

Het doorslaggevend belang van de bedrijfscultuur

De auteurs zijn verbonden aan adviesorganisatie Booz & Company, B. Jaruzelski en R. Holman als partner resp. principal bij de vestiging in Florham Park (New Jersey), J. Loehr als partner in Chicago.¹

Hogere uitgaven aan onderzoek en ontwikkeling leveren een onderneming geen betere resultaten op, blijkt uit het jaarlijkse innovatie-onderzoek van adviesbureau Booz & Company. De doorslaggevende succesfactoren zijn strategische afstemming en een cultuur die bevorderlijk is voor innovatie.

Het innovatievermogen van een onderneming bestaat uit tal van elementen: een gerichte innovatiestrategie, een succesvolle overkoepelende bedrijfsstrategie, diepgaand inzicht in de klant, groot talent, en de voor een succesvolle uitvoering benodigde combinatie van capaciteiten. Belangrijker dan welk van deze elementen dan ook, is echter hoe de bedrijfscultuur – het zichzelf in stand houdende patroon van gedrag, gevoelens, gedachten en overtuigingen in de organisatie – al die elementen tot een eenheid maakt. In de jongste editie van ons jaarlijkse onderzoek naar de duizend ondernemingen over de hele wereld die het meest investeren in innovatie, *Global Innovation 1000*, zegt slechts ongeveer de helft van alle ondernemingen dat de eigen innovatiestrategie sterk wordt ondersteund door de bedrijfscultuur. Bovendien zegt ongeveer een even groot deel van deze ondernemingen dat de eigen innovatiestrategie niet goed aansluit bij de overkoepelende strategie van de onderneming.

Deze te kort schietende samenhang is de spreekwoordelijke combinatie van een probleem en een kans. Uit de gegevens die ons onderzoek heeft opgeleverd, blijkt dat ondernemingen met een niet goed ondersteunende cultuur en matige strategische afstemming significant slechter presteren dan hun concurrenten. De meeste topmanagers begrijpen wel hoe belangrijk dit is, ook wanneer hun onderneming een en ander niet goed lijkt te kunnen aanpakken. Zo noemden alle respondenten 'superieure productprestatie' en 'superieure

productkwaliteit' als hun belangrijkste strategische doeleinden – en 'sterke identificatie met de consument/klantervaring' en 'passie voor/trots op producten' als de twee belangrijkste kenmerken van hun bedrijfscultuur.

Deze respons werd bevestigd door de directieleden met directe eindverantwoordelijkheid voor innovatie die wij voor ons onderzoek interviewden. Fred Palensky, chief technology officer en bestuurslid met onderzoek en ontwikkeling in zijn portefeuille bij 3M, zei bijvoorbeeld: 'Wij streven er naar, de inbreng van de klant te betrekken bij het fundamenteel onderzoek en gedurende de gehele productontwikkelingscyclus. Zo willen wij bereiken, dat onze technici goed zien hoe hun technologie werkt onder uiteenlopende marktomstandigheden.'

Een onderneming die haar tekortkomingen met betrekking tot cultuur en afstemming weet aan te pakken, teneinde de bovengenoemde doelen en kenmerken dichterbij te brengen, zal haar financiële prestatieniveau zien verbeteren. Maar dat is niet alles. Uit ons onderzoek blijkt namelijk ook, dat de wereldeconomie harder zou groeien door de potentiële winst die te behalen valt indien meer ondernemingen hier in slaagden.

Daarom blijven wij hameren op de belangrijkste constatering die ons *Global Innovation 1000*-onderzoek naar 's werelds grootste investeerders in onderzoek en ontwikkeling de afgelopen zeven jaar iedere keer opnieuw heeft opgeleverd: er is geen statistisch significante relatie tussen finan-

1. In deze Nederlandse vertaling zijn met toestemming van de rechthebbende twee kaders over de meer algemene uitkomsten van het onderzoek en een kader over de toegepaste onderzoeksmethodologie niet opgenomen. De integrale Engelse versie van het artikel is in te zien via www.strategy-business.com. Correspondentie over dit artikel via barry.jaruzelski@booz.com, john.loehr@booz.com of richard.holman@booz.com.

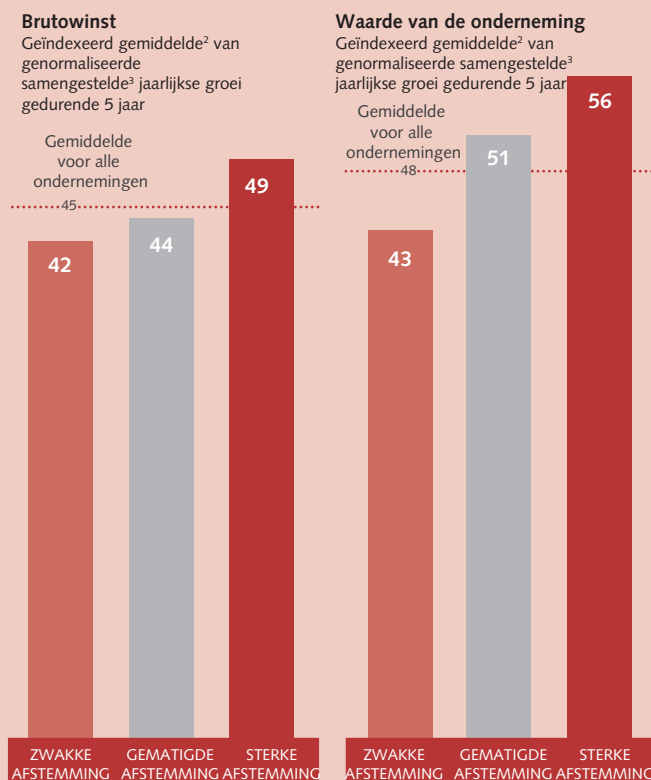
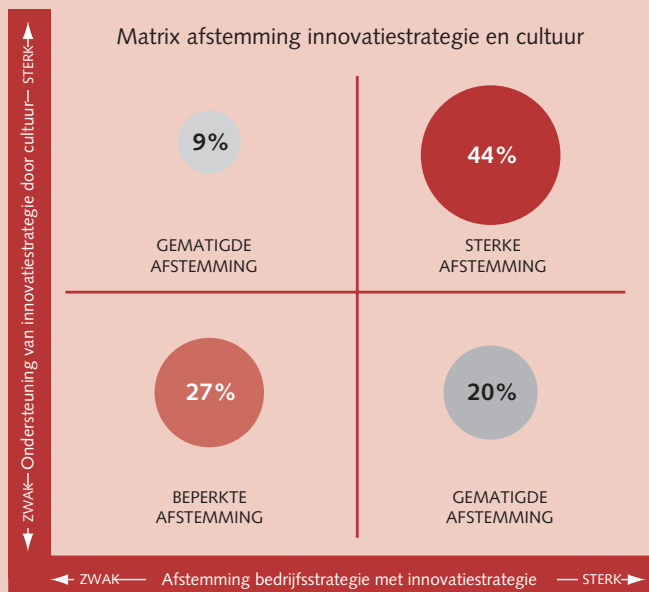
cieel prestatievermogen en uitgaven aan innovatie. (Dit geldt zowel voor investeringen in onderzoek en ontwikkeling in absolute zin als in procent van de omzet). Veel ondernemingen – Apple is een prominent voorbeeld – geven stelselmatig minder uit aan onderzoek en ontwikkeling dan hun branchegenoten, terwijl zij die zelfde branchegenoten duidelijk verslaan op uiteenlopende prestatiecriteria, zoals omzetgroei, winstgroei, marge, en totale rendement voor de aandeelhouder. Tegelijkertijd blijven complete bedrijfstakken, zoals de farmaceutische industrie, een groot deel van hun beschikbare middelen besteden aan innovatie en krijgen daar veel minder voor terug dan zij – en hun aandeelhouders – zouden willen zien.

