

Innovatiekracht door 'lean' New Business Development

Drs. M. Lankhorst MBA

Ondanks de overtuigende bijdrage van innovatie aan de concurrentiekracht verkijst het merendeel van de Nederlandse bedrijven efficiëntieverbeteringen boven innovatie. Door het invoeren van een 'lean' New Business Development-proces zijn bedrijven in staat hun innovatiekracht te ontwikkelen en kunnen voorname innovatieknelpunten, zoals beperkte middelen, lage ROI en onvoldoende entrepreneurship, overwonnen worden.

Innovatiekracht loont

Elk bedrijf staat voor een paradoxale uitdaging: het efficiënt uitvoeren van zijn huidige activiteiten om vandaag succesvol te zijn en het aanpassen van die activiteiten om succesvol te kunnen zijn in de situatie van morgen. Daar respectievelijk executie en adaptatie beide resources vereisen, zien managers zich voor een ogenschijnlijk tegenstrijdige allocatie-uitdaging gesteld. Onderzoek toont aan dat de meeste Nederlandse bedrijven dit vraagstuk beslechten in het voordeel van de uitvoering van huidige activiteiten ([Bosc03]). Blijkbaar weten deze bedrijven de innovatieknelpunten – onvoldoende middelen, kortetermijnoriëntatie op winstbijdrage en weinig entrepreneurship ([Twijn04]) – niet te overwinnen. Daarmee snijdt het overgrote deel van de bedrijven zich in de vingers; onderzoek naar de innovatiekracht van Nederlandse bedrijven heeft namelijk aangetoond dat bedrijven met een grote innovatiekracht (c.q. een goede balans tussen executie en adaptatie) aanzienlijk beter scoren op belangrijke prestatie-indicatoren zoals rentabiliteit, groei en klanttevredenheid ([Volb06]) (zie tabel 1).

Dit roept twee vragen op: wat zijn de karakteristieken van bedrijven met een grote innovatiekracht en hoe kan



Drs. M. Lankhorst MBA is oprichter en eigenaar van Strinnogy. Strinnogy is een adviesbureau dat zich richt op strategie- en innovatievraagstukken. Het organiseren van effectieve innovatienetwerken binnen en tussen bedrijven heeft zijn speciale interesse. Na zijn studie Bewegingswetenschappen aan de VU en het behalen van zijn MBA aan het NIMBAS heeft hij zes jaar voor KPMG Consulting en zijn juridische opvolgers gewerkt, alvorens te besluiten om zelf een adviesbureau op te richten.

marnix.lankhorst@strinnogy.nl

Prestatiemaatstaf	Verskil tussen innovatieve en niet-innovatieve Nederlandse organisaties
Rentabiliteit	27% hoger
Omzetgroei	19% hoger
Winstgroei	10% hoger
Groei van marktaandeel	13% hoger
Klanttevredenheid	6% hoger

Tabel 1. Het verschil in prestatie tussen innovatieve en niet-innovatieve Nederlandse bedrijven (bron: Erasmus Concurrentie & Innovatiemonitor 2005).

een bedrijf die innovatiekracht ontwikkelen? In antwoord op de eerste vraag zal ik de vier karakteristieken bespreken die door de onderzoeksgroep van de Erasmus Universiteit geïdentificeerd zijn. Daarna zal ik betogen dat een verandering naar een 'lean' New Business Development (NBD)-proces gericht op strategisch leren, bedrijven in staat stelt de innovatieknelpunten te overwinnen en continue strategische vernieuwing te verwezenlijken.

Innovatiekracht door dynamisch managen, flexibel organiseren en slim werken

Het onderzoeksprogramma van het Strategic Renewal Centre van de Erasmus Universiteit ([Volb04], [Volb01a], [Volb01b]) laat zien dat er vier kenmerkende verschillen zijn tussen bedrijven met een hoge en bedrijven met een lage innovatiekracht. Ten eerste, het vermogen de juiste balans tussen executie en adaptatie te bepalen. Bedrijven met een hoge innovatiekracht zijn beter in staat enerzijds zich een begrip te vormen van de dynamiek, complexiteit en onvoorspelbaarheid van de veranderingen in de concurrentieomgeving. Anderzijds zijn zij in staat dit begrip te relateren aan de resourceallocatie voor executie en adaptatie. Deze balansvaardigheid is gestoeld op (kennis)absorptievermogen (het vermogen nieuwe kennis te verwerven, te integreren en toe te passen) en de vaardigheid zowel enkelvoudig als tweevoudig te leren (het zogenaamde deuteroleren).

