

STRATEGIEVORMING ALS LEAN PROCES

David Collis

STRATEGIEVORMING

Start-ups moeten flexibel en wendbaar zijn maar hebben ook richting nodig. Dat vraagt om zowel ondernemerschap als strategie. En hoewel het bedrijf zich ontwikkelt als gevolg van allerlei kleine keuzen die iedere dag opnieuw worden gemaakt, wil dat niet zeggen dat de strategie enkel het gevolg is van al die dagelijkse keuzen.

Strategie en ondernemerschap worden vaak gezien als elkaars tegenpolen. Strategie houdt in dat eerst stelselmatig in kaart wordt gebracht welke route moet worden gevolgd, waarna zorgvuldig de combinatie van activiteiten wordt uitgekozen waarmee die route kan worden afgelegd. Daarentegen wordt startend ondernemerschap (*entrepreneurship*) juist gezien als het toonbeeld van opportunisme: de jonge onderneming moet onophoudelijk nieuwe richtingen inslaan in reactie op de informatie die binnenkomt en de snelle veranderingen die zich voordoen in de markt. Maar strategie en ondernemerschap kunnen niet zonder elkaar: strategie zonder ondernemerschap is centrale planning, ondernemerschap zonder strategie leidt tot chaos.

Veel startende ondernemers beseffen niet dat ondernemend gedrag niet wordt onderdrukt door een doeltreffende strategie maar er juist door wordt aangemoedigd. De strategie geeft namelijk aan binnen welke kaders er moet worden geïnnoveerd en geëxperimenteerd. Op hun beurt beseffen topmanagers die graag meer ondernemerschap willen zien in hun organisaties niet goed hoezeer innovatie kan worden ondermijnd door de getrapte (*stage-gate*) processen, de planning met meervoudige horizons en al die andere instrumenten waarmee grote ondernemingen strategische groei-initiatieven aansturen. Het is nu eenmaal heel moeilijk om de *bottom-up*-aanpak van de *lean* start-ups te combineren met de *top-*

down-benadering van strategisch management. Is er een mogelijkheid om de voordelen van zowel het één als het ander te benutten?

Die is er, en ik noem die oplossing het *lean* strategieproces. Deze aanpak behoedt de onderneming voor de uitwassen van zowel rigide planning als onbelemmerd experimenteren. Het is een benadering gebaseerd op mijn ruim twintig jaar aan onderzoek en samenwerking in het bedrijfsleven, zowel bij ondernemende starters als grote ondernemingen. In deze benadering verschaft de strategie de algehele koers en afstemming. De strategie is zowel een toets voor nieuwe ideeën als een maatstaf voor het succes van de experimenten waarin die nieuwe ideeën worden uitgetest. De strategie stelt de medewerkers aan de frontlinie in staat – stimuleert hen zelfs – om creatief te zijn. Maar de strategie zorgt er tegelijkertijd ook voor, dat zij daarbij niet afdwalen van de overige organisatie en uitsluitend waardevolle kansen oppakken.

DE UITDAGING VAN DE ONDERNEMER

Howard H. Stevenson van Harvard Business School definieert 'ondernemerschap' als 'kansen oppakken zonder te letten op de actueel beschikbare middelen'. Deze definitie benadrukt de fundamentele uitdaging waar star-

tende ondernemers voor staan: ze kampen allemaal met een tekort aan geld, talentvolle mensen, intellectuele eigendom, distributiecapaciteit enzovoort. De oplossing kan deels zijn om extern middelen aan te trekken. Maar intern moeten de reeds beschikbare middelen sowieso verstandig worden beheerd, bewaard en ingezet. Dat is precies waar het bij strategie allemaal om draait. Het allerbeste advies voor iedereen die een bedrijf opbouwt is zelfs dit: weet wat je *niet* moet doen. De strategie helpt dat duidelijk te maken.

Veel meer dan de topmanagers van gevestigde ondernemingen moeten startende ondernemers de volgende fundamentele principes steeds goed voor ogen houden:

De opportuniteitskosten van A doen, is dat je niet ook B kunt doen – Bij een startende onderneming met weinig middelen sluiten de keuzen elkaar uit. Als je twee software-engineers een maatwerkversie van je product laat maken voor een klant, dan komt versie 2.0 van je product drie maanden later uit. Hoeveel je ook experimenteert, dat is de keuze.