Vorig jaar keken we naar de combinaties van capaciteiten die ondernemingen inzetten om te innoveren – hoe die combinaties verschillen per innovatiestrategie, en welke combinaties van capaciteiten bij voorkeur dienen te worden ingezet om beter te presteren dan de concurrentie. Dit jaar hebben we een andere invalshoek gekozen. Nu hebben we onderzocht door welke specifieke, cruciale organisatorische en culturele aspecten deze (innovatie bevorderende) combinaties van capaciteiten worden ondersteund. Uit de uitkomsten van ons onderzoek lijkt te kunnen worden geconcludeerd, dat het voor succes van cruciaal belang is hoe managers voor onderzoek en ontwikkeling en andere topmanagers denken over hun nieuwe producten en diensten – en hoe zij aankijken tegen immateriële aspecten als risico, creativiteit, openheid en samenwerking. Voor deze editie van ons onderzoek hebben we wereldwijd bijna zeshonderd managers voor innovatie geïnterviewd, zowel bij grote als kleine ondernemingen, verspreid over alle belangrijke bedrijfstakken. Zoals gezegd, meldde bijna de helft van de ondernemingen dat hun innovatiestrategie niet goed was afgestemd en onvoldoende ondersteund werd door de cultuur. Nog opmerkelijker was wellicht, dat bijna een vijfde van alle ondernemingen zei helemaal geen goed omlijnde innovatiestrategie te hebben.

Nu de uitgaven aan innovatie weer stijgen, is het helemaal belangrijk om deze zaken goed te begrijpen: voor 2009 werd wereldwijd een daling van 3,5 procent geregistreerd in de uitgaven aan onderzoek en ontwikkeling – de eerste keer dat de cijfers, die wij sinds ruim tien jaar bijhouden, een terugval te zien gaven. Inmiddels hebben de uitgaven aan onderzoek en ontwikkeling zich hersteld: onder de

Figuur 1. Het voordeel van afstemming

Slechts 44 procent van de geënquêteerde ondernemingen heeft zowel een sterk afgestemde cultuur als een sterk afgestemde innovatiestrategie, en dit betaalt zich uit in hun prestaties: zowel hun winstgevendheid als hun waarde¹ is bovengemiddeld.



¹ Marktwaaarde: 'enterprise value', niet beurswaarde (vert.).

² 'mean' (vert.).

³ Compound Annual Growth Rate (CAGR); vert.

Bron: Booz & Company

ondernemingen in ons *Global Innovation 1000*-onderzoek schoten deze uitgaven in 2010 met 9,3 procent omhoog, mede aangespoord door de indruk dat de economie zich wereldwijd aan het herstellen was.

Gebrek aan afstemming

Zowel managers als managementwetenschappers hebben sinds jaar en dag grote interesse in de organisatiecultuur, ongeacht of het nu gaat om de onderneming als geheel of om een specifiek aandachtsgebied als innovatie. De reden ligt voor

De lage score voor 'tolerantie voor mislukkingen' doet twijfelen aan de bereidheid van ondernemingen om werkelijk risico te nemen bij innovatie

de hand: de cultuur is wezenlijk belangrijk. Uit het ene na het andere onderzoek blijkt, steeds opnieuw, dat niets zo doorslaggevend is voor zakelijk succes of falen als de cultuur van een onderneming; cultuur lijkt zelfs belangrijker te zijn

dan strategie of leiderschap. Daarmee is niet gezegd, dat de strategie er niet toe doet, maar vooral dat de specifieke strategie die een onderneming volgt alleen succes zal opleveren indien deze wordt ondersteund door de juiste culturele kenmerken. Toen wij ons dus in ons jongste onderzoek bogen over het aspect cultuur in de context van innovatie, wilden wij vooral dit te weten komen: welke culturele eigenschappen van een organisatie ondersteunen bij uitstek de gerichte combinaties van capaciteiten die nodig zijn voor de eerder door ons in kaart gebrachte soorten innovatiestrategie.

De uitkomsten zijn duidelijk en lijken te verklaren waarom veel ondernemingen er niet goed in slagen om hun aanzienlijke investeringen in onderzoek en ontwikkeling te laten renderen. Van de respondenten in onze enquête erkende 36 procent dat hun innovatiestrategie niet goed was afgestemd op de strategie van de onderneming als geheel, en 47 procent dat hun bedrijfscultuur hun innovatiestrategie niet ondersteunde. Het is niet verwonderlijk, dat ondernemingen met een matige afstemming en culturele ondersteuning uitkomen op een veel lager prestatieniveau dan ondernemingen die wel goed zijn afgestemd. Sterker nog, ondernemingen met zowel een vergaand afgestemde cultuur als een vergaand afgestemde innovatiestrategie zijn 30 procent meer waard² en vertonen een 17 procent hogere winstgroei dan ondernemingen met een beperkte afstemming (zie figuur 1).

Tegelijkertijd zijn helderheid over de strategische doelen en een cultuur die deze doelen ondersteunt

heel belangrijk voor een onderneming. Dat laat bijvoorbeeld 3M goed zien. Palensky omschrijft de innovatiestrategie van zijn onderneming heel helder: 'Wij spreken van door de klant geïnspireerde innovatie. Maak contact met de klant, breng zijn uitgesproken en onuitgesproken behoeften in kaart, en onderzoek vervolgens welke capaciteit over de gehele linie van de onderneming kan worden ontwikkeld om het probleem van die klant op te lossen – op een unieke en aanhoudende wijze, en met onze intellectuele eigendom.'

De cultuur vervult een cruciale rol bij deze strategie, aldus Palensky. '3M heeft al meer dan honderd jaar een cultuur van onderlinge afhankelijkheid, samenwerking en zelfs gemeenschappelijke afhankelijkheid. Onze bedrijfsactiviteiten hangen allemaal in onderlinge afhankelijkheid met elkaar samen – over geografische markten, bedrijven en bedrijfstakken heen. De cultuur is de spil.'