Ten tweede bezit het management in organisaties met een hoge innovatiekracht dynamisch stuurvermogen. Dit is de vaardigheid om strategie, structuur en de operationele bedrijfsvoering in lijn te brengen met de gewenste executie-adaptatieverhouding. Dynamisch managementvermogen wordt gekenmerkt door visionair leiderschap en crossfunctionele samenwerking dat gezamenlijk tot entrepreneurship leidt.

Zonder selectie aan de poort krijgen ongeslepen diamantjes langer de kans zich te bewijzen

Ten derde is de bestuurbaarheid van de organisatie bij bedrijven met hoge innovatiekracht groter dan die van bedrijven met minder innovatiekracht. Dit leidt tot een verhoogde veranderingssouplesse waardoor gewenste wijzigingen in en/of paradoxale vereisten aan bedrijfsactiviteiten beter geacommodeerd kunnen worden. Flexibel organiseren wordt onder andere gekenmerkt door zelforganisatie en een hoge interne verandersnelheid.

Ten vierde en laatste wordt in bedrijven met een hoge innovatiekracht slimmer gewerkt ([Volb06]). Deze bedrijven zijn beter in staat de talenten en vaardigheden van de medewerkers in te zetten ten gunste van het resultaat. Dit als gevolg van talentontwikkeling met een diepe kennisbasis, een brede variëteit aan managementexpertise en beloning op basis van teamprestaties.

Innovatiekracht ontwikkelen door een lean NBD-proces

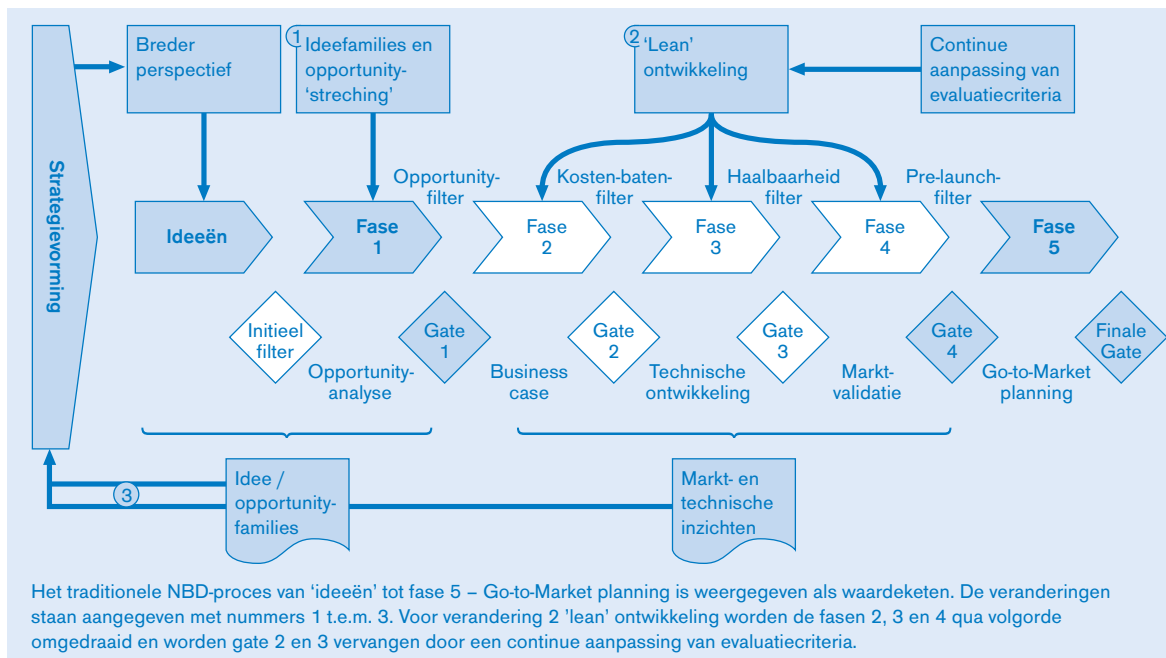
Hoe kan een bedrijf de gewenste ontwikkeling van innovatiekracht realiseren, gegeven de beperkte middelen die hiervoor over het algemeen beschikbaar gesteld worden? Mijns inziens door het huidige rigide, gate georiënteerde NBD-proces te veranderen naar een lean NBD-proces dat gericht is op strategisch leren.

