

# Paardebloemen

Het schrijven van deze column concurreert met het geven van een herfstbeurt aan de tuin. Wellicht mede daarom wil ik het eerst even met u hebben over paardebloemen. Want één van mijn grootste teurstellingen dit jaar was de terugkeer van de paardebloem in ons nieuw-geplagde gazon.

Wat te doen? Indien u ook het advies heeft gekregen om frequent te maaien, raad ik u aan om eerst het artikel van Gadgil en Solbrig te lezen<sup>1</sup>. Zij vergelijken populaties van paardebloemen uit verschillende omgevingen. De ene soort populatie (A) was afkomstig uit de gazonnen van fanatieke grasmaaiers. De andere soort populatie (B) werd gehaald uit omgevingen waarin de paardebloem zich tamelijk ongestoord kon ontwikkelen. Wat bleek? De twee soorten populaties hadden een geheel verschillende voortplantingsstrategie ontwikkeld! Populatie A investeerde hevig in voortplantingssnelheid: haar strategie was erop gericht om zo snel mogelijk nieuw zaad te ontwikkelen en dat te verspreiden. Populatie B daarentegen investeerde meer in blad dan in zaad, meer in schaal dan in tempo.

De verschillen zijn begrijpelijk, aldus Gadgil en Solbrig. Voor populatie A bestaat het strategische spel uit een race tegen de grasmaaiër. Natuurlijke selectie zal ervoor zorgen dat de snelste voortplanters een steeds groter deel van de populatie uitmaken. In populatie B daarentegen gelden andere spelregels. Daar gaat het erom welke soort paardebloem overleeft in dichtbevolkte omgevingen. De soort die meer investeert in blad dan in zaad, heeft nu een concurrentievoordeel. Met zijn groter blad kan deze namelijk zijn buurman (letterlijk) overschaduwen en aldus verhinderen dat in zijn directe omgeving concurrenten tot ontwikkeling komen. Gaandeweg weten deze bloemen andere typen uit de voortplantingsmarkt te drukken. Voorwaarde is natuurlijk wel dat er sprake blijft van een relatief ongestoorde omgeving.

Dit bloemrijke voorbeeld illustreert een algemenere strategiebenadering waarbij biologische analogieën de inspiratiebron vormen. Biologen onderscheiden r-strategieën (populatie A) van K-strategieën (populatie B). Daarbij verwijst de r naar de groeivoet van de populatie en symboliseert K de 'carrying capacity' ofwel het draagvermogen van de leefomgeving. Via natuurlijke selectie zijn r-strategisten gespecialiseerd in het snel uitbuiten van nieuwe mogelijkheden. In de evolutie van deze soorten komen herhaaldelijk perioden voor waarin snelle populatiegroei mogelijk was. Zij moeten zich regelmatig aanpassen aan nieuwe omstandigheden en zijn erop gericht dat zo snel mogelijk te doen. Veldmuizen zijn de r-strategisten bij uitstek onder de zoogdieren. K-strategisten daarentegen zijn aangelegd op overleving en voortplanting in populaties die langdurig tegen de grenzen van het draagvermogen van de leefomgeving aanzitten. Natuurlijke selectie begunstigt in die omstandigheden de soorten die zeer efficiënt omspringen met de beperkte middelen in hun dichtbevolkte leefomgevingen.

Maar als ik niet oppas, weid ik te zeer uit over deze inspirerende nieuwe benaderingen. Eigenlijk had ik het met u willen hebben over flexibiliteit en commitment, en vooral over de spanning tussen die twee. De inspiratie daarvoor kwam voort uit de vaststel-

ling dat steeds meer ondernemingen uitdragen 'flexibel' te willen zijn. Niet alleen in advertenties en brochures, maar ook in strategieformuleringen rukt 'flexibiliteit' als kernwoord op. De betekenis daarvan is echter niet altijd even helder. Vaak blijkt zo iets bedoeld te worden als: klantvriendelijker opereren; met minder standaardprocedures; met meer variatie dus in probleemoplossingen en assortiment; en vooral ook met grotere snelheid. Daarvoor blijkt het dan nodig om bevoegdheden en verantwoordelijkheden lager in de organisatie te leggen. Zowel de toerekening aan als de afrekening met individuen dient doorgaans te worden aangescherpt. Parafenculturen moeten bezwijken en ook het aantal managementniveaus wordt kritisch bezien. Uit de voorbeelden wordt duidelijk dat het hier gaat om *operationele* flexibiliteit. De organisatie moet flexibeler gaan opereren.

Maar wat heeft dat met strategie te maken? Waarom zou je om die reden flexibiliteit verheffen tot strategisch kernwoord? Het flauwe antwoord is dat zo'n flexibilisering van de organisatie vaak een kwestie is van lange adem, waaraan veel middelen en aandacht gegeven moeten worden en die van levensbelang voor de organisatie kan zijn. Strategisch, dus. Pittiger wordt het wanneer we ons afvragen of er zo iets is als *strategische* flexibiliteit. Dat zou dan de mogelijkheid zijn om van strategie te veranderen, wanneer de omstandigheden daar aanleiding toe geven. De mogelijkheid om – als het ware – van het ene strategische been op het andere te springen en om de opties zo lang mogelijk open te houden. Dat impliceert een vergroot strategisch repertoire dat de onderneming in staat stelt om haar antwoorden op de fundamentele vragen van ondernemings- en concurrentiestrategie snel te variëren. Snelle veranderingen in de portfolio, indien noodzakelijk. Soepele aanpassing aan gewijzigde marktomstandigheden: kostenleider als het moet, differentiator als het kan. Het lijkt alsof strategische flexibiliteit niet anders dan voordelig kan zijn...

Voordat we die conclusie echter volledig overnemen, moeten we ons afvragen hoe die strategisch flexibele onderneming het ervan afbrengt tegen een 'committed' concurrent. Een concurrent die duidelijk aangeeft te zullen blijven doorvechten, ongeacht de omstandigheden. Die wellicht geen uitwijkmogelijkheden heeft. Voor wie de uitkomst een kwestie is van leven of dood.

Wat geeft een column toch maar weinig ruimte! Ik moet het nog met u hebben over strategie en omgeving, over levenscycli, over de tijdsafhankelijkheid van concurrentiële interactie, over 'sunk costs'... Nou ja, een volgende keer dan maar. Het is trouwens al donker. Mijn tuin is alweer niet gemaaid.



H. Schreuder

1. M. Gadgil en O.T. Solbrig, The concept of r- and K-selection: evidence from wild flowers and some theoretical considerations, *American Naturalist*, jg. 106, 1972, blz. 14-31.