Iedere keuze leidt tot een uniek pad met een andere uitkomst en onverwachte consequenties – Daarom kun je niet gewoonweg nu A doen en later B – want later zijn de omstandigheden bijna zeker veranderd. Concurrenten zullen hun eigen versie 2.0 hebben uitgebracht. Belangrijke leveranciers zullen contracten hebben gesloten waarmee ze hun volledige capaciteit hebben toegezegd aan anderen. Het oordeel van potentiële klanten over de dienstverlening zal al zijn beïnvloed door hun ervaring met de versie van een concurrent. De medewerker die goed van pas zou zijn gekomen voor B zal het bedrijf hebben verlaten. Iedere keuze is een onherroepelijke afwijzing van iets anders.

Beslissingen grijpen in elkaar – Als Jan van Marketing iets doet voor A, dan heeft dat gevolgen voor Pieter bij Productontwikkeling, en omgekeerd. Iedere starter moet ervoor zorgen dat het meest schaarse bedrijfsmiddel – de tijd van de medewerkers – wordt besteed aan de taken die van kritiek belang zijn voor de hele organisatie, en niet slechts één enkele afdeling. Bij een gevestigde onderneming hebben de operationele eenheden te maken met allerlei organisatorische beperkingen: de positionering

van het merk, een verkooporganisatie die ze met andere bedrijfsonderdelen moeten delen en ga zo maar door. Die beperkingen dragen ertoe bij dat initiatieven en innovaties bij elkaar passen. Een startend bedrijf heeft dat soort organisatorische parameters echter niet; dat is letterlijk grenzeloos. Daarom is het voor startende ondernemers nog belangrijker om grenzen te stellen.

Eenvoudige tests in de markt zijn niet altijd nuttig – De aanhangers van de *lean start-up* zijn een groot voorstander van flexibiliteit en aanpassingen door middel van snelle tests. Nu kan dat inderdaad een effectieve manier zijn om stapsgewijs te innoveren en de afstemming van het aanbod op de markt bij te vijlen. Sommige ideeën kunnen echter gewoon niet worden beoordeeld aan de

hand van een reeks snelle en goedkope experimenten. Niet veel concepten vereisen een alles-of-niets-investering, zoals bij de lancering van Federal Express het geval was. Vaak zijn er echter wel degelijk behoorlijke startinvesteringen nodig. Gaat het bij innovaties om volstrekt nieuwe producten en diensten, zoals de *mini-mills* in de staalindustrie of

de elektrische auto, dan moeten daarvoor vaak complete ecosystemen worden ontwikkeld en moeten er investeringen voor de lange termijn worden gedaan.

Producten en diensten veroveren steeds sneller de markt: Facebook had na iets meer dan vier jaar honderd miljoen gebruikers, WhatsApp bereikte dat in twee jaar tijd. Sommige bedrijven zullen echter langzamer tot wasdom komen. Klanten hebben misschien wat tijd nodig om een product op waarde te schatten. Leveranciers moeten misschien kosten reduceren of ervaring opbouwen om een aanvaardbare prijs te kunnen bieden. Bedrijven zoals de ‘accountable care’-organisaties in de zorg en de lithium-ion-accu’s van Tesla zouden nooit van de grond zijn gekomen als ze meteen aantoonbaar succesvol hadden moeten zijn.

In snelle A/B-tests van klantvoorkeuren wordt bovendien misschien geen rekening gehouden met het effect van de geteste opties op de merkreputatie en het koopgedrag op langere termijn. In zulke tests wordt ook te veel gekeken naar de aanvankelijke afname. Soms is de initiële vraag in de doelgroep van voorbijgaande aard:

STRATEGIE IS VOOR STARTENDE ONDERNEMERS NOG BELANGRIJKER DAN VOOR GEVESTIGDE ONDERNEMINGEN

het nieuwe is er na een tijdje vanaf, of de klanten – bijvoorbeeld die van Groupon – vinden vervolgaankopen financieel onaantrekkelijk. Dat verklaart onder andere waarom fabrikanten van voorverpakte consumptieartikelen tests en herhaald gebruik zorgvuldig van elkaar onderscheiden.