Een lean NBD-proces gericht op strategisch leren verschilt op drie punten van het NBD-proces dat momenteel voornamelijk binnen bedrijven wordt gebruikt (zie figuur 1).

Ten eerste worden de ideeën zonder initieel beoordelingsfilter gecategoriseerd naar ideefamilies, die vervolgens allemaal opgenomen worden in de opportunityanalysefase. Hierin worden de ideefamilies structureel gestretcht en uitvoerig doorgenomen om tot een selectie naar reikwijdte, uniciteit en vernieuwingsimpact te komen. De tweede afwijkende factor is de 'lean' ontwikkelingsfase, die de traditionele business case, productontwikkeling en marktvalidatiefase samenvoegt. Vervolgens wordt op iteratieve wijze een aantal kleine gerichte experimenten uitgevoerd, waarbij de nadruk eerst op marktvalidatie, dan op productievermogen en als laatste op evaluatiecriteria ligt. Als laatste wordt het NBD-proces een integraal onderdeel van strategievorming. De ideefamilies en de leermomenten van het 'lean' ontwikkelproces vormen input voor de strategievorming, die vervolgens richting geeft aan de ideeëngeneratie en het NBD-proces, waardoor een zelfversterkende cyclus ontstaat van strategieoptimalisatie en -vernieuwing.

Opportunityontwikkeling met ideefamilies

Het introduceren van ideefamilies als object van analyse voor de opportunityanalyse verbetert het gebruik van ideeën en verhoogt zodoende het (kennis)absorptievermogen van bedrijven. Een ideefamilie ([Chow05]) is een subset van de gegenereerde ideeën gegroepeerd rondom een bepaald thema. Bijvoorbeeld mobiliteit als familie en fileproblematiek, toenemende autokosten en Thalis versus vliegtuig als ideeën. Eén idee kan onderdeel zijn van meerdere families. De ideefamilies worden vervolgens allemaal zonder selectie opgenomen in de opportunityanalysefase, waar ze aan de hand van ver-



Figuur 1. De verandering aan het NBD-proces in kaart.

schillende methoden gestretcht en doorontwikkeld worden.

Op deze manier ontstaan drie voordelen ten opzichte van de conventionele NBD-aanpak. Zonder de selectie aan de poort van de opportunityanalysefase wordt de levensduur van ideeën verlengd en krijgen ongeslepen diamantjes langer de kans zich te bewijzen. Evenzo realiseert de doorgang van alle ideeën en de n:1-relatie met families, op basis van associatieve kracht, een grotere bijdrage per idee aan het uiteindelijke eindproduct. Als laatste blijkt dat ideefamilies over het algemeen van een hogere (conceptuele) orde zijn dan individuele ideeën, waardoor de analyse en ontwikkeling van de opportunity op een hoger niveau plaatsvindt. Hierdoor verbreedt het perspectief zich van bijvoorbeeld vernieuwing van de propositie naar vernieuwing van het bedrijfsmodel ([Hame00]). Apple's iPod is een voorbeeld waaruit de voordelen van zo'n verbreed perspectief blijken. Twee jaar voordat Apple haar iPod introduceerde, bracht Creative Technology in 2000 al een MP3-speler uit ([Prys04]). Ooit iemand ermee zien rondlopen? Ik niet. Het verschil in succes, naar mijn idee, is het feit dat Creative slechts een product op de markt bracht en Apple een nieuw businessmodel introduceerde rond de iPod met te downloaden muziek op iTunes met de, voor de afzet, essentiële medewerking van de platenmaatschappijen.

