

Sneller innoveren – de durfinvesteerders geven het voorbeeld

J.S. Engel is partner bij Monitor Venture Partners, een firma voor durfinvesteringen verbonden aan adviesorganisatie Monitor Group, en tevens bijzonder hoogleraar aan de Haas School of Business van de universiteit van California in Berkeley, waar hij onder meer doceert in ondernemerschap en innovatie. Hij heeft twintig jaar ervaring in durfinvesteringen en was voorheen partner bij Ernst & Young.¹

De innovatie-aanpak van starters bevat tal van lessen voor de innovatie-inspanningen van gevestigde ondernemingen.

Gevestigde ondernemingen hebben steeds meer moeite om hun concurrentievermogen op peil te houden. Het model van de industriële onderneming, die met interne innovatie de toon zet in de markt, heeft afgedaan. Nieuwe bedrijven weten te groeien en concurrentievoordeel op te bouwen via snelle cycli: innoveren, experimenteren, implementeren. We zien dat het duidelijkst bij baanbrekende vernieuwingen op basis van internet, zoals Google, Facebook en Groupon. De huidige cyclus van baanbrekende innovatie doet echter iedere bedrijfstak schudden op zijn grondvesten, of het nu gaat om energie, de industrie, transport, gezondheidszorg, horeca, media, consumentenproducten, mode of grondstoffen. Innovatie is tegenwoordig ook niet meer alleen productontwikkeling, iets wat je altijd overliet aan de afdeling voor Onderzoek en Ontwikkeling. Evenmin is het simpelweg een kwestie van je aanpassen aan de nieuwe realiteit in de informatietechnologie. Tegenwoordig is innovatie een onophoudelijk strategisch proces waar alle bedrijfsmiddelen van een onderneming mee gemoeid zijn. De ontwikkeling van nieuwe producten en diensten maakt nu deel uit van een veel breder programma, samen met leren van en samenwerken met externe partijen.

Starters, vaak gefinancierd met durfkapitaal ('venture capital'), vormen sinds de jaren zeventig een belangrijke bron van innovatie in het bedrijfsleven. Sterker nog, veel grote ondernemingen die tegenwoordig tot de top behoren, zijn zelf ooit begonnen als starter gefinancierd met durfkapitaal.² Starters zijn de boegbeelden van innovatie en nieuwe bedrijfsactiviteiten. Zij kunnen gevestigde ondernemingen veel leren over flexibel, strategisch

innoveren. Starters hanteren bijzondere processen en methoden om in te spelen op onzekerheid en risico en om betrokkenheid vleugels te geven. Hun aanpak biedt een bijzonder doeltreffend innovatiemodel voor de Chief Technology Officer (cto) van een gevestigde onderneming. In dit artikel schets ik hoe dit innovatiemodel – de aanpak van de durfinvesteerder – kan worden toegepast bij het managen van interne innovatie in een bestaande organisatie.

Baanbrekende innovatie: meer dan alleen productontwikkeling

Nieuwe technologie kan tot baanbrekende innovatie leiden. Voor een ontwikkelde onderneming is dit wellicht een geruststellende gedachte, want het kan in hun voordeel zijn. Sommige technische vernieuwingen kunnen weliswaar ontwrichtend zijn maar vaak gaat het bij innovatie eerder om een stapsgewijze evolutie. Ook al zijn ze beschermd met patenten of andere intellectuele eigendomsrechten, dan nog zorgen technische innovaties vaak niet meteen abrupt voor een omwenteling in de markt. Meestal gaat het om een ontwikkeling die er langer, en zichtbaar, aan zat te komen.

Het effect in de markt is groter wanneer een technische innovatie wordt gecombineerd met innovaties in het businessmodel. Nieuwe vormen van waardecreatie op basis van tactisch technisch voordeel hebben stevige klappen uitgedeeld aan gevestigde ondernemingen. Aan voorbeelden geen gebrek. De Adwords van Google, de *streaming*-abonnementen van Netflix en het videoamusement van de massa op YouTube zijn traditionele spelers – reclamebureaus en omroepen – buiten spel gezet. Door de

1. De auteur is te bereiken via engel@haas.berkeley.edu

2. Zie J. Freeman en J. Engel, 'Models of innovation: Startups and mature corporations', *California Management Review*, 50 (1), 2007, pp. 94-119.

Spaanse detaillist Zara met zijn razendsnelle productontwikkelingscycli en wekelijks omzet van de complete voorraad kromp het modeseizoen in van drie maanden tot nog slechts één week. Softwareleveranciers zijn 'oplossingen' gaan leveren met behulp van businessmodellen op basis van 'software-as-a-service' (SaaS); de traditionele productleverancier wordt zo een dienstverlener. Nieuwe intermediairs als EnerNOC, die gebruik maken van technische innovaties zoals de slimme energiemeter, helpen elektriciteitsmaatschappijen om van klanten partners in energiebeheer te maken.