DE BIJDRAGE VAN DE STRATEGIE

In een wereld waarin de bovengenoemde principes gelden, is een strategie die de koers van de onderneming uitzet onmisbaar. Die strategie helpt de startende onderneming vier dingen te doen:

Kies een levensvatbare kans

Met een gedisciplineerde strategische analyse kan een onderscheid worden gemaakt tussen markten die daadwerkelijk aanhoudend succesvol kunnen zijn en markten die alleen maar de illusie wekken dat er een grote snelle omzet in het verschiet ligt. Menige starter is mislukt omdat hij op het laatste wedde. Het schoolvoorbeeld is een activiteit met lage toetredingsdrempels. Neem opnieuw Groupon: een vernieuwend model van kortingsbonnen voor lokale winkeliers en dienstverleners dat snel omzet opleverde. Helaas konden Jan en alleman zo'n site lanceren, en dat deden ze ook. De vraag voor de dienst bleek van korte duur en niemand heeft geld verdiend in die tak van sport.

Natuurlijk kan een startende ondernemer snel binnenlopen door zo'n bedrijf te beginnen en het dan te verkopen aan een strategische (of domme) koper. Een klassiek voorbeeld daarvan is Minnetonka. Dit bedrijf bracht een reeks innovaties uit op de markt – zoals vloeibare zeep en een tandpastapompje – die op geen enkele manier konden worden beschermd tegen na-apers. Als pionier in deze producten kon het bedrijf echter snel groeien om zich vervolgens te laten overnemen door gevestigde partijen: Colgate-Palmolive kocht de vloeibare-zeepactiviteit en Unilever de andere producten. Maar ook bij dit businessmodel moet een strategische keus worden gemaakt: omdat hij weet dat het bedrijf geen lang leven is beschoren, probeert de startende ondernemer koste wat het kost om langlopende verplichtingen te vermijden en een zo hoog mogelijke bruto marge en omzet te behalen

terwijl hij speurt naar mogelijke kopers van het bedrijf.

Een andere misstap is om zich in een grote en groeiende markt te begeven zonder te analyseren of men daar wel een aanhoudend concurrentievoordeel zal kunnen opbouwen. Best Buy, de Barbie-poppen van Mattel, eBay en tal van andere partijen zijn allemaal de Chinese markt in gestapt omdat ze dachten dat iedereen daar wel geld kon verdienen – en ze hebben het er niet gered. Het kan veel verstandiger zijn om een aantal kleinere en minder riskante kansen aan te boren die samen misschien wel een aanhoudend succesvol bedrijf kunnen gaan vormen.

Een eerste strategische filter kan een starter ervoor behoeden de verkeerde richting in te slaan: een koers die misschien *lijkt* te worden gerechtvaardigd door een test in de markt van de minimaal vereiste producteigenschappen, maar waar de onderneming het op den duur waarschijnlijk toch niet mee redt. Bij Eleet, een start-up in Providence, Rhode Island, ontwikkelden de oprichters (onder wie mijn zoon) aanvankelijk acht mogelijke B2B- en B2C-cases voor hun concept: een chauffeur voor je eigen auto. Voor een paar honderdduizend dollar zou het team sommige van die cases snel hebben kunnen uitproberen. Maar nog voordat ze er ook maar één hadden getoetst, analyseerden ze de doelmarkt en beseften toen dat een B2B-versie het meest levensvatbaar zou zijn. Daarop schoven ze de B2C-opties terzijde en voerden ze tests uit die lieten zien dat er B2B-afnemers waren die voor hoge afnamevolumes zouden kunnen zorgen: ondernemingen die deze chauffeursdienst zouden aanbieden aan hun medewerkers als alternatief voor een luxetaxi. Zij proberen dat bedrijf nu van de grond te krijgen. (Ter informatie: bij Eleet en sommige andere bedrijven die in dit artikel worden genoemd ben ik betrokken geweest als adviseur, investeerder of commissaris.)

Houd het vizier aanhoudend gericht op de prijs

Jonge bedrijven die zichzelf geen strategische grenzen opleggen, proberen te veel te doen. Dan zetten ze hun beschikbare bedrijfsmiddelen te verspreid in. Door dat gebrek aan concentratie kunnen ze in geen enkele belangrijke markt winnen.