Dat de noodzaak tot nieuwe methoden voor opportunityontwikkeling in NBD hoog is, blijkt wel uit een onderzoek naar productontwikkeling onder consumer goods-bedrijven in de Verenigde Staten ([Roth06]). In deze branche is het percentage innovatieve producten¹ ten

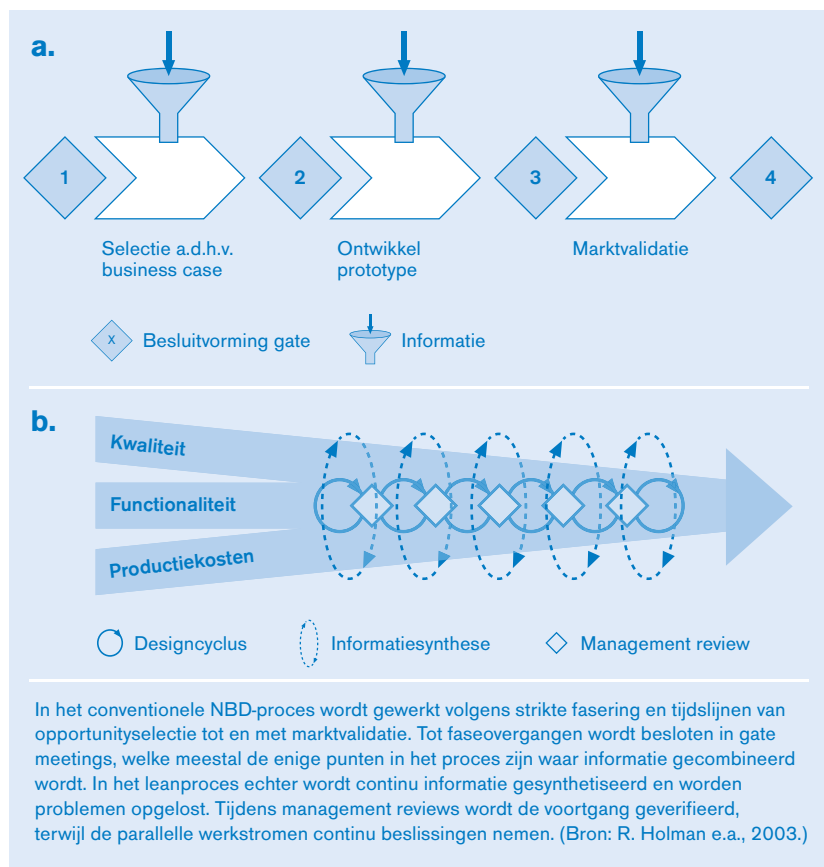
opzichte van het totale aantal productwijzigingen van 6,7 procent in 2001 gedaald naar 4,5 procent in 2005. De voornaamste oorzaak hiervan blijkt te zijn dat het marktonderzoek als middel tot ideeëngeneratie voornamelijk gericht is op het verder en/of gewijzigd segmenteren van de reeds bediende markt en bekende klantwensen ([Chow05], [Roth06]). Baanbrekende ideeën en waardecreërende producten/diensten² echter zijn juist gebaseerd op het overstijgen van marktgrenzen of op het creëren van een samengestelde propositie, die onbekende wensen aanspreekt. KPN dat zijn competentie en strategische middelen met betrekking tot data-verkeer overbrengt van telefonie naar tv en Cirque du Soleil dat circus en theater combineert, zijn hiervan voorbeelden.

Lean business development

Het belang van lean business development is de stimulans die ervan uitgaat, voor het leervermogen, het dynamisch managementvermogen, het flexibel organiseren en slim werken. Lean business development verandert het conventionele lineaire en sequentiële proces met informatievoorziening in batches en intervallen, in een flexibel proces gedreven door continue informatievoorziening ([Holm03]). Het kantelt als het ware de fasen, waardoor er parallel aan marktvalidatie, designspecificaties, productiefactoren en evaluatiecriteria gewerkt kan worden (zie figuur 2). Door de informatiestromen rondom deze facetten naar prioriteit te organiseren is het mogelijk continu kleine hypothesegedreven experimenten uit te voeren waardoor op iteratieve plan-do-check-act wijze tot een eindresultaat wordt gekomen.