Bij sommige van de meest ingrijpende innovaties is er zelfs helemaal geen sprake van een grote technische doorbraak, maar worden er eerder toepassingen voor nieuwe platforms ontwikkeld. Denk aan software-oplossingen die volgens het SaaS-businessmodel via internet worden gedistribueerd. Of aan amusement, spellen en toepassingen voor de iPhone of de iPad die via de iTunes AppStore worden geleverd. Een andere innovatieroute is om nieuwe combinaties te maken van bestaande mogelijkheden; videotheek Netflix, bijvoorbeeld, ging films leveren door middel van *streaming* via internet. In beide gevallen (nieuwe toepassingen dan wel nieuwe combinaties) gaat het om snelle innovatiecycli met zowel een technische als een bedrijfsmatige component. Kan een gevestigde onderneming met duizenden of misschien wel tienduizenden klanten, medewerkers, leveranciers en andere belanghebbenden even snel schakelen? Kan zo'n onderneming alles wat men al heeft bereikt riskeren om in te spelen op een potentiële kans? Hoe komt men aan de ideeën? Een technisch team kun je opbouwen. Maar baanbrekende innovatie vraagt om een hoog innovatie- en ontwikkelings tempo. Je hebt er multidisciplinaire teams voor nodig, die voortdurend experimenteren en in kortstondige cycli feedback inwinnen om vervolgens aanpassingen door te voeren. Dit is niet alleen maar een kwestie van voldoende middelen in huis hebben. Hoe kunnen zulke teams snel genoeg worden vrijgemaakt? En hoe kunnen ze worden gemotiveerd om gedurende lange tijd de gerichte inspanning te leveren die nodig is om op dit gebied een aanhoudend voordeel op te bouwen? Gevestigde ondernemingen zoeken al een jaar of tien een antwoord op dit dilemma.

Ook de taal van innovatiemanagement is veranderd. De komst van de Chief Technology Officer en, nog recenter, van de Chief Innovation Officer (cio), onderstreept om wat voor een uitdaging het

gaat. 'Open innovatie'³ is het mantra geworden: innovaties die buiten de eigen onderneming ontstaan, moet je weten te signaleren, doorgronden, beoordelen en eventueel overnemen. Dat is allemaal heel nuttig, maar daarmee ben je er nog niet. Het is vooral belangrijk om te leren van de nieuwe generatie 'gazellen' – de jonge, vaak met durfkapitaal gefinancierde bedrijven die zo succesvol nieuwe innovaties ontwikkelen en opschalen. Dat vergt meer dan simpelweg hun innovaties overnemen. Als bestaande partij zul je je ook moeten verdiepen in de processen bij die flexibele starters, en onderzoeken waarom die zo goed werken. Zo'n diepgaand inzicht is cruciaal, zowel om doeltreffend samen te kunnen werken met de 'gazellen' als om hun *best practices* over te kunnen nemen.

Even snel als de 'gazellen'

Voor een topmanager van een bestaande onderneming ziet een 'gazelle' er uit als een eenvoudig bedrijf. Vaak heeft zo'n bedrijf maar één enkele bedrijfsactiviteit en doelmarkt. Die eenvoud vloeit voort uit het businessmodel, niet de technologie. De technologie kan wel degelijk een platform bieden voor allerlei mogelijke toepassingen in tal van markten en producten. Zelfs goed gefinancierde starters hebben doorgaans echter niet de middelen om meer dan één markt tegelijk aan te boren. In die ene markt concentreren zij zich bovendien op één belangrijk product of cruciale dienst. In de aanpak van de durfinvesteerder⁴ wordt kapitaal efficiënt ingezet en wordt snel een commerciële toepassing ontwikkeld. Die moet de doeltreffendheid en levensvatbaarheid van de innovatie aantonen. Heeft de starter eenmaal een degelijk businessmodel, dan willen potentiële kopers vaak een aanzienlijke premie betalen – niet alleen voor de inmiddels met succes aangeboorde markt, maar ook voor aangrenzende en aanverwante markten.

Wat een aantrekkelijke kans is voor een bestaande onderneming is weer een andere vraag. Doorslaggevend zal niet zozeer de absolute waarde zijn van de nieuwe activiteit zelf, maar eerder de waarde die deze toevoegt aan de onderneming. Het rendement op korte termijn is daarbij nauwelijks relevant; het gaat er vooral om, of het initiatief strategisch past bij de bestaande of toekomstige bedrijfsactiviteiten. Het belangrijkste criterium is niet hoeveel

Een gevestigde onderneming moet zich verdiepen in de processen van starters en leren begrijpen waarom die zo goed werken

3. H.W. Chesbrough, *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, Boston (Mass.), 2003.
4. Met een 'durfinvesteerder' bedoel ik in dit artikel iemand die het geld investeert van derden, vaak institutionele beleggers.

het initiatief zelf oplevert, maar in welke mate het de bedrijfsvoering, verkoop, winstgevendheid en waarde van de hele onderneming versterkt.