Ondanks hun verschillen in prestatieniveau, bestaat er grote overeenstemming onder de ondernemingen in ons onderzoek omtrent de strategische doelen waar het bij innovatie bij uitstek om moet gaan: 'superieure productprestatie' en 'superieure productkwaliteit' kregen door een meerderheid van ruim 40 procent van alle respondenten de hoogste of op een na hoogste prioriteit toegekend. Andere doelen, zoals 'lage-kostenproducten ontwikkelen' en 'marktintroductietempo' kregen veel minder prioriteit (zie figuur 2).

Ook bestond er een grote mate van overeenstemming over de meest voorkomende culturele kenmerken bij de ondernemingen. Meer dan 60 procent noemde 'sterke identificatie met de klant' als een van de twee topkenmerken, en 50 procent koos voor 'passie voor en trots op producten'. De laagste score kreeg 'tolerantie voor mislukkingen in het innovatieproces' (zie figuur 3.) Deze uitkomst, die afwijkt van sommige wetenschappelijke publicaties hierover, roept de ernstige vraag op, in hoeverre ondernemingen daadwerkelijk bereid zijn om risico te nemen in hun innovatie-activiteiten.

In het algemeen geven ondernemingen ook diverse belangrijke tekortkomingen te zien in de mate, waarin hun strategische doelen en culturele kenmerken bijdragen aan het resultaat, en innovatie ondersteunen. Voor ondernemingen die slechter presteren dan hun branchegenoten valt er veel te winnen indien zij die tekortkomingen aanpakken en hun culturele en strategische afstemming vergroten. Dat vergt ons inziens meer inzicht in de culturele kenmerken waar een onderneming aan moet bouwen, gelet op de specifieke innovatiestra-

2. 'Waard' in termen van 'enterprise value', te weten de beurswaarde vermeerderd met het vreemd vermogen, minderheidsbelangen en preferente aandelen, minus contanten en equivalenten daarvan; noot v. vert. (bron: Investopedia).

Figuur 2. Belangrijkste doelen van innovatie

Superieure productprestatie en productkwaliteit werden door een meerderheid van de innovators genoemd als de belangrijkste doelen; aan andere doelen, zoals de mate van succes van nieuwe producten, werd veel minder prioriteit toegekend.

Algemene innovatiedoelen/uitkomsten, gerangschikt naar belang toegekend door respondenten



¹ Letterlijk: 'advantaged' (vert.).

Bron: Booz & Company

tegie die zij voert. Soma Somasundaram, bij Dover Corporation als directielid verantwoordelijk voor het segment Fluid Management, omschrijft deze uitdaging als volgt: 'Een matig prestatieniveau bij innovatie is doorgaans niet het gevolg van een gebrek aan ideeën of ambitie. Bij sommige ondernemingen ontbreekt het aan de benodigde structuur om doeltreffend middelen in te zetten ten behoeve van innovatie. Het ontbreekt dan aan de wil om een strategie te ontwikkelen waarmee evenwichtig wordt ingespeeld op zowel de behoeften van vandaag als die van morgen.'

Drie strategieën

Evenals in voorgaande jaren hebben we de ondernemingen, die hebben deelgenomen aan ons onderzoek, via onze online *Innovation Strategy Profiler*³ verdeeld over de drie verschillende typen van innovatiestrategie die wij onderscheiden.

Hierbij wordt de innovatiestrategie van een onderneming gekarakteriseerd aan de hand van de opstelling, die de onderneming kiest ten aanzien van stapsgewijze versus baanbrekende innovatie, en de rol die de eindgebruiker speelt bij het bepalen van toekomstige productbehoeften. Het gaat om de volgende drie categorieën:

- *Behoeftzoekers* verstaan zich actief en direct met zowel bestaande als potentiële klanten bij hun inspanningen om nieuwe producten en diensten te conceptualiseren, afgaande op een onovertroffen inzicht in de eindgebruiker. Deze ondernemingen spelen vaak in op onuitgesproken behoeften en proberen vervolgens als eerste in de markt uit te komen met de producten en diensten die zij daarvoor ontwikkelen.
- *Marktlezers* houden zowel hun klanten als hun concurrenten scherp in de gaten, maar kiezen voor een behoedzamere koers. Zij proberen

³ Zie www.booz.com/innovation-profiler voor een instrument van Booz & Company waarmee een onderneming haar eigen strategie voor onderzoek en ontwikkeling en de ervoor benodigde capaciteiten kan beoordelen.

Figuur 3. Belangrijkste kenmerken van de bedrijfscultuur



vooral waarde te creëren door hun bestaande producten steeds verder te verbeteren en snel in te spelen op ontwikkelingen in de markt.

- *Technologiestuwers* laten zich leiden door hun technologische capaciteiten en sturen met hun aanhoudende investeringen in onderzoek en ontwikkeling aan op baanbrekende innovatie en stapsgewijze verandering. Zij proberen vaak met toonaangevende nieuwe technologie in te spelen op de onuitgesproken behoeften van hun klanten.

Een onderneming kan met elk van deze drie strategieën succes hebben. Evenzo kan iedere onderneming haar strategie en cultuur scherp op elkaar afstemmen, ongeacht welk type strategie men kiest. Bij nadere beschouwing van onze onderzoeksresultaten lijken de Behoeftzoekers het echter toch beter te doen dan de andere twee. Zij scoorden stelselmatig beter op een aantal strategische en culturele variabelen, en ook boekten zij in de regel betere financiële resultaten.

Zo meldden de Behoeftzoekers drie keer zo vaak als de andere ondernemingen dat hun innovatiestrategie sterk was afgestemd op hun bedrijfsstrategie. Ook schatten de Behoeftzoekers hun prestaties ten aanzien van de twee belangrijkste innovatiedoelen – superieure productprestatie resp. superieure productkwaliteit – veel hoger in dan de ondernemingen die een van de beide andere strategieën voerden. Verder meldde ruim 41 procent van de Behoeftzoekers dat zij vonden dat hun innovatiecultuur een stevige pijler vormde onder hun innovatiestrategie, terwijl slechts 7 procent van de Marktlezers en 14 procent van de Technologiestuwers deze inschatting maakte van de eigen situatie (zie figuur 4).

Deze belangrijke verschillen kwamen ook op andere manieren tot uitdrukking. Het meest opmerkelijk was echter wel het financiële prestatieniveau. De Behoeftzoekers meldden 30 procent vaker dan de andere twee categorieën dat hun financiële resultaten duidelijk beter waren dan de ondernemingen waar zij zich aan spiegelde.