1) Innovatieve producten worden in deze studie gedefinieerd als producten met significant nieuwe of toegevoegde klantvoordelen op het gebied van formulering, positionering, verpakking, technologie, merchandising en/of tegemoetkoming aan nieuwe wensen. (Bron: Information Resources (IRI), InfoScan Reviews, Verenigde Staten.)

2) Baanbrekende innovaties in de consumer goods-industrie in de Verenigde Staten resulteerden in een marktaandeel van bijna 25 procent ten opzichte van één procent voor product-extensies. (Bron: Information Resources (IRI), InfoScan Reviews, Verenigde Staten.)



Figuur 2. Het conventionele (a) versus lean (b) New Business Development-proces.

Hoe draagt een transitie naar lean business development bij aan innovatiekracht, vraagt u zich nu af? Vier aspecten, mede op basis van de vorm waarin ze ingericht worden, zijn van belang. Ten eerste wordt het leervermogen ontwikkeld door het testen van hypothesen zoals die ontwikkeld zijn in de opportunityanalysefase. Hypothesen kenmerken zich door het feit dat het vooronderstellingen zijn, bijvoorbeeld over de wensen van de klant of het marktmechanisme. Falsificatie van deze vooronderstellingen door de testresultaten leidt tot zogenaamd tweevoudig leren. In tegenstelling tot enkelvoudig leren dat zich richt op het herstellen van uitvoeringsfouten, richt tweevoudig leren zich op het verbeteren van het kader waarbinnen uitvoeringsfouten ontstaan. Dit leidt tot fundamentele herzieningen, bijvoorbeeld over de uitgangspunten die een bedrijf hanteert bij de benadering van een nieuwe markt of klantsegment. Het door de lean business development-praktijk ontwikkelde tweevoudige leren vormt naast het alom overheersende enkelvoudige leren een goede springplank naar deuteroleren, dat van belang is voor het aanbrengen van de executie-adaptatiebalans.

Ten tweede verlangt de lean business development-praktijk een andere wijze van managen. In plaats van handhaving van een standaardvolgorde van activiteiten moet het werk van de teams zodanig gecoördineerd worden dat er een continue stroom van hoogwaardige informa-

tie naar het ontwikkelingsproces gegarandeerd wordt. Aan de lopende band lost het team problemen op en stelt het nieuwe informatie samen, zodat de breed geman-deerde projectmanager weloverwogen voortgangsbesslissingen kan nemen. Dit vereist een dynamische Just In Time (JIT)-managementaanpak, die afstand neemt van de 'bureaucratische' besluitvorming op gate meetings. Vanwege de multidisciplinaire aard van business development grijpt de dynamisering breed in op het management en stimuleert zo dit aspect van innovatiekracht binnen een organisatie.

De bestuurbaarheid van de organisatie evenals het vermogen tot slim werken verbeterd eveneens door de lean business development-praktijk. Door de parallelle inrichting van de developmentactiviteiten en het JIT-management ervan komen verzoeken tot bijvoorbeeld aanpassing van productiefaciliteiten of launch marketing vroeg in het proces op gang. Echter, het realisatiewindow is korter als gevolg van het leanproces dat de doorlooptijd verkort. Succes vereist directere samenwerking en kortere communicatielijnen tussen business development en de afdelingen die bijdragen aan de uiteindelijke marktintroductie. Omgekeerd geldt overigens ook dat het succes van NBD afhankelijk is van snelle en kwalitatief hoogwaardige turnaround van informatie. Wil het management deze wederzijdse afhankelijkheid tot succes ten volste benutten, dan zal het over moeten gaan tot verplating van de organisatie, meer focus op horizontaal in plaats van verticaal management, belonen op gezamenlijke resultaten en sneller en eenvoudiger omstembare en/of multipurpose productiemiddelen. Alle vier de suggesties dragen bij aan de flexibilisering van de organisatie ([Volb04], [Bein06]).