Waarde creëren: de tien cruciale strategieën van durfinvesteerd

Hoe krijgen de ‘gazellen’ zo’n snelle ontwikkeling en marktpenetratie voor elkaar? Het ontbreekt hun immers aan tal van voordelen die gevestigde ondernemingen wel hebben – een bekend merk, bestaande klanten, managementcapaciteit, een positieve kasstroom, financiële reserves. Dat komt

doordat succesvolle ondernemers weten hoe je iets kunt maken van niets. Bij grote onzekerheid en met beperkte middelen weten zij te in-

noveren, bij te sturen en hun focus te behouden. Het resultaat is een heel ander innovatieproces dan normaal.

Het model voor innovatiemanagement van de durfinvesteerder bestaat uit tien cruciale strategieën om met onzekerheid om te gaan, risico te ondervangen en betrokkenheid vleugels te geven. Elk van deze strategieën biedt nuttige inzichten voor de innovatie-inspanning van gevestigde ondernemingen. Bij het beoordelen van dit innovatiemodel van de durfinvesteerd moet we één ding wel steeds goed blijven beseffen: veel strategieën en methoden uit het model zijn ontwikkeld om voordeel te putten uit ogenschijnlijke nadelen, te weten de eenvoud van het bedrijf en het relatieve gebrek aan middelen. De motor die de starter aanjaagt wordt gevormd door de afstemming van prestatieprikkels die je krijgt door het eigendom in het nieuwe bedrijfsinitiatief te delen. Dit gemeenschappelijke eigendom wordt gegoten in een structuur waarin zowel het risico als de beloning worden gedeeld, en die bevordert dat de ontwikkelingsinspanning jarenlang kan worden volgehouden. Voor een bestaande onderneming is het geen sinecure om zulke mechanismen te ontwikkelen. Het innovatiemanagement in zo’n onderneming moet dan ook, in het volle besef van de beperkingen en de implementatie-uitdagingen, zorgvuldig zien te doorgronden wat er van het model van de durfinvesteerder kan worden overgenomen.

1. Investeer in teams

Durfkapitaal is vooral bekend van investeringen in technische bedrijven die nieuwe technologie in de markt brengen. Maar als je een durfinvesteerder

vraagt waar hij nu precies in investeert, zal hij altijd zeggen: in het team en in de markt. Sommige durfinvesteerd

zullen meer de nadruk leggen op het één of op het ander. Zelden zal een durfinvesteerder echter zeggen dat hij hoofdzakelijk in de technologie investeert.⁵ Durfinvesteerd

ers zijn juist op zoek naar de allerbeste teams – de bovenste laag van één procent gemeten naar resultaten, met een aantoonbare staat van dienst, en bij voorkeur ook teams die al eerder in dezelfde samenstelling hebben gewerkt. Zij kiezen hiervoor omdat topteam

een probleem, bijvoorbeeld een verkeerd bedrijfsplan of een te trage respons in de markt, sneller opmerken en er ook sneller op reageren door de benodigde aanpassingen door te voeren. Dit opmerkings- en reactievermogen is van onschatbare waarde. Onzekerheid is immers troef bij een starter. Er is dus een gerede kans dat het bedrijfsplan in het begin nog niet goed in elkaar steekt.

Kan een bestaande onderneming ook zo’n top-teamstrategie toepassen om nieuwe initiatieven van de grond te krijgen? De cto en het innovatiemanagement die dit willen, moeten dan binnen de structuur van de eigen onderneming het benodigde ondernemerstalent zien aan te trekken. Het is duidelijk dat zij niet de beloningsstructuur van de starter kunnen bieden, waarbij risico is gekoppeld aan beloning door middel van gedeeld eigendom. Bovendien heeft een durfinvesteerder uitgebreide contacten met ondernemende managers die hun sporen al verdiend hebben. Deze contacten behoren tot de waardevolste ‘bedrijfsmiddelen’ van de durfinvesteerder. Hij heeft ze vaak opgebouwd door zijn jarenlange ervaring als investeerder in een specifieke bedrijfstak. Om dezelfde reden zijn nieuwe starters vaak geclusterd in bepaalde gebieden, zoals Silicon Valley: er is een netwerk van ondernemers dat direct kan worden aangeboord. Een cto kijkt echter per definitie vooral naar de eigen onderneming. Hij zou extra middelen en capaciteiten nodig hebben voor een topteamaanpak. In de praktijk is de cto dan ook vaak niet degene die een nieuwe kans aandraagt of een eerste team bij elkaar brengt. Kansen komen van goed presterende individuele medewerkers. Rondom die medewerkers vormen zich min of meer vanzelf teams. De cto kan die teams sturen en coachen om hen te helpen, de meest kansrijke ideeën tot ontwikkeling te brengen. Hij kan een aanspreekpunt en veilige haven zijn voor interne teams die hun innovatieve ideeën ergens onder willen brengen. Eventueel kan zo’n pril team meteen enige middelen krijgen. Belangrijker is echter, dat het uitgebreid wordt ge-

Een durfinvesteerder zal altijd zeggen dat hij investeert in het team en in de markt

5. De uitzondering op de regel is biotechnologie; daar draait alles in de eerste ontwikkelingsstadia van een nieuw bedrijf om de wetenschap.

voed met informatie. Opnieuw kan de cto daarbij een rol spelen; die informatie zal immers van buiten dat team moeten komen. Vaak leidt een gebrek aan benodigde gegevens over markten, nieuwe technologie en businessmodellen tot slechte besluitvorming op elk niveau in dit proces. De cto kan zich inspinnen om zijn informatienetwerk en de middelen van zijn team en omgeving uit te breiden en te versterken. Op die manier kan hij meer invloed uitoefenen op de processen die ertoe leiden dat er teams ontstaan en dat initiatieven voor nieuwe bedrijfsactiviteiten worden benut.