Uit onze eerdere studies bleek steeds weer, dat een onderneming met elk van de drie typen strategieën haar referentiegroep kan verslaan, en bij herhaling. Ook zagen we, dat de best presterende ondernemingen (voor alle strategische categorieën bij elkaar) bepaalde algemene succescapaciteiten met elkaar gemeen hadden – maar daarenboven eveneens beschikten over enkele succescapaciteiten die specifiek waren voor hun strategie. In de jongste editie van ons onderzoek hebben we de drie genoemde typen strategie vanuit een andere invalshoek bekeken, namelijk, vanuit de vraag welke strategische doelen en culturele kenmerken bij uitstek tot succes leiden bij een bepaald type strategie, en hoe die doelen en kenmerken bijdragen aan de voor dat succes benodigde capaciteiten.

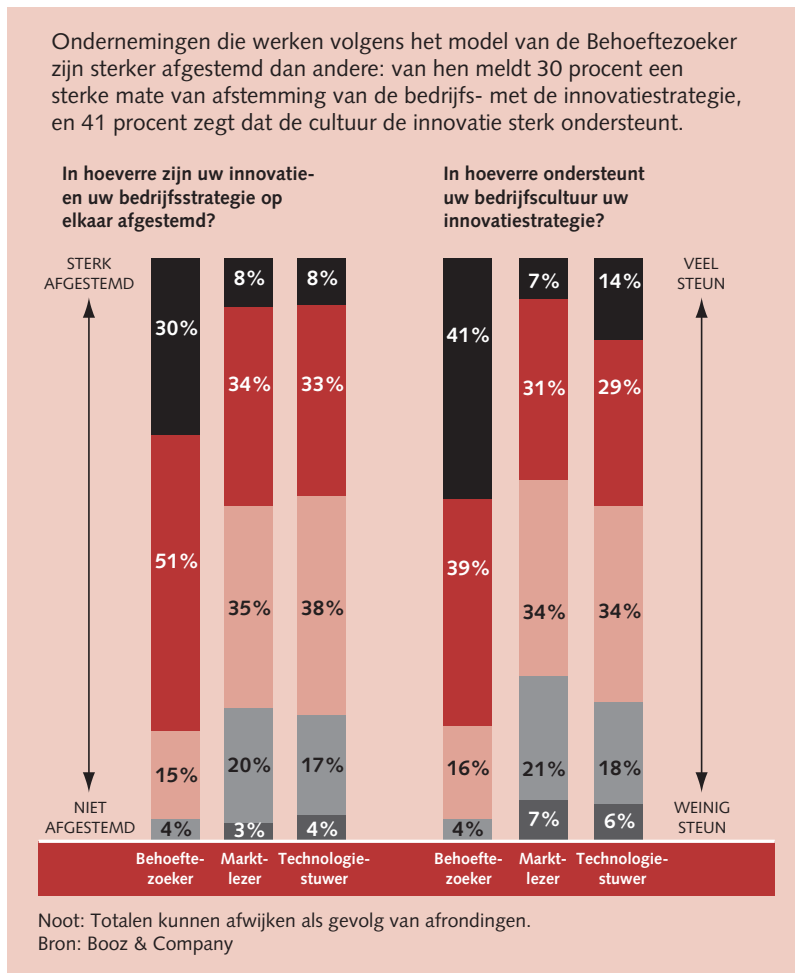
Hoewel de ondernemingen in alle drie de strategische modellen bepaalde strategische doelen en culturele kenmerken met elkaar gemeen hebben, noemen de Behoeftzoekers ‘onderscheidende producten en diensten’⁴ als hun belangrijkste innovatiedoel, en ‘open staan voor ideeën van buiten’ als het belangrijkste kenmerk van hun innovatiecultuur. Deze kenmerken leiden er duidelijk toe, dat zij producten kunnen ontwikkelen die zich werkelijk onderscheiden doordat zij alle mogelijke bronnen voor goede ideeën aanboren. De beide andere modellen hebben elk hun eigen specifieke innovatiedoelen en culturele kenmerken (zie figuur 5). We gaan nu bekijken hoe deze hoofddoelen en belangrijkste kenmerken een onderneming helpen om de (per model) voor succes benodigde capaciteiten te ontwikkelen.

Technologie stuwen

In de vier jaar die zijn verstreken sinds wij begonnen met onze analyse van de drie innovatiemodellen, hebben wij gezien, dat de strategie van de Technologiestuwers het meest is ingezet, zowel wereldwijd als in uiteenlopende bedrijfstakken. Ook in de jongste editie van ons onderzoek bleek dit weer het meest voorkomende model te zijn onder de tien grootste investeerders in innovatie.

Succesvolle Technologiestuwers kunnen tegenwoordig niet meer alleen vertrouwen op hun onderzoekers om de ingenieuze producten te ontwikkelen die hun klanten per se willen hebben. Om tegenwoordig succesvol te kunnen zijn, moet de Technologiestuwer streven naar de juiste combinatie van zowel pure onderzoeks- en ontwikkelingsinspanningen, die in het verleden baanbrekende innovaties opleverden, als de meer marktgerichte activiteiten waar hun minder na-

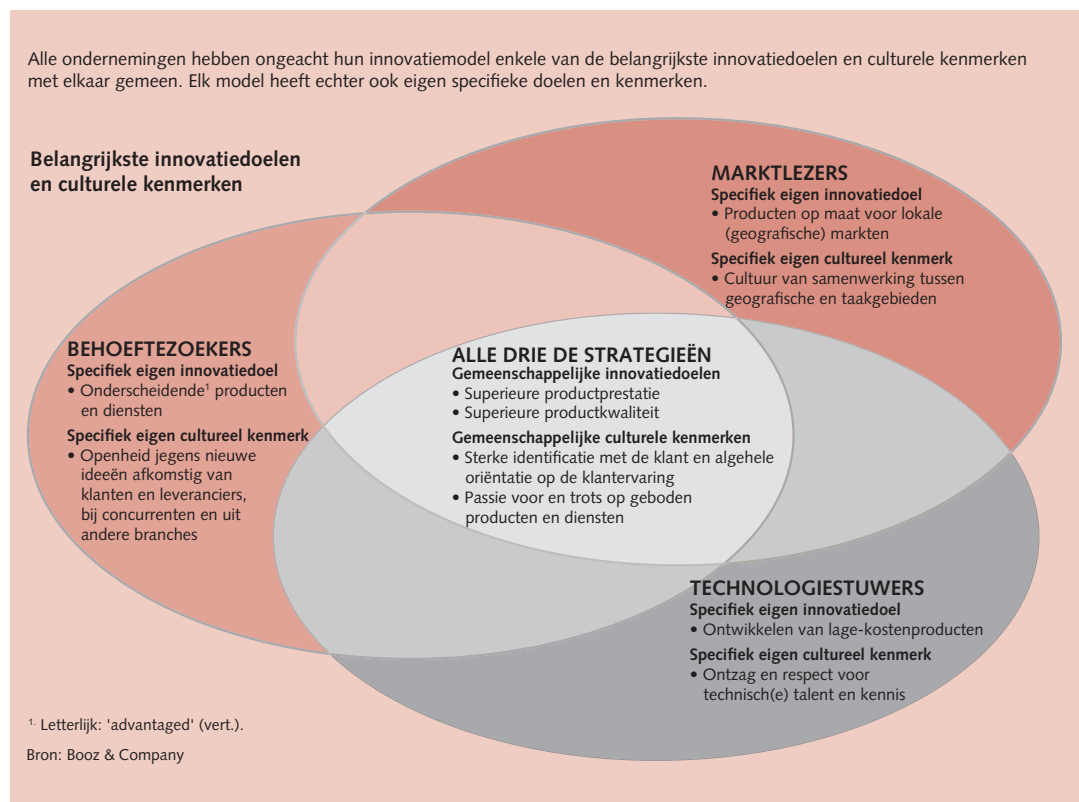
Figuur 4. Afstemming per strategisch model