Sophia Amoruso richtte Nasty Gal op en bouwde met succes een bedrijf op in de verkoop van tweedehandskleding via eBay. Vervolgens ging ze er van alles bij doen: verkoop van merkkleding; een tijdschrift; een autobio-

grafie (#GirlBoss) en een tournee om haar boek te promoten; winkels; internationale websites; en merkproducten als schoenen, badkleding, lingerie en interieurartikelen. Omdat ze zoveel kansen zag, ging ze met het ene na het andere idee aan de slag om te zien wat werkte. Maar omdat ze de doelmarkt niet scherp had afgebakend, liepen de medewerkers elkaar in de weg en concurreerden met elkaar om middelen – inclusief de aandacht van Amoruso – en het bedrijf groeide niet langer. In januari 2015 trad ze af als CEO.

Startende ondernemingen zijn eveneens vaak geneigd om aan iedere potentiële afnemer te leveren, ook wanneer die buiten de gekozen doelgroep valt. Er moet immers omzet worden gedraaid om de salarissen te kunnen betalen. Picis, een bedrijf in informatiesystemen voor de zorg, richtte zich aanvankelijk op twee markten: operatiezalen en Intensive Care-afdelingen. Het bedrijf haalde ook opdrachten binnen in die twee markten, maar kwam in geen van beide echt goed van de grond. Nadat het besloot om zich op operatiezalen te concentreren (en een daarop gerichte overname deed), wist het marktaandeel te veroveren en een levensvatbare positie op te bouwen.

STEM DE HELE ORGANISATIE AF

In een klein startend bedrijf kunnen de verschillende activiteiten misschien nog wel dagelijks door middel van persoonlijke interactie worden gecoördineerd. In grotere bedrijven kunnen projectmanagement of een bureaucratie nuttig zijn. Maar enkel met een strategie kan de leider iedereen in de organisatie vleugels geven zonder dat mensen dingen dubbel gaan doen, of elkaar in de wielen gaan rijden door aan verschillende doelen te werken. Een helder geformuleerde strategie kan ervoor zorgen dat elk aspect van een organisatie – het soort personeel dat wordt aangenomen, het beloningstelsel en de beloningscriteria, het IT-systeem dat wordt ingevoerd enzovoort – zodanig in elkaar zit dat het de onderscheidende waardepropositie van de organisatie ondersteunt.

MET HET LEAN STRATEGIEPROCES KUNNEN ONDERNEMERS IN ORGANISATIES VAN UITEENLOPENDE OMVANG FLEXIBEL EN DOELTREFFEND INNOVEREN

Bij Muzzy Lane Software, een bedrijf in educatieve videospellen, zorgde een heldere strategie ervoor dat de medewerkers niet probeerden om losse opdrachten voor afzonderlijke (en eenmalige) spellen op maat te krijgen.

Dat maatwerk was een belangrijke bron van omzet geweest: met één enkel contract konden de kosten voor enkele maanden worden gedekt. Het bedrijf beseftte echter dat het zich moest concentreren op de educatieve uitgeverij. Het had een centraal software-platform ontwikkeld waarop die bedrijven hun eigen materiaal konden ontwikkelen. Het instrumentarium voor dat platform moest worden verbeterd, en dat belangrijke werk zou worden vertraagd als men de ontwikkelaars

spellen op maat liet maken. Dus werd het personeel actief ontmoedigd om maatwerkprojecten binnen te halen.

Zet de benodigde stappen

Is eenmaal besloten welke kans het bedrijf gaat oppakken, dan zal er moeten worden geïnvesteerd. Natuurlijk moet met tests worden geprobeerd een investering te doen met een minimaal risico en zoveel mogelijk rendement. Maar, zoals gezegd zal er soms ook gewoon een investering moeten worden gedaan zonder dat zeker is of die zal renderen en zonder dat er gefaseerd kan worden getest. Vergelijk het maar met een nieuw ziekenhuis neerzetten in een nieuw gebied. In zo'n geval is het heel belangrijk om het idee eerst zorgvuldig te analyseren alvorens de knoop door te hakken. En natuurlijk moet de investering passen bij de strategie.

