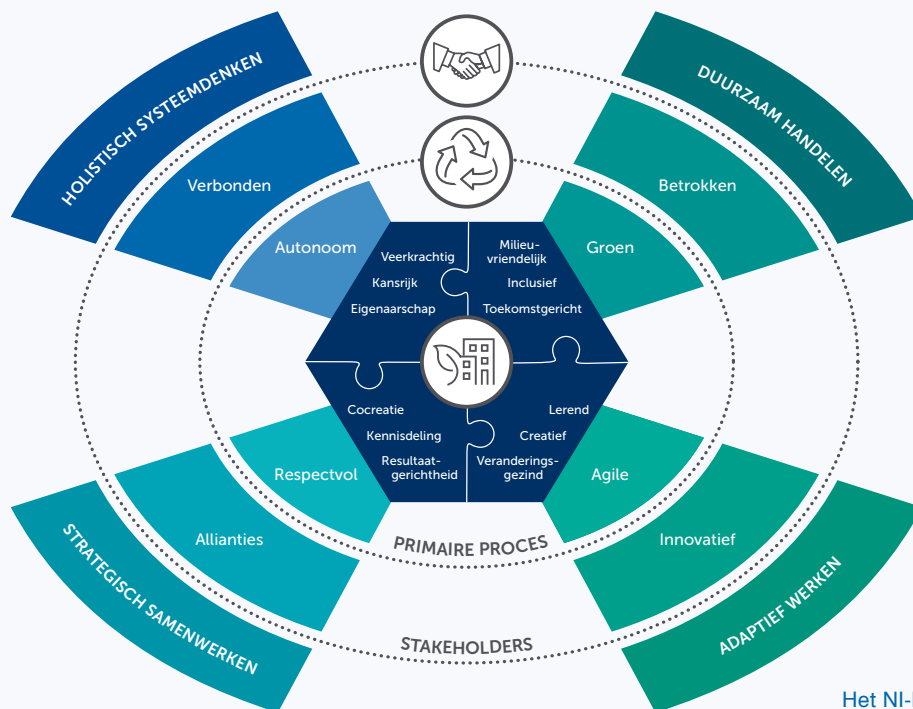
Veel directies stellen zichzelf regelmatig dezelfde vraag: *'Hoe maken we onze organisatie succesvoller?'*

Vanuit ons **NI-Businessmodel** (Nature's Intelligence) beginnen wij ergens anders. Niet bij de organisatie zelf, maar bij het ecosysteem waarvan zij afhankelijk is. Daarom stellen wij eerst een andere vraag:

'Hoe gezond is het ecosysteem waarin de organisatie opereert?'

Dat lijkt een subtiel verschil, maar de consequenties zijn groot. Zodra je deze vraag centraal stelt, verschuift de aandacht van interne optimalisatie naar systeemontwikkeling. Dan gaat het niet langer alleen over omzetgroei, marktaandeel of efficiëntie, maar over het vermogen van het gehele systeem om op lange termijn waarde te blijven creëren.

Daarmee verandert ook de rol van duurzaamheid, innovatie en strategie. Dan verschuift de aandacht van de organisatie naar het ecosysteem. Duurzaamheid wordt geen extra agendapunt meer. Innovatie geen taak van een aparte afdeling. Strategie geen plan om volgend jaar beter te presteren. Het wordt de kunst om waarde te creëren op een manier die het systeem waarvan je afhankelijk bent sterker maakt.



Niet de organisatie staat centraal, maar haar vermogen om bij te dragen aan een gezond, veerkrachtig en toekomstbestendig systeem. De centrale vraag wordt daarmee niet hoe een organisatie méér waarde kan onttrekken aan haar omgeving, maar:

'Hoe creëren we waarde op een manier die het systeem waarvan wij afhankelijk is versterkt?'

Dát is het fundamentele verschil tussen traditionele businessmodellen en het **NI-Businessmodel**. Waar traditionele modellen beginnen bij de onderneming, begint het **NI-Businessmodel** bij het ecosysteem waarin die onderneming functioneert.