drukkelijk op technologie instekende concurrenten zich van bedienen. Neem bijvoorbeeld een bij uitstek succesvolle Technologiestuwer als Google. Die onderneming heeft om te beginnen de capaciteiten ontwikkeld die we aantreffen bij alle bovengemiddeld innovatieve ondernemingen, zoals het vermogen om consument- en klantbehoeften te vertalen in de productontwikkeling en direct contact met de klant. Maar Google heeft ook capaciteiten ontwikkeld specifiek voor de eigen strategie: een diepgaand inzicht in nieuwe technologieën en trends, en het vermogen om de levenscyclus van de eigen producten en projecten te managen. Bij maar weinig ondernemingen is zowel de lange geschiedenis van technologische innovatie als de nieuwe, meer klantgerichte aanpak beter vertegenwoordigd dan bij Hewlett-Packard. HP stond aan de wieg van Silicon Valley en was een pionier in een lange reeks van technologieën. Dit concern heeft doelbewust geprobeerd om zijn

4. Letterlijk: 'advantaged products and services'; vert.

Figuur 5. Belangrijkste innovatiedoelen en culturele kenmerken per type strategie



innovatie-inspanningen nauwer te integreren met zijn bedrijfsactiviteiten. Daarbij werkte HP er gericht naar toe, om zowel de strategische doelen als de daaraan ondersteunende innovatiecultuur af te stemmen op de algehele strategie. Misschien dat die overkoepelende strategie verandert met de komst van Meg Whitman als chief executive officer. Maar HP zal het nauwe verband met de innovatiecultuur vermoedelijk willen behouden. De nauwe afstemming van innovatie met de bedrijfsactiviteiten blijkt duidelijk bij HP Labs, de centrale onderzoeksinstelling bij HP. HP Labs (zeven vestigingen wereldwijd) wordt geleid door Prith Banerjee, senior vice-president voor Research bij HP. In deze hoedanigheid geeft hij leiding aan de onderzoekers van HP en werkt hij nauw samen met de vijf grote business units van het concern, die allemaal ook hun eigen onderzoeksafdeling hebben. Samen zien zij er op toe, dat ideeën en innovaties worden ingezet in producten en diensten. 'HP Labs heeft een vierledige missie,' aldus Banerjee. Ten eerste: werkelijk baanbrekende technologie ontwikkelen. Ten tweede: nieuwe zakelijke kansen creëren voor HP. Ten derde: het topniveau bij alles wat wij doen verder opvoeren.

En ten vierde: ons verstaan met klanten en partners.'

Om dat doel te bereiken, zegt Banerjee, 'volgen wij bij HP Labs een portfolio-benadering: een derde van onze onderzoeksagenda is fundamenteel onderzoek met een horizon van een jaar of tien. Nog een derde heeft betrekking op onze huidige producten, met een horizon van een half tot anderhalf jaar. En het derde deel, dat over blijft, zit daar tussenin – wij spreken van toegepast onderzoek – met een horizon van twee tot vijf jaar, en heeft betrekking op bepaalde toepassingen, maar geen producten.

Dit is geheel conform de strategische doelen van de Technologiestuwer: streven naar een superieure productprestatie en productkwaliteit, tegen de laagst mogelijke kosten. Het spreekt ook voor zich, dat deze hele inspanning doordrenkt moet zijn met een sfeer van groot respect voor technisch talent en technische kennis, alsook openheid voor ideeën van buiten, bijvoorbeeld afkomstig van wetenschappelijk onderzoekers aan universiteiten over de hele wereld. Bij HP Labs wordt er ook op een gecoördineerde manier aan gewerkt om de klanten van de onderneming bij de innovatie te betrekken. Elk jaar worden ruim vijfhonderd klanten uitgeno-

digd om te komen kijken waar de onderzoekers van HP mee bezig zijn. Ook werkt HP Labs met enkele klanten samen aan de meest visionaire onderdelen van het onderzoek (zogenoemde ‘customer co-innovation’).

Deze structuur creëert onvermijdelijk spanning met de business units – en dat is ook de bedoeling. ‘Wij proberen het onze business units met opzet moeilijk te maken,’ aldus Banerjee. ‘Zij zijn gericht op de korte termijn: het komende half jaar, of volgend jaar. Daarom is een derde van onze inspanning erop gericht, om hen te helpen bij problemen waar zij nu mee zitten. Twee derde van onze activiteiten, echter, is erop gericht om baanbrekende technologie te ontwikkelen.’ Aangezien de business units ook met onderzoek voor de korte termijn worden bediend, en doordat zij zitting hebben in de adviesraad van HP Labs en zo betrokken worden bij het ontwikkelen van wat Banerjee ‘de maffe, gekke ideeën’ noemt, blijven zij hun steun geven aan die ideeën met perspectief op baanbrekende ontwikkelingen in de toekomst.

De markt lezen

Toeleveranciers aan de automobiellindustrie zijn zich nog maar pas aan het herstellen van de zware klappen die zij hebben gekregen gedurende de recessie en als gevolg van de problemen in de automobiellindustrie in het algemeen. Dit herstel is niet in de laatste plaats waar te nemen bij Visteon Corporation, dat voor alle vooraanstaande autofabrikanten over de hele wereld allerlei systemen maakt op het gebied van klimaatbeheersing, interieur en verlichting. Voor deze onderneming is samenwerking met de klant heel belangrijk om de behoeften van de afnemers te bepalen en daar vervolgens zo kosteneffectief als maar kan passende producten voor te maken.