NBD geïntegreerd in strategievorming

De maand oktober. Start van de businessplanningscyclus voor volgend jaar. Managers wordt gevraagd verschillende sjablonen in te vullen, waaruit vervolgens 'ergens centraal' een businessplan voor volgend jaar wordt gedestilleerd. Grote kans dat dit een 'plus 5 procent'-extrapolatie is van het huidige jaar. Komt u dit bekend voor? U bent niet de enige; onderzoek ([Chan06]) geeft aan dat veruit de meeste bedrijven een planningsproces hantieren dat hen binnen de gebaande paden houdt en in wezen gebaseerd is op enkelvoudig leren.

U ziet aankomen wat nu gaat volgen. Inderdaad, door de uitkomsten van het lean NBD-proces, zoals de ideefamilies en testresultaten, te integreren in het businessplanningsproces, wordt tweevoudig leren toegevoegd aan de strategievorming, hetgeen leidt tot een breder perspectief op (on)mogelijkheden en het kader voor ideeëngeneratie verruimt, wat weer ... en zo verder. Kortom, integratie van NBD in strategievorming creëert een zelfversterkend systeem dat, in optima forma, leidt

tot een continue flow van verrassende strategische zetten, verwezenlijkt door effectief en efficiënt ontwikkelen van producten, diensten of bedrijfsmodellen.

Wat zijn de ingrediënten van dit integratieproces? Allereerst een omslag van eenmalige intensieve aandacht voor strategievorming naar een continue doch minder aangezette aandacht voor de toekomst ([Brow98]). Dit kan gerealiseerd worden door continue voeding van informatie uit het NBD-proces over het gebruik, c.q. de aanpassing van de ideefamilies en de lering die betrokken wordt over het developmentproces.

Ten tweede, het gebruik van een strategisch georiënteerde set van beoordelingscriteria in het NBD-proces. In plaats van de conventionele financiële criteria (ROI, EVA, ROCE, DCF, etc.), eerst vaststellen of de business opportunity a. conventies doorbreekt, b. gebruikmaakt van discontinuïteiten, c. bijdraagt aan de beoogde competentieopbouw, d. de sterke punten van het managementteam benut en e. een lucratieve positie in de waardenketen verschaft. Kwantificering met behulp van business-casecriteria gebeurt daarna.

Beide wijzigingen dragen bij aan verbetering en continue aanscherping van de visie op het bedrijf in zijn concurrentieomgeving. In combinatie met het laatste ingrediënt, een omslag in leiderschapstijl, manoeuvreert het management van de onderneming zich richting visionair leiderschap. Waar traditioneel gezien strategievorming door de top plaatsvindt en executie door de lagere echelons, wordt deze scheiding tenietgedaan door mijn voorstellen. Strategievorming en -executie gebeurt simultaan, verspreid over de organisatie en door een meer heterogene groep. Een stap in de goede richting. Zeker als u bedenkt dat executives strategische mislukkingen voor negentig procent wijten aan slechte uitvoering, terwijl managers van het tweede of derde echelon stellen dat de mislukking te wijten is aan een onduidelijke strategie ([Scho05]).

Het lean NBD-mes snijdt aan twee kanten

In dit artikel heb ik betoogd dat een drietal wijzigingen in het New Business Development-proces een goede aanpak is om de innovatiekracht van een onderneming te ontwikkelen en voornamelijk innovatieknelpunten weg te nemen.