Toekomstbestendig door systeemontwerp

Veel organisaties behandelen duurzaamheid nog steeds als iets wat aan de bestaande organisatie moet worden toegevoegd. Toekomstbestendigheid ontstaat niet doordat je duurzaamheid toevoegt aan een bestaand systeem. Toekomstbestendigheid ontstaat doordat je het systeem zelf anders ontwerpt.

Dat is exact waar het **NI-Businessmodel** begint.

Ons model vertaalt principes die al miljarden jaren zichtbaar zijn in levende systemen naar organisatieontwikkeling en strategische besluitvorming. Een ontwerpraamwerk voor organisaties die niet alleen succesvol willen zijn in de markt van vandaag, maar ook waarde willen blijven creëren in de wereld van morgen.

De echte managementuitdaging

Misschien is de grootste uitdaging voor bestuurders deze eeuw niet AI, niet CSRD, niet digitalisering en zelfs niet duurzaamheid. Misschien is de echte uitdaging dat organisaties steeds meer opereren in omstandigheden die lijken op een ecosysteem, terwijl ze nog steeds worden bestuurd alsof ze machines zijn.

Daar ligt de kern van het verschil. Een machine presteert optimaal wanneer verstoringen worden geminimaliseerd. Een ecosysteem wordt juist sterker doordat het leert omgaan met verstoringen. Organisaties zijn de afgelopen honderd jaar vooral ontworpen als machines. De wereld waarin zij opereren begint echter steeds meer op een ecosysteem te lijken. Dat vraagt om een fundamenteel andere managementlogica.

De natuur bewijst al 3,8 miljard jaar dat haar aanpak werkt. De vraag is niet of organisaties daarvan kunnen leren. De vraag is ook niet of het

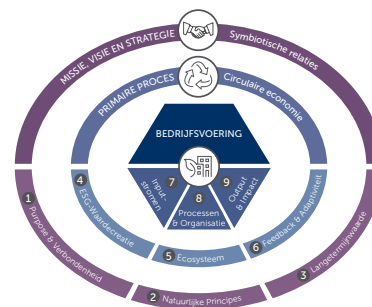
bedrijfsleven moet veranderen. De vraag is welke organisaties de nieuwe managementlogica van deze eeuw als eerste durven omarmen.

Firm of the Future ontwikkelde het **NI-Business-model** (Nature's Intelligence Business Model) om organisaties te helpen deze omslag te maken.

Niet door duurzaamheid als extra laag toe te voegen, maar door organisaties opnieuw te ontwerpen vanuit de principes die levende systemen al miljarden jaren succesvol maken. Organisaties die dát begrijpen, bouwen niet alleen aan betere prestaties. Zij bouwen aan blijvende relevantie in een wereld die fundamenteel verandert.

NI-BUSINESS MODEL CANVAS

Gebruik dit canvas om je businessmodel te ontwerpen op basis van natuurlijke principes. Elk vak bevat een leidende vraag. Beantwoord de vragen en analyseer waar ruimte is voor verbetering.



MISSIE, VISIE EN STRATEGIE Sympiotische relaties

1 Purpose & Verbondenheid Welke rol hebben wij in de wereld en hoe dragen wij bij aan innovatie? kans	2 Natuurlijke Principes Welke natuurlijke principes passen we toe? kans	3 Langetermijnwaarde Wat is onze impact over 30 jaar op mens en natuur? kans
--	--	---

PRIMAIRE PROCES Circulaire economie

4 ESG-Waardecreatie Hoe creëren we economische, sociale en ecologische waarde? kans	5 Ecosysteem Wie zijn onze stakeholders en wat is hun impact op het ecosysteem? kans	6 Feedback & Adaptiviteit Hoe meten we impact en hoe veranderingsgezinnd zijn we? kans
--	---	---

BEDRIJFSVOERING Veerkrachtige bedrijfsvoering

7 Inputstromen Welke materialen, kennis en energie gebruiken we? kans	8 Processen & Organisatie Hoe flexibel en effectief zijn/te onze processen/organisatie? kans	9 Output & Impact Hoe worden onze producten/diensten geleverd en welke impact heeft dit op mens en milieu? kans
--	---	--

organisatie:



Het NI-Businessmodel en het NI-Businessmodel Canvas: een concreet toepasbare tool om een organisatie opnieuw te ontwerpen vanuit een duurzaam ecosysteem.