Daarmee zit Visteon duidelijk in het kamp van de Marktlezers: de ondernemingen die de markt nauw in de gaten houden, naar hun klanten luisteren om te bepalen waar de markt behoefte aan heeft, en vervolgens in nauwe samenwerking met toeleveranciers en partners proberen in die behoefte te voorzien. Tim Yerdon geeft wereldwijd leiding aan innovatie en ontwerp bij Visteon: ‘Veel mensen denken dat innovatie alleen maar betekent, dat er nieuwe technische producten worden ontwikkeld. Maar dat is niet alles. Wij kijken van een afstand naar onze bedrijfstak en vragen ons af: “Hoe kunnen wij het verblijf in een auto veraangename?” Aan veel van de innovatie op dat gebied werken wij nu samen met zowel onze leveranciers als onze klanten.’

Deze aanpak past bij de innovatiedoelen die wij aantreffen onder de Marktlezers, zoals producten op maat maken voor markten en er voor zorgen, dat die producten zich zowel kwalitatief als prijstechnisch onderscheiden. Dit streven wordt bij de best presterende Marktlezers ondersteund door een cultuur waarin verschillende geografische en taakgebieden met elkaar samen-

werken, en waarin men open staat voor ideeën van buiten. Alles bij elkaar houden deze doelen en culturele aspecten de capaciteiten in stand waar deze ondernemingen hun succes aan ontlelen.

Bij deze capaciteiten gaat het niet alleen om de bereidheid om goed naar de markt te kijken en samen te werken met klanten. Het is ook het vermogen om heel efficiënt te werken aan productontwikkeling, met behulp van een doordacht management van productplatforms en inzet van middelen. Opnieuw Yerdon van Visteon: ‘Wij werken in onze productontwikkeling met expliciet afgebakende fasen⁵ om de producten en technologie die wij ontwikkelen voor verkoop aan onze klanten de gewenste kracht te geven. Dit wordt strak geleid en gemeten.’

Visteon heeft zijn innovatie-inspanning echter vooral op een nieuwe leest geschoeid door een samenwerkingscultuur op te bouwen. Bij alles wat deze onderneming doet op het gebied van innovatie – van prototypen voor nieuwe concepten tot nieuwe klimaatbeheersingssystemen – wordt tegenwoordig veel meer dan vroeger samengewerkt tussen geografische en taakgebieden en met joint-venturepartners. Voorheen kon het voorkomen, dat groepen die in een en hetzelfde gebouw zaten nooit met elkaar overlegden, vertelt Yerdon. Er is hard aan gewerkt om dat aspect van de cultuur te veranderen, onder meer omdat samenwerking een cruciale capaciteit is geworden aangezien de verschillende systemen die in auto's zitten tegenwoordig zo in elkaar grijpen.

Behoeften zoeken

Hoe succesvol Marktlezers en Technologiestuwers ook zijn, de Behoeftzoekers hebben toch iets apart. Dat heeft te maken met hun strategie – te weten: in nauwe samenwerking met klanten producten ontwikkelen en die als eerste uitbrengen op de markt. Ook heeft het te maken met hun inno-

Een succesvolle technologiestuwer verenigt de pure onderzoek en ontwikkeling van vroeger met meer marktgerichte activiteiten

5. Letterlijk: ‘phase-gate process’; vert.

vatiedoelen: hun producten moeten de afnemer onderscheidend voordeel bieden. De beste Behoeftzoekers hebben bovendien een winnende combinatie van capaciteiten samengesteld, zoals een doordacht gebruik van technologie, een gedisciplineerde benadering van de productontwikkeling, en het vermogen om het geregelde contact met de eindgebruikers direct te vertalen in wezenlijke inzichten.

De Behoeftzoekers onderscheiden zich echter vooral door hun vermogen hun strategie in praktijk te bren-

gen – en al deze elementen tot één geheel te smeden. Zoals wij hebben gezien, is de innovatiestrategie onder de Behoeftzoekers gemiddeld genomen veel sterker afgestemd dan bij

de andere twee modellen. Ook wordt de innovatie-inspanning bij de Behoeftzoekers veel meer ondersteund door de cultuur. Dergelijke ondernemingen zijn winstgevender en hebben een hogere waarde,⁶ en een onevenredig groot aantal van de sterk afgestemde ondernemingen werkt volgens het model van de Behoeftzoeker.

De Behoeftzoekers onderscheiden zich ook op nog andere manieren. Uit ons onderzoek blijkt, dat bij ondernemingen in de categorie Behoeftzoekers significant meer managers met verantwoordelijkheid voor technologie direct rapporteren aan de CEO. Ook wordt de innovatie-agenda bij dit type onderneming veel vaker door en vanuit de top van de onderneming ontwikkeld en uitgedragen. In onze enquête noemde dit type onderneming bijna twee keer zo vaak de productontwikkeling als het invloedrijkste taakgebied in de machtsstructuur van de onderneming. Bij de Behoeftzoekers kwam zelfs het management van het innovatieproces als beste uit de bus: zij gaven hun portfolio-management de hoogste scores voor zowel consistentie als discipline.

Het voordeel van het model van de Behoeftzoeker is goed te zien wanneer we de ondernemingen die het meeste uitgeven aan onderzoek en ontwikkeling afzetten tegen de meest innovatieve ondernemingen. Onder de tien grootste investeerders in onderzoek en ontwikkeling treffen we slechts twee Behoeftzoekers aan, onder de tien meest innovatieve ondernemingen maar liefst zes: Apple, Facebook, 3M, GE, IBM en Procter & Gamble. Ondernemingen in Silicon Valley worden vaak gezien als Technologiestuwers, maar in feite zit maar liefst de helft van alle ondernemingen uit het gebied rond de Baai van San Francisco waar wij naar

hebben gekeken in de categorie van de Behoeftzoekers (zie kader 'Het voordeel van Silicon Valley').

Agilent Technologies is een van die Behoeftzoekers in Silicon Valley. Deze onderneming, een afsplitsing van HP, ontwikkelt (meet)instrumenten voor de communicatiesector, de elektronica-industrie, en de chemische en life sciences-industrieën. CTO Darlene Solomon formuleert het onderscheid als volgt: 'Agilent heeft aandacht voor technologie zeker in de genen, en wij willen technologisch ook in de voorhoede blijven en geen volger worden. Maar om succesvol te kunnen zijn, moet je dat combineren met aandacht voor de klant en kennis van de markt. Er is veel fantastische technologie waar we aan kunnen werken, en aan technische uitdagingen is geen gebrek. Wij moeten ons echter concentreren op die gebieden waar onze eventuele bijdrage zowel voor de klant als bedrijfseconomisch duidelijk waarde oplevert.

Voor Agilent en vele andere ondernemingen gaat het er om, onderzoek en ontwikkeling voor de korte termijn te combineren met aandachtsgebieden die er zakelijk over vijf of tien jaar toe zullen doen. 'In essentie gaat het er om,' zegt Solomon, 'dat wij een toonaangevend aanbod hebben in datgene wat onze klanten op korte termijn zoeken. Ruim negentig procent van die inspanning vindt plaats bij onze bedrijfsactiviteiten. In onze onderzoekslaboratoria moeten we er voor zorgen, dat we vandaag de juiste keuzen maken teneinde morgen, op het juiste moment en met de juiste technologieën, te kunnen inspelen op de behoeften die de markt dan heeft.'