Toename in innovatiekracht wordt gerealiseerd door eliminatie van het filter tussen ideeëngeneratie enerzijds en opportunityanalyse anderzijds, alsmede door het gebruik van ideefamilies. Beide leiden tot een beter gebruik van ideeën, een breder managementperspectief en indirect tot versterking van de visievorming. De bijdrage van deze wijzigingen richt zich voornamelijk op een verbetering van de dynamische managementvaardigheden, inclusief de balanceervaardigheid tussen exe-

cutie en adaptatie. Het invoeren van de leanprincipes in de ontwikkelingsfase van NBD stimuleert zowel de gewenste managementvaardigheden als flexibel en slim werken. De multidisciplinaire aard van NBD initieert een transfer van informatiegedreven werken en teamprestaties naar andere organisatieonderdelen en stimuleert een verplating van de organisatie en een overgang naar flexibeler productietechnologie. Continue strategische vernieuwing, tot slot, wordt vormgegeven door de koppeling tussen NBD en strategievorming. Hiervoor is het nodig dat het management overgaat op continue doch minder intensieve aandacht voor de toekomst, strategisch georiënteerde evaluatiecriteria bij NBD en hanteling van een leiderschapstijl die simultane strategievorming en -executie accommodeert.

De koppeling tussen het 'lean' NBD-proces en strategievorming maakt continue strategische vernieuwing bereikbaar

Een stevig pakket van veranderingen, die, indien u minder hoogdravende doelstellingen heeft voor uw onderneming, in ieder geval de Return on Investment van uw New Business Development-proces aanzienlijk kunnen verbeteren zoals een onderzoek heeft aangetoond. Bij een producent van medische apparatuur resulteerde de transitie naar lean business development, bijvoorbeeld, in een reductie van twintig procent in productiekosten en veertig procent ontwikkelingsdoorlooptijd, alsmede vijftig procent minder benodigde reparaties na levering en een verdubbeling van het marktaandeel sinds marktintroductie. Niet mis te verstane cijfers, lijkt mij.

Literatuur

- [Bein06] E. Beinhocker, *De flexibele organisatie*, Holland Business Review 109, 2006, p. 27-33.
- [Bosc03] F.A.J. van den Bosch en H.W. Volberda, *Nederland degradeert door gebrek aan kennis en innovatie uit de wereld top-10*, Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie, 77-4, 2003, p. 173-178.
- [Brow98] S.L. Brown en K.M. Eisenhardt, *Competing on the Edge; Strategy as structured Chaos*, Harvard Business School Press, Boston MA, 1998.
- [Chan06] W. Chan Kim en R. Mauborgne, *Blue Ocean Strategy; How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, Harvard Business School Press, Boston MA, 2006.
- [Chow05] D. Chow, *Radically Accelerate and Improve New Product Development for Maximum Impact; perspectives on innovation*, A Strategos presentation paper at the PDMA Great Lakes Annual Conference, April 20, 2005.

- [Hame00] G. Hamel, *Leading the Revolution*, Harvard Business School Press, Boston MA, 2000.
- [Holm03] R. Holman, H. Kaas en D. Keeling, *The future of product development*, The McKinsey Quarterly, 2003-3, p. 28-39.
- [Prys04] C. Prystay, *When being First doesn't make You No. 1*, The Wall Street Journal, 12 August 2004, pagina B1.
- [Roth06] R.A. Roth en K.D. Snaeder, *Reinventing innovation at consumer goods companies*, The McKinsey Quarterly, November 2006.
- [Scho05] J. Scholes, *Steps to implementation*, European Business Forum, 2005.
- [Twijn04] *Innovatiemonitor 2004*, Twijnstra The Bridge.
- [Volb01a] H.W. Volberda, C. Baden-Fuller en F.A.J. van den Bosch, *Mastering Strategic Renewal; Mobilising Renewal Journeys in Multi-unit Firms*, Long Range Planning 34, 2001, p. 159-178.
- [Volb01b] H.W. Volberda, F.A.J. van den Bosch, B. Flier en E.R. Gedajlovic, *Following the Herd or Not?; Patterns of Renewal in the Netherlands and the UK*, Long Range Planning 34, 2001, p. 209-229.
- [Volb04] H.W. Volberda, *De flexibele onderneming; Strategieën voor succesvol concurreren*, Kluwer, Deventer, 2004.
- [Volb06] H.W. Volberda, F.A.J. van den Bosch en J.J.P. Janssen, *Slim managen & innovatief organiseren*. In: *Slim managen & innovatief organiseren*, 2006.