COMBINEER GEFORMULEERDE EN ZICH ONTVOUWENDE STRATEGIE

Om een antwoord te kunnen bieden op de uitdaging van de startende onderneming, zal de strategie ook moeten bestaan uit ondernemende methoden. Met ondernemerschap – ruimte voor lokaal experimenteren – kan men de juiste innovaties verkennen en deze steeds verder verbeteren om ze beter bij de markt te laten aansluiten. Dit is

hoe dan ook nodig, ongeacht de omvang van het bedrijf en de branche waarin het opereert. Zoiets wordt als volgt effectief ingebouwd in een strategische aanpak:

Visie

Een *lean* proces van strategievorming begint met misschien wel het enige aspect van een strategie dat enigszins vast moet staan: de visie of einddoelstelling van de organisatie, haar bestaansgrond. Een visie moet overtuigend en motiverend zijn. Die kan ambitieus en misschien zelfs onhaalbaar zijn. Microsoft, bijvoorbeeld, had ooit de visie dat op ieders bureau een pc moest komen te staan. En Ben & Jerry's streefde er onder leiding van de oprichters naar om 'het beste ijs ter wereld te maken, progressieve maatschappelijke verandering na te streven, en zowel de medewerkers als de aandeelhouders rechtvaardig te belonen'.

Geformuleerde strategie

Om de ondernemende visie waar te maken, moet het top-team een strategie formuleren. Die strategie moet worden ontwikkeld met betrokkenheid van alle geledingen van het bedrijf, op basis van een degelijke evaluatie van de actuele sterke en zwakke kanten van het bedrijf, de interne middelen en capaciteiten, en de externe kansen en bedreigingen. In deze strategie wordt in brede trekken geschetst in welke positie in de markt het bedrijf zijn unieke capaciteiten kan inzetten om zodanig te voldoen aan de behoeften van de klant dat de concurrentie er niet aan kan tippen.

Naar mijn overtuiging rust een strategie op drie pijlers: doel, reikwijdte en concurrentievoordeel (zie voor de details Collis & Rukstad, 2008). Laten we eens in kort bestek bekijken hoe deze drie concepten van toepassing zijn op nieuwe bedrijven.

Doel

Dit is de formulering van een doel op afzienbare termijn dat voor de leider van het startende bedrijf gelijk staat aan succes. Is het doel om binnen drie jaar naar de beurs te gaan? Dat heeft heel andere consequenties dan te streven naar een levensvatbaar bedrijf dat de ondernemer over vijf jaar nog steeds zelf leidt, of de intentie het bedrijf te verkopen aan een strategische partij zodra het er eenmaal staat. Voor elk doel moeten in de strategie ook

de criteria worden benoemd waaraan moet worden voldaan om het bedrijf een zo hoog mogelijke marktwaarde te bezorgen. Voor een beursgang zijn die maatstaven misschien een x aantal nieuwe klanten, een aandeel van y procent in de detailhandelsomzet online, versie 3.0 geïnstalleerd bij z belangrijke klanten enzovoort.

Reikwijdte

Dit is waarschijnlijk het doorslaggevende strategische richtsnoer. De reikwijdte benoemt 'in wat voor tak van sport wij actief zijn' en bepaalt wat het nieuwe bedrijf wel en niet zal doen. Southwest, bijvoorbeeld, ontwikkelde zijn oorspronkelijke strategie voor een lage-kostenmaatschappij binnen een duidelijk afgebakend kader. Het maakte de keuze om niet direct te concurreren met de grote maatschappijen op de grote luchthavens. Ook maakte het de keuze om niet op routes langer dan enkele uren te vliegen. Southwest streefde ernaar, een leidend netwerk te worden van betrekkelijk korte vluchten tussen secundaire luchthavens. Een ander strategisch uitgangspunt was dat lage prijzen eenvoudig en transparant moesten zijn. Daarom ontwikkelde Southwest geen ingewikkelde structuren voor *yield management* om de passagierstarieven te optimaliseren.

Concurrentievoordeel

Elk bedrijf moet goed voor ogen hebben hoe het wil winnen in de markt – dat wil zeggen, waarom klanten juist zijn producten zullen willen afnemen, en niet die van de concurrentie. Dat voordeel moet het bedrijf helpen om te voldoen aan een diepere behoefte van de klant en moet bij voorkeur ook een acuut probleem voor die klant oplossen. Het concurrentievoordeel kan worden beschreven aan de hand van een samenvatting van de eigenschappen die superieur zijn aan die van de concurrenten. Maar daarin moeten ook de aspecten van het product of de dienst worden benoemd – zo niet bejubeld – die minder goed zullen zijn. Deze onderscheidende waardepropositie stuurt zowel de afstemming van de activiteiten van het bedrijf als toekomstige experimenten.