Dit is een staaltje evenwichtskunst dat Agilent als geen ander beheerst. Dat blijkt uit de manier waarop de onderneming inzichten weet te vergaren bij zowel klanten als externe innovatiepartijen. De onderzoekers van Agilent onderhouden geregeld contact met wetenschappers maar ook met klanten, bijvoorbeeld onderzoekinstellingen van overheden, om in kaart te brengen in welke richting de technologie en de behoeften van klanten zich ontwikkelen. Intussen worden niet alleen de onderzoekers bij de business units maar alle medewerkers die in direct contact staan met de klant geacht inzichten te verzamelen omtrent de actuele behoeften van klanten.

In antwoord op de vraag naar het bindmiddel bij al deze activiteiten verwijst Solomon naar de cultuur. 'Wij hebben in de hele onderneming een zeer sterke innovatiecultuur en een cultuur van teamwerk. Agilent moedigt dat echt aan. Bij

Ondernemingen als Agilent, HP en Visteon begrijpen wat er nodig is voor superieure productontwikkeling

6. Letterlijk: 'enterprise value'; zie noot 2 (vert.).

Het voordeel van Silicon Valley

Door Barry Jaruzelski en Matthew LeMerle*

Silicon Valley staat sinds jaar en dag synoniem voor de voorhoede in tal van innovatieve sectoren, zoals computers/automatisering, halfgeleiders, software en biotechnologie. Maar wat maakt, afgezien van de beschikbaarheid van talent en kapitaal, Silicon Valley eigenlijk zo uniek? Wat houdt die roemruchte 'Innovatiecultuur van de Westkust' nu precies in? Voor de jongste editie van ons *Global Innovation 1000*-onderzoek hebben we dit keer samengewerkt met de Bay Area Council, een belangenvereniging van ruim 275 ondernemingen in de regio San Francisco, om in kaart te brengen welke strategische, culturele en organisatorische kenmerken deze regio tot zo'n aanhoudend succes maken. Onder meer hebben we de respons op onze enquête van ondernemingen uit Silicon Valley gesegmen-

teerd, in de hoop zo beter te kunnen doorgronden in hoeverre hun cultuur en organisatie zich onderscheiden van andere ondernemingen.

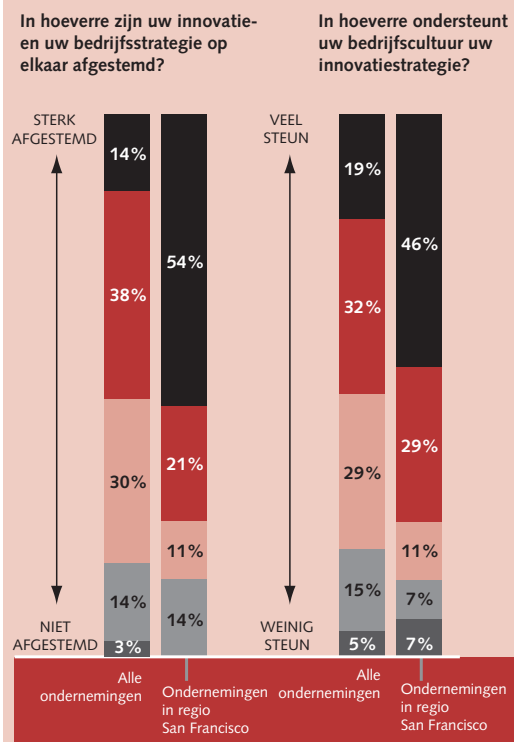
De ondernemingen uit Silicon Valley onderscheiden zich inderdaad. Wij stelden vast, dat zij twee keer zo vaak het innovatiemodel van de Behoeftesoeker hanteren als de onderzoekspopulatie van onze enquête als geheel: 46 procent tegen 28 procent; het percentage Technologiestuwers in Silicon Valley, daarentegen, is bijna gelijk aan dat voor de gehele onderzoekspopulatie. Bovendien zeggen de ondernemingen uit Silicon Valley bijna drie keer zo vaak dat hun innovatiestrategie nauw is afgestemd met de bedrijfsstrategie van de onderneming: 54 procent tegen krap 14 procent voor alle ondernemingen die deelnamen aan onze enquête. Op de vraag of hun strategie werd ondersteund door hun bedrijfscultuur, antwoordde 46 procent van de ondernemingen uit Silicon Valley nadrukkelijk bevestigend, tegen slechts 19 procent van alle ondernemingen – kortom ruim twee keer zo veel als de totale onderzoekspopulatie (zie de figuur in dit kader).

Het is misschien verrassend om te constateren, dat ondernemingen uit Silicon Valley niet vaker blijken te kiezen voor het model van de Technologiestuwer dan andere ondernemingen. Dit onderstreept echter ons inziens het punt dat wij maken met ons onderzoek: net als vele andere bij uitstek innovatieve ondernemingen zijn ondernemingen uit Silicon Valley niet alleen succesvol gebleken met baanbrekende nieuwe technologie, maar zien we dat zij ook bijna twee keer zo vaak capaciteiten hebben ontwikkeld die een superieur inzicht verschaffen in zowel de uitgesproken als de onuitgesproken behoeften van de eindgebruikers van hun producten. Het gaat er niet alleen om, hoeveel transistors je op een chip weet te krijgen, maar ook hoe je zo'n prestatie weet te vertalen in producten en diensten die aanslaan in de markt doordat je een ongeëvenaard inzicht hebt in de klant, en praktische waardeproposities weet te ontwikkelen die de klant aanspreken.

* Matthew LeMerle (matthew.lemarle@booz.com) is partner bij Booz & Company en werkt vanuit San Francisco.

Strategie en cultuur in Silicon Valley

Ondernemingen in Silicon Valley hebben relatief vaak een sterke strategische afstemming en ondersteunende cultuur.



Noot: Totalen kunnen afwijken als gevolg van afrondingen.
Bron: Booz & Company

Aanvullende literatuur

Soumitra Dutta, *The Global Innovation Index 2011: Accelerating Growth and Development*, INSEAD, 2011. Rapport over de voorwaarden en kwaliteiten die innovatie doen bloeien, en de rol die innovatie kan vervullen in de sociaal-economische ontwikkeling van een samenleving. www.globalinnovationindex.org/gii

Barry Jaruzelski en Kevin Dehoff, 'Hoe de meest innovatieve ondernemingen aan kop blijven', *Holland Management Review*, nr. 138, juli-augustus 2011, pp. 8-22. Het oorspronkelijke Engelstalige artikel is te vinden op www.strategy-business.com/article/10408. In dit artikel, op basis van de uitkomsten van de vorige editie van het *Global Innovation 1000*-onderzoek, wordt besproken hoe bijzonder innovatieve ondernemingen beter presteren door zich toe te leggen op kritieke capaciteiten en deze af te stemmen met de overkoepelende bedrijfsstrategie.