2. *Investeer in de markt*

Durfinvesteerdere kiezen voor investeringen die gericht zijn op grote en – nog belangrijker – groeiende markten. De omvang van een markt is niet altijd meteen duidelijk. Neem bijvoorbeeld de marktplaats op internet voordat eBay werd gelanceerd. Er bestonden natuurlijk allang veilinghuizen. Maar wie had durven voorspellen dat er een markt zou zijn voor een veilinghuis online waar de particulier kleine, persoonlijke artikelen kon verkopen? Toen de consument deze internetmarkt ging gebruiken om alledaagse artikelen te slijten, bleek eBay – afgezien van het veilingprincipe voor de prijsvorming – maar weinig gemeen te hebben met de traditionele veilinghuizen. In wezen ging het hier om een volstrekt nieuwe markt die volume weghaalde bij traditionele markten, zoals de rubriekadvertenties in kranten. Inmiddels is deze markt, die eBay heeft gecreëerd, gigantisch; eBay alleen al heeft een omzet van negen miljard dollar per jaar.⁶

Soms zal de cto of innovatiemanager van een gevestigde onderneming echter in het voordeel zijn; het is belangrijk daar optimaal van te profiteren. De cto kent de strategie van de eigen onderneming. Misschien heeft hij ook een relatief goed inzicht in de intenties van andere relevante partijen in de markt. Dit betekent dat de cto voorrang kan geven aan initiatieven die ondersteunend of bevorderlijk zijn voor de markten waar de concernstrategie toch al op mikt. Een eenvoudig voorbeeld daarvan is de ontwikkeling van applicaties voor nieuwe platforms als de iPad en iPhone. De cto kan, gezien zijn positie, bepalen met hoeveel overtuiging er wordt ingezet op nieuwe initiatieven waarmee nieuwe markten kunnen worden gecreëerd. Eind jaren negentig was er bijvoorbeeld vrij veel aandacht voor pogingen om een elektrische auto te ontwikkelen. Maar het ontbrak destijds nog aan de vastberadenheid en betrokkenheid die we tegenwoordig zien op dit gebied. Je moet een

modegril kunnen onderscheiden van een aanhoudende ontwikkeling. Een op de markt gebaseerde aanpak draagt bij voorkeur bij aan een breder strategisch initiatief van de onderneming waarbij de vastberadenheid om dat initiatief te laten slagen ervoor zorgt dat de markt ontstaat. Een groeiende en sterke markt geeft een nieuw initiatief de gelegenheid om aan te haken bij een ontwikkeling in de markt en te overleven, en hopelijk ook op te bloeien, ondanks alle fouten die er onvermijdelijk zullen worden gemaakt.

3. *Los echte problemen op*

Durfinvesteerdere willen investeren in starters die oplossingen bieden voor echte problemen, en niet alleen maar verbeteringen of aanvullingen voor iets wat al bestaat. Hoe kom je er nu achter wat een werkelijke behoefte is die de klant onmiddellijk opgelost wil zien? Veel durfinvesteerdere zoeken rechtstreeks contact met mogelijke klanten voor een nieuw product om te bepalen hoe groot de behoefte is. Dit maakt deel uit van hun *due diligence* voor een mogelijke investering. De ervaren durfinvesteerder toetst de behoefte van de potentiële klant. In het gesprek met zo'n partij kan hij vragen hoeveel men in het budget heeft gereserveerd om een oplossing te vinden voor die behoefte. De durfinvesteerder ziet het zo: als er werkelijk behoefte is aan een oplossing, dan heeft men daar ook middelen voor opzij gezet, zelfs al is nog niet bekend wat die oplossing zal zijn. Is er geen post voor opgenomen in het budget, dan weegt het probleem kennelijk ook niet zo zwaar. Dit vermogen om onderscheid te maken tussen een product of dienst dat de klant echt nodig heeft en iets wat hij alleen maar aardig vindt om te hebben, is doorslaggevend om de kans in de markt goed in te schatten.

De onderneming beschikt over een groot voordeel als ze bij stapsgewijze innovatie bestaande klantrelaties benut. De behoeften van klanten vormen een primaire impuls voor stapsgewijze, zo niet baanbrekende, innovatie. Cto's en innovatiemanagers moeten er voortdurend op blijven hameren hoe belangrijk het is om dicht op de klant te zitten en hun ervaringen te doorgronden. De cto moet een werkwijze ontwikkelen waarmee kan worden gesignaleerd welke aanpassingen klanten maken aan producten om hun eigen problemen op te lossen. Dit kan veel innovatie opleveren. Het vereist vermoedelijk een stelselmatige managementaanpak waarbij kennis ontwikkeld door businessunits en verkopers direct ter beschikking wordt gesteld van het innovatieproces.