Een van de doorslaggevende voordelen van Southwest, bijvoorbeeld, was de snelle afhandeling (*turnaround*) op de luchthaven. Die zorgde ervoor dat de activa optimaal werden ingezet en dat de tarieven laag bleven. De maatschappij koos ervoor geen maaltijden te serveren aan

boord, want dat zou hebben geleid tot hogere kosten en zou de vliegtuigen langer aan de grond hebben gehouden. Passagiers die zich erover beklagden kregen een beleefde brief waarin werd uitgelegd dat de tarieven zouden stijgen als er maaltijden werden geserveerd.

Zich ontvouwende strategie

Om de strategie uit te voeren, nemen managers op alle niveaus in de organisatie iedere dag opnieuw allerlei beslissingen. Door de optelsom van al die aparte keuzen verandert de onderneming gaandeweg van positie en krijgt de strategie mettertijd haar uiteindelijke vorm. Dit is het zich ontvouwende (*emergent*) aspect van de strategie.

Veel beslissingen op de werkvloer, zoals bij Southwest de dagelijkse vertrektijden, worden routinematig genomen en vereisen niet of nauwelijks extra aandacht. Bij sommige beslissingen moet echter een knoop worden doorgemaakt; denk aan de keuze om een vliegtuig wat langer vast te houden voor overstappende passagiers van een vertraagde inkomende vlucht. In dat soort gevallen moet de strategie van de onderneming houvast bieden. Bij weer andere beslissingen gaat het om bewuste variaties die tot doel hebben een bestaand product of lopende aanpak te verbeteren. Bij Southwest stelden de medewerkers een kleine innovatie voor: 'Business Select', wat inhield dat passagiers tegen een kleine meerprijs een gratis drankje konden krijgen en eerder aan boord konden gaan. Dit had geen nadelige gevolgen voor de afhandelingstijd en de maatschappij voerde het in.

Voor al hier blijkt duidelijk het belang van de strategie als een filter. Welke experimenten zou de onderneming moeten uitvoeren? Om dat te bepalen, worden er op allerlei plekken in de organisatie hypothesen ontwikkeld en getoetst over mogelijkheden om de strategische positionering te verbeteren. Daarbij wordt in kaart gebracht op welke punten het aanbod al dan niet aansluit bij de markt en of er nieuwe kansen liggen. De ondernemende activiteit lager in de organisatie is dus niet willekeurig van karakter. Zoals gezegd ontwikkelde de IT bij Southwest geen ingewikkelde algoritmen voor *yield management*, zoals bij andere luchtvaartmaatschappijen.

In plaats daarvan ontwikkelde Southwest innovaties in zelfbediening voor de klant die tegen lage kosten via pc-systemen konden worden aangeboden. Een ander voorbeeld is de door de werkvloer voorgestelde instap-procedure bij Southwest (de apart genummerde instap-loketten bij de slurf voor een vlucht van Southwest) waarmee de afhandelingstijd kon worden ingekort.

Zodra een innovatie is ingevoerd, komt de strategische evaluatie om de hoek kijken. De uitkomst van het experiment moet worden beoordeeld en er moet een besluit worden genomen: stopzetten, doorgaan of aanpassen. Deze beslissing heeft blijvende consequenties. Een te beperkt perspectief kan ertoe leiden dat de verkeerde conclusies worden getrokken uit de uitkomsten. Tijdens de lucht oorlog boven Engeland in 1940, bijvoorbeeld, werd bij de Spitfires die terugkeerden na een luchtslag de opgelopen schade in kaart gebracht. Zo bepaalde men op welke plekken de toestellen moesten worden versterkt. Maar toen wees een slimmerik erop dat de beschadigde plekken vermoedelijk *niet* de meest kwetsbare plekken waren; dat waren wellicht juist de *onbeschadigde* plekken op de teruggekeerde toestellen.

De jachtvliegtuigen die *niet* waren teruggekeerd na een luchtgevecht waren waarschijnlijk juist op die plekken geraakt.