Barry Jaruzelski en Kevin Dehoff, 'The Customer Connection: The Global Innovation 1000', *Strategy + Business*, winter 2007, www.strategy-business.com/article/07407. In dit artikel werden de drie typen innovatiestrategie (Behoeftesoeker, Marktlezers, Technologiestuwer) voor het eerst benoemd.

Barry Jaruzelski en Richard Holman, 'Casting a Wide Net: Building the Capabilities for Open Innovation', *Ivey Business Journal*, maart-april 2011. Waarom veel

organisaties er niet in slagen om open innovatie tot een succes te maken, en wat er nodig is voor zulk succes.

Zia Khan en Jon Katzenbach, 'Are You Killing Enough Ideas?', *Strategy + Business*, herfst 2009, www.strategy-business.com/article/09303. Hoe ondernemingen beter kunnen presteren op het gebied van innovatie door hun formele en informele organisaties op elkaar af te stemmen.

Paul Leinwand en Cesare Mainardi, *The Essential Advantage: How to Win with a Capabilities-Driven Strategy*, Harvard Business Review Press, 2001. Bouwen aan een strategisch coherente onderneming waarvan de elementen elkaar versterken in plaats van elkaar in de wielen te rijden.

Randall Stross, 'The Author vs. the Committee', *The New York Times*, 23 juli 2011. Waarom de leiderschapsstructuur van Apple, waar de besluitvorming een afspiegeling vormde van de gevoeligheid van Steve Jobs, bevorderlijker is voor innovatie dan de traditionele aanpak van ondernemingen als Google.

Voor nog meer materiaal over dit thema, zie ook de website van *Strategy+Business* (www.strategy-business.com/innovation). Zie eveneens de kennisgroep 'Product and Service Innovation' van Booz & Company: www.booz.com/global/home/what_we_do/services/innovation.

Agilent is innovatie meer dan alleen onderzoek en ontwikkeling,' zegt zij. 'Wij hebben echt geprobeerd duidelijk te maken hoe belangrijk het is, dat iedereen zich voortdurend afvraagt in hoeverre het bestaande nog wel voldoet, en om te proberen dingen te verbeteren. Elk jaar erkennen en belonen we innovatie in het kader van het programma *Agilent Innovates*, waarin we allerlei verschillende categorieën van innovatie onderscheiden – van klanttevredenheid tot bijdragen gericht op medewerkers en op de markt.'

De innovatiecultuur van Agilent is in veel opzichten geworteld in die HP, waaruit de onderneming is ontstaan. Maar er zijn ook eigen waarden ontwikkeld, zegt Solomon. 'De culturele aspecten die wij bij uitstek geprobeerd hebben te versterken, zijn snel inspelen op kansen, klantgerichtheid en aanspreekbaarheid op resultaten. Innovatie als zodanig was altijd al een van onze sterke punten. Maar sneller

kunnen inspelen op behoeften van klanten en ons toeleggen op de dingen die er toe doen, dat is waar onze cultuur tegenwoordig op inzet.'

Het 'gebod' van de cultuur

Hoewel hun innovatiestrategieën en prestatieniveaus kunnen verschillen, begrijpen ondernemingen als Agilent, HP en Visteon wat er bij komt kijken om als geen ander nieuwe producten te ontwikkelen die succesvol zijn in de markt: een innovatiestrategie afgestemd met de algehele strategie, een bij deze strategie passende combinatie van capaciteiten waar de nadruk op ligt, en een ondersteunende cultuur. Het model van de Behoeftesoeker is misschien wel het lastigste om in praktijk te brengen. Uit onze analyse blijkt echter, dat als dit model goed wordt uitgevoerd, het ook de meeste kans biedt op een bij uitstek onderscheidend vermogen en superieure winstge-

vendheid en ondernemingswaarde.⁷ Dat komt doordat dit model het, van alle drie, het beste mogelijk maakt om als eerste, op grond van ongevenaard inzicht in de klant, producten uit te brengen die inspelen op onbewuste behoeften van de klant. Ook geeft dit model de grootste kans op de culturele kenmerken en brede afstemming in de organisatie waarmee dat succes in stand kan worden gehouden.

Zelfs de meest succesvolle ondernemingen erkennen echter dat het lang niet eenvoudig is om een cultuur die tot succes heeft geleid in stand te houden. Palensky van 3M, zeker een van de meest aanhoudend innovatieve ondernemingen die ooit hebben bestaan, beschrijft wat de uitdaging inhoudt: 'Een cultuur bestaat uit heel veel bouwstenen die er in de loop der tijd in zijn aangebracht, één voor één, gedurende decennia. Je hebt consistentie nodig. En vastberadenheid. Behalve ondersteuning vanuit de top moeten mensen achter de schermen een vriendelijke steun in de rug krijgen. En dat kun je razendsnel verliezen.'

Voor ondernemingen die proberen hun uitgaven aan onderzoek en ontwikkeling te vertalen in succesvolle producten, solide financieel rendement en verdedigbare posities in de markt, is de les

vooral, dat zij misschien niet alleen traditionele factoren als de innovatiepijplijn moeten herzien. Kijk naar de meest innovatieve ondernemingen en zorg er voor, dat de bedrijfscultuur innovatie niet alleen ondersteunt maar de uitvoering ervan zelfs versnelt. Zorg om te beginnen voor een helder geformuleerde innovatiestrategie, en draag die vanuit de top uit in de hele organisatie – tot de werktafel in het laboratorium aan toe.

Ten tweede: stem de technici en het topmanagement met elkaar af en neem de technische leiding op in de directie. Ten derde: zorg er voor, dat de innovatie-agenda wordt vertaald in een concreet actieplan, duidelijk gekoppeld aan een beknopt aantal gerichte capaciteiten waarmee de onderneming zich kan onderscheiden in de markt. Hoe hechter strategie, cultuur en innovatie in elkaar grijpen, des te meer de onderneming er in zal slagen, haar uitgaven aan innovatie te vertalen in successen in de markt en een aanhoudend superieur financieel prestatieniveau. ■

Bij uitstek innovatieve ondernemingen zorgen er voor, dat hun bedrijfscultuur innovatie niet alleen ondersteunt maar ook versnelt

Reprinted with permission from **strategy+business**, published by Booz & Company, www.strategy-business.com. The original article, by Barry Jaruzelski, John Lochr and Richard Holman, entitled "Why Culture Is Key", appeared in **strategy+business**, issue 65, Winter 2011. All rights reserved. Vertaling: Raymond Gijsen.

7. Ondernemingswaarde in de zin van 'enterprise value'; zie noot 2 (vert.).