6. eBay boekte over 2010 een omzet van \$ 9,2 mrd en \$ 1,8 mrd netto winst (op basis van GAAP). Exclusief Skype steeg de netto omzet met 13 procent op jaarbasis en de winst per verwaterd aandeel met 18 procent.

4. Ontwikkel klanten, niet producten

Bij de traditionele productontwikkeling (op basis van het interne proces voor onderzoek en ontwikkeling) komt de impuls ofwel van de technologie of van de klant. Durfinvesteerdere zorgen ervoor dat hun 'pupillen' deze tweedeling overwinnen. Gelet op de mogelijkheden tot snelle iteraties waarover we tegenwoordig beschikken, dwingen durfinvesteerdere hun bedrijven om productontwikkeling en klantontwikkeling te zien als onderling verweven processen. De nieuwe dienst of het nieuwe product wordt ontwikkeld in een reeks snelle iteraties op basis van doorlopende interactie met de klant. De klant wordt daarbij zoveel mogelijk actief betrokken bij het concrete product. Een product blijft hierdoor als het ware een eeuwige betaversie. Innovatie op basis van interactie met de klant is een onophoudelijk proces.

Dit is een van de cruciale verschillen tussen innovatie bij een starter begeleid door een durfinvesteerdere respectievelijk een gevestigde onderneming. Bij een starter vormt het contact met de klant een cruciaal onderdeel van de productontwikkeling; vaak zijn de topmanagers er ook persoonlijk bij betrokken. Een afdeling voor Onderzoek en Ontwikkeling van een grote onderneming heeft vaak maar beperkt contact met de klant; productspecificaties komen indirect en via filters in de eigen onderneming tot stand. De cto die streeft naar een flexibeler innovatiesysteem, zal een direct en onophoudelijk contact met het klantkanaal moeten opbouwen. Onderzoek en Ontwikkeling dient meer te zijn dan een pure onderzoeksorganisatie of een ontwikkelingsorganisatie die als het ware op contractbasis werkt voor de lijn. Dit betekent, dat de cto de onderzoeks- en ontwikkelingsinspanning moet aansturen op basis van inzichten in de markt die direct bij bestaande en potentiële klanten zijn vergaard.

In een onderneming met uiteenlopende bedrijfsactiviteiten liggen klantontwikkeling en concernstrategie op het bord van de ceo. De businessunits moeten zich op hun resultaat concentreren; dat is ook hun mandaat. Zij reageren vaak slecht op signalen die duiden op veranderingen in de markt. De cto dient actief betrokken te zijn bij zowel het verzamelen als het beoordelen van nieuwe informatie over behoeften van klanten en het vermogen van de organisatie om daar op in te spelen. De rollen en verantwoordelijkheden van cto's kunnen wat dit betreft van onderneming tot onderneming sterk verschillen. Soms is de cto hier slechts zijdelings bij betrokken.

5. Investeer in stappen

Durfinvesteerdere investeren in stappen. De succesvolle starter zal een aantal financieringsronden doorlopen, waarbij de investeringsomvang en de waardering steeds verder toenemen. In een later investeringsstadium zal de durfinvesteerdere bereid zijn om een veel hogere prijs te betalen. Er is dan immers veel meer duidelijkheid over zowel de risico's als de potentiële markt. Tegenover dat hogere prijskaartje staat een aantal voordelen:

- De durfinvesteerdere kan zijn verlies beperken door geen verdere financiering te verstrekken als er onvoldoende voortgang wordt geboekt of als de investering door externe omstandigheden niet langer aantrekkelijk is;
- De schaarste aan middelen dwingt het bedrijf om alle registers open te trekken in plaats van enkel een plan uit te voeren;
- Financiering in stappen prikkelt de starter om zo snel mogelijk zoveel mogelijk waarde te creëren met zo min mogelijk kapitaal. Het succes van de inspanningen van het team blijkt uit het bedrag dat volgende investeerdere bereid zijn te betalen voor het bedrijf;
- Stapsgewijze financiering zorgt voor een open eigendomsstructuur, waarin de voortgang van de onderneming op gezette tijden wordt geëvalueerd door nieuwe investeerdere.

Deze aanpak verschilt sterk van die van een gevestigde onderneming. Daar maakt projectfinanciering deel uit van de jaarlijkse budgetcyclus. Bovendien wordt er een totaalaanpak gevolgd: een project krijgt ook meteen financiering toegewezen voor verdere groei of om meteen een infrastructuur aan te leggen. Wordt er wél in stappen financiering verstrekt, dan behoort een externe waardering van de verdere relevantie van het project niet tot de referentiewaarden waaraan de voortgang van het project wordt afgemeten.

Een gefaseerde inzet van middelen is nauw verbonden met de principes van klantontwikkeling (punt 4) en snel mislukken (zie punt 6 hierna). De cto die vertrouwd is met deze concepten, kan een alomvattend productontwikkelingsproces met hoge kosten en grote risico's ombouwen tot een proces voor productontwikkeling waarin experimenteren centraal staat. Experimenten zorgen voor relevante informatie, vaardigheden en flexibiliteit tegen lage kosten. De uitkomsten van de experimenten kunnen vervolgens worden meegenomen in weer een nieuwe reeks van experimenten.

6. Zorg voor snelle mislukkingen

De strategieën waarmee durfinvesteerdere bedrijven tot ontwikkeling brengen, zijn bedoeld om cruciale risico's vroegtijdig te signaleren en uit te sluiten, voordat er al teveel geld in de starter is gestoken. Men beseft dat er een reële kans is dat de starter het niet redt. Dus worden de grootste risico's en onbekende grootheden het eerst aangepakt. Het is een kwestie van goed management om snel (en dus betrekkelijk goedkoop) te mislukken, indien die mislukking kan worden toegeschreven aan risico's die de starter hoe dan ook fataal zouden zijn geworden.

Bij een bestaande onderneming gaat dit heel anders. Daar probeert men risico's te mijden of voor zich uit te schuiven teneinde een reeks achtereenvolgende successen op te bouwen waarmee interne steun en extra middelen kunnen worden verkregen. De besluitvorming ligt bij carriëremangers, niet bij ondernemers en investeerders die als eigenaar naar een activiteit kijken. Voor de traditionele cto of innovatiemanager kan het dan ook bijzonder lastig zijn om een aanpak gericht op 'snel mislukken' ingevoerd te krijgen.

Ook wat dit betreft is het zaak voor de cto om te zorgen voor een flexibel ontwikkelingsproces waar klanten nauw bij betrokken zijn. Men zal dus het perspectief moeten verbreden. Een traditionele organisatie voor Onderzoek en Ontwikkeling associeert risico met de kans op een technologische mislukking. Men zal zich moeten aanwennen om niet alleen daar naar te kijken, maar ook naar de kans dat de klant de innovatie niet wil hebben. Durfinvesteerdere selecteren hun kansen aan de hand van een drievoudig risicomodel: markt, technologie, management. Bij een gevestigde onderneming wordt het managementrisico miniem geacht. De cto kan zich dus concentreren op het beoordelen van de technologische merites van de innovatie, en de marketingorganisatie op de acceptatie door de klant. Uit de aanpak van de durfinvesteerder kunnen we afleiden dat de drie genoemde aspecten nadrukkelijker met elkaar verweven zouden moeten worden in een experimenterende aanpak met snelle iteraties. De innovatie moet vroegtijdig en veelvuldig worden uitgetest in de markt. Zodra er negatieve resultaten uit de bus komen, moet het ontwikkelingsproces worden aangepast of stopgezet.

7. Snelheid is doorslaggevend

Voor de durfinvesteerder en de startende ondernemer is snelheid van groot belang. Tijd is een

vrijand: terwijl de starter middelen en energie verbruikt, ontwikkelen concurrenten zich verder en kunnen externe factoren uitgroeien tot fatale obstakels. Durfinvesteerdere maken het voor iedereen bijzonder lonend om het belang in het bedrijf snel weer van de hand te doen. De ondernemer wordt gestimuleerd om de starter zo snel mogelijk te laten groeien en onafhankelijk te maken van durffinanciering. Het kapitaal dat in het bedrijf is gestoken, kan dan weer worden teruggegeven aan de investeerders. Of het kan worden geïnvesteerd in weer andere bedrijven in de durfportefeuille. Starters worden naar een marktintroductie en waardering geleid in een tempo dat een gevestigde onderneming maar moeilijk kan evenaren.

Voor de cto of de innovatiemanager van een gevestigde onderneming zijn de snelheid en flexibiliteit van een starter aantrekkelijk maar onhaalbaar. Een starter wil producten vroegtijdig uitbrengen om een positie in de markt op te bouwen en *buzz* te genereren. Maar een gevestigde onderneming heeft *goodwill* opgebouwd, die beschermd moet worden; er kleeft een afbreukrisico aan een onvolledig of gebrekkig aanbod. Bij een gevestigde onderneming is geduld het eerste gebod, uitgaande van het vertrouwen dat de natuurlijke schaalomvang en ruimer voorhanden middelen van de gevestigde partij uiteindelijk zwaarder zullen wegen dan het voordeel de eerste te zijn in de markt.

Cto's en organisaties voor Onderzoek en Ontwikkeling zouden hun schaalvoordelen moeten aanvullen met flexibele-ontwikkelingsteams. Bij flexibele ontwikkeling tillen multidisciplinaire teams die in direct contact staan met de markt nieuwe producten naar levensvatbaarheid.

8. Met volle kracht vooruit

Enkele van de hier behandelde strategieën van de durfinvesteerder kunnen worden geschaard onder de verzamelnaam 'efficiënte starter'. Dit zijn bijzonder doeltreffende methoden om de investeringsbehoefte te minimaliseren en te zorgen voor een voortdurende afstemming op de lange termijn. Een belangrijke bijkomende strategie, hoewel op het eerste gezicht in strijd met de notie van een slanke starter, is 'volle kracht vooruit'. Zodra het experimenteer- en ontdekkingsproces een bewezen product of dienst met bijbehorend businessmodel heeft opgeleverd, zullen durfinvesteerdere volop willen investeren op betrekkelijk hoge waarderingsniveaus om het bedrijf tot blijvende marktleider te maken. Nu gaat het om het voordeel van de pionier. De algemene veronderstelling is, dat

een nieuwe markt zich rond twee of drie marktleiders zal concentreren. De grootste daarvan zal een onevenredig groot deel van de markt naar zich

Vul schaalvoordelen aan met een flexibel onderzoeks- en ontwikkelingsproces

toe weten te trekken. Een prille leidende positie kan daarom een groot waarderingsverschil opleveren. Dit verklaart waarom er in latere stadia van durffinanciering betrekkelijk grote bedragen worden geïnvesteerd. Als een nieuw bedrijf een kaskraker lijkt te worden, dan spelen durfinvesteerdere daar grif op in door uit alle macht te investeren in marktaandeel. Extreme voorbeelden hiervan zijn de recente durfinvesteringen in Groupon en Facebook tegen uitzonderlijk hoge waarderungen. Die voorbeelden illustreren hoezeer de marktleider een onevenredig groot deel van de waarde wordt toegedicht.

Voor een gevestigde onderneming zal zo'n tweetrapsrakert iets nieuws. Natuurlijk worden ook daar nieuwe producten of diensten eerst uitgetroebd en getest in de markt. Is echter eenmaal het groene licht gegeven, dan zullen er doorgaans ook de benodigde middelen in worden gestoken om er een succes van te maken. De cto moet erop letten dat klanten betrokken worden bij de testfase. Prille experimenten moeten optimaal worden benut door flexibel te blijven en goed in te spelen op de reacties van klanten. Ligt er eenmaal een formule (product, distributie, prijs, businessmodel) die zich heeft bewezen, dan dient de cto daar zijn volle steun aan te geven in het besef dat de propositie snel moet worden ingezet.

9. Bied geen reddingsboten

Bij een beursgenoteerde onderneming kan een topmanager opstappen en zonder meer zijn aandelenopties uitvoeren. Degenen die hem of haar in die functie hebben benoemd, hebben daar geen invloed op. Bij een starter gefinancierd met durfkapitaal, gelden er beperkingen. De oprichters kunnen hun aandelen niet zomaar aan buitenstaanders verkopen. Ook managers die aandelenopties verdienen zijn gebonden. Managers die vertrekken bij zo'n starter staan zelfs vaak voor een lastige keuze: om hun belang te kunnen houden, moeten zij hun opties uitvoeren. Dat betekent echter dat zij dan investeren in een onderneming waar zij zelf geen invloed meer op hebben en waarvan de aandelen niet op een openbare markt worden verhandeld. Alle betrokkenen blijven gebonden totdat zij ook allemaal hun belang te gelde kunnen maken. Dit

is een subtiel aspect van durffinanciering dat vaak over het hoofd wordt gezien. Het zorgt ervoor dat iedereen zich blijft concentreren op de uiteindelijke prijs – te weten, een dusdanig liquide transactie dat bestaande aandeelhouders zonder problemen hun stukken kunnen aanbieden en een aanzienlijk rendement maken op hun investering.

Zo'n prikkel zal een cto niet zo gemakkelijk kunnen creëren. Medewerkers bloot stellen aan risico zonder een evenredige beloning in het vooruitzicht te stellen is een onhaalbare kaart. Bovendien zouden dergelijke prikkels, indien ze werden geboden, verkeerd gedrag in de hand werken. Op dit punt moet de cto misschien maar gewoon de beperkingen van zijn context nemen zoals ze zijn.

10. Verkoop voortdurend maar zet jezelf nooit te koop

Ondernemers en durfinvesteerdere zijn voortdurend aan het verkopen, maar het bedrijf is nooit te koop. Deze strategie vloeit voort uit de uiterst fluide waardering van een jong bedrijf. Er bestaat geen betrouwbare barometer voor de waarde van een starter. Als men in deze situatie de indruk wekt dat het bedrijf te koop is, wordt er waarde vernietigd. Daarom wordt het bedrijf indirect aangeprezen door middel van een uitdrukkelijke en onophoudelijke positionering in beurzen, beleggersbijeenkomsten en persberichten. Dit moet ervoor zorgen dat het bedrijf wordt 'ontdekt' en geïnteresseerde partijen aantrekt.

De cto van een gevestigde onderneming kan de twee laatstgenoemde strategieën (9 en 10; vert.) niet kopiëren. Toch vormen ze voor een slimme manager Onderzoek en Ontwikkeling een grote kans. Zoals gezegd hebben alle betrokkenen bij een starter er belang bij, dat de starter op gegeven moment geld opbrengt. Dat maakt een starter tot een potentieel vruchtbare proeftuin. De gevestigde onderneming die intern niet dezelfde innovatiecondities kan scheppen als bij een starter kan toch profiteren van ondernemende innovaties door belangen te nemen in starters.

Zonder uitdagingen is dat niet. Men krijgt te maken met andere criteria voor het beoordelen van kansen en het uitvoeren van strategieën. Dit kunnen aanzienlijke drempels zijn. 'Gazellen' hebben een starterscultuur, -criteria en -methoden die waarschijnlijk volstrekt niet aansluiten bij de cultuur en aanpak van een bestaande onderneming. Er zullen speciale capaciteiten nodig zijn om de relatie en transitie te managen. Partijen als Intel, Cisco en Google hebben bewezen dat zij dit kun-

nen. Als het goed wordt aangepakt, kan het een strategische competentie zijn – en weer een extra middel om innovatie mee aan te jagen.

Samenvattend ...

Ondernemingen moeten tegenwoordig als nooit tevoren innoveren. In de afgelopen tien jaar hebben allerlei voorheen uiterst succesvolle ondernemingen zich niet verder weten te ontwikkelen. Zij zijn ingehaald door nieuwkomers. Vooral innovaties in businessmodellen hebben bestaande markten ontwricht. Netflix verslaat Blockbuster en richt zijn pijlen vervolgens op de omroepen. Hertz verhuurt zijn auto's niet per uur en krijgt te maken met nieuwkomer Zipcar. Seybold durft de eigen enterprisesoftware niet te kannibaliseren en legt het vervolgens af tegen Salesforce.com. Intussen biedt het ecosysteem van innovatieve starters gefinancierd met durfkapitaal wel belangrijke lessen voor de gevestigde onderneming die haar innovatieproces nieuw leven in wil blazen. Wat kunnen we leren van het model voor snelle innovatie van de durfinvesteerder? En welke lessen kan een bestaande onderneming ook in de eigen organisatie toepassen? Drie algemene inzichten vatten het innovatiemodel van de durfinvesteerder samen:

1. Als een markt ingrijpend verandert, dan komt dat niet door een louter technische of productinnovatie, maar door een technische innovatie in combinatie met een innovatie in het businessmodel. Een technische innovatie kan het op zich mogelijk maken om de waardeketen anders in te richten en bepaalde gevestigde partijen eruit te snijden. Maar dit is nooit een uitsluitend technische aangelegenheid. De cto dient te zorgen voor een proces waarbij men voortdurend in nauw contact staat met de markt en de klant – om wezenlijke vernieuwingen tijdig te signaleren en erop in te spelen, en eventueel ook zelf te creëren.
2. In het model van de durfinvesteerder wordt de bijdrage van het innovatiemanagement veelal bepaald door marktgerichtheid en een snelle reeks innovatiecycli geleid door uitzonderlijk kundige teams. Een bestaande onderneming kopieert dit niet zomaar even. Die wordt in haar signalerings- en reactievermogen belemmerd

door de managementprocessen van de jaarlijkse budgetcyclus, gescheiden verantwoordelijkheden, de verticale organisatie en beroepsmanagers. De cto zal zich hard moeten maken voor flexibiliteit, verkennen, experimenteren en een getrapte toewijzing van middelen, niet alleen ten behoeve van de eigen organisatie maar voor alle betrokkenen.

De cto kan de onderneming helpen een innovatiemachine te worden

3. Het model van de durfinvesteerder biedt volop kansen voor samenwerking en overnames. Een cto die het model van de durfinvesteerder begrijpt, kan er veel aan bijdragen dat de onderneming de juiste kansen aantrekt. Dit vereist dat de cto kan beschikken over alle instrumenten van strategische concernontwikkeling, ook investeringen en overnames. Dit specifieke aspect van het durfmodel vertaald naar een reguliere onderneming zal ik behandelen in een nieuw artikel.

De cto bevindt zich in de unieke positie dat hij de onderneming kan helpen zich te ontwikkelen tot innovatiemachine. Hij zit als topmanager het dichtst bovenop de technische capaciteiten van de onderneming. Hij moet dit aanvullen met een brede kijk op de markt en ervoor zorgen dat hij gemakkelijk in contact komt met zowel bestaande als mogelijke nieuwe klanten. De potentie van een technologische innovatie moet ook worden beoordeeld op de bijdrage of steun die deze wellicht kan leveren aan een eventueel nieuw businessmodel. Dat vraagt om een inbreng van diegenen in de organisatie die het contact met de klant onderhouden. Dit alles kan strategische consequenties hebben waar de ceo zich over moet buigen. Het dient zich bovendien allemaal af te spelen in een context van flexibele ontwikkeling en snelle ontwikkelingscycli. Bij interne obstakels, vanwege de bedrijfscultuur of gevestigde belangen, moeten alternatieven worden gezocht. Daartoe behoort ook de mogelijkheid om relaties aan te knopen met externe partijen door middel van samenwerkingsovereenkomsten, joint-ventures, aandelenbelangen of overnames. Dit zijn de lessen van de durfinvesteerder.