De strategie biedt een kader waarmee feedback uit de markt kan worden geïnterpreteerd. Alleen met een helder strategisch perspectief kan een organisatie werkelijk leren van experimenten. Als een innovatie zonder meer wordt gestaakt, gaan alle informatie en vaardigheden die met die innovatie zijn ontwikkeld verloren. Maar als er zorgvuldig wordt onderzocht waar dingen goed en fout zijn gegaan – welke hypothesen zijn gevalideerd of ontkracht – kan de strategie met verstand worden aangepast. Instagram wilde aanvankelijk een *app* aanbieden voor op de mobiele telefoon. Met deze *app*, Burbn, zouden 'vrienden kunnen inchecken op locaties, plannen maken (toekomstige check-ins), punten verdienen met interacties met vrienden, plaatjes publiceren en nog veel meer'. Gebruikers reageerden echter negatief op een *app* die dat allemaal kon. Daarop gooide Instagram de baby

NUVENTIVE WAS
FLEXIBEL GENOEG OM
ZICH AAN TE PASSEN
AAN VERANDERINGEN
IN DE MARKT, MAAR
OOK STRATEGISCH
GENOEG OM DE BESTE
KANS TE PAKKEN

niet weg met het badwater, maar besloot heel goed te worden in één enkel ding. Het was opgefallen dat gebruikers veel foto's plaatsten. En dus werkten ze acht weken aan de ontwikkeling van een betere *app* om foto's mee te delen en daar een beta-test op los te laten. De rest is geschiedenis, zegt men dan.

Het startende bedrijf reageert dus op de veranderingen in de omgeving en de uitkomsten van de experimenten die het doet. Zo worden nieuwe interne capaciteiten opgebouwd en wordt de oorspronkelijk geformuleerde strategie indien nodig herzien. Vervolgens herhaalt het proces zich van voren af aan. Het bedrijf ontwikkelt zich dus inderdaad als gevolg van de kleine keuzen die iedere dag opnieuw worden gemaakt. Daarmee is echter niet gezegd dat de strategie enkel het gevolg is van al die dagelijkse keuzen. Het moet juist voortdurend duidelijk zijn welke beperkingen worden opgelegd door de bestaande strategie, ook al verandert die geleidelijk.

Nuventive, een bedrijf in onderwijstechnologie, had een *suite* van producten voor het beoordelen en verbeteren van onderwijs- en leerprestaties. Door de beperkte omzet moest het bedrijf echter heel gericht investeren. In de loop der jaren bleek het zwaartepunt van de activiteiten te veranderen, al naar gelang ook de relatieve aantrekkelijkheid van de productlijnen verschoof doordat de kansen in de markt veranderden. Toch maakte de strategie voor iedereen in het bedrijf voortdurend duidelijk wat de prioriteiten waren en welke innovatieve ideeën het eerst in aanmerking kwamen voor de schaarse bedrijfsmiddelen (namelijk, de softwareontwikkelaars). De andere producten werden net voldoende ondersteund om ze in de lucht te kunnen houden. Nuventive was dus flexibel genoeg om zich aan te passen aan de veranderende markt, maar ook strategisch genoeg om de beste kansen te pakken.

Strategie is voor startende ondernemers nog belangrijker dan voor gevestigde ondernemingen. *Lean* innovatiemethoden zijn echter ook bijzonder waardevol. Het één is niet onverenigbaar met het ander. Juist de combinatie ervan in het *lean* strategieproces stelt ondernemers in organisaties van uiteenlopende omvang in staat om flexibel en doeltreffend te innoveren.

Iedere organisatie met beperkte middelen heeft een strategie nodig die grenzen stelt. Duidelijk maken wat binnen respectievelijk buiten die grenzen valt, zorgt ervoor dat er niet ongebreideld wordt geëxperimenteerd maar dat experimenteren binnen de gestelde parameters wel wordt aangemoedigd. Dit helpt bedrijven om te bepalen in hoeverre mogelijke businessmodellen of marktsegmenten op lange termijn aantrekkelijk kunnen zijn alvorens de levensvatbaarheid ervan te toetsen. Door strategie en experimenten op deze manier met elkaar te combineren, kan ieder bedrijf de kans op aanhoudend succes sterk verbeteren.

Literatuur

Collis, D.J. & M.G. Rukstad (2008). Can You Say What Your Strategy Is? *Harvard Business Review*, April.

Aanvullende literatuur over innovatie uit de Harvard Business Review:

Anthony, S. – Looking to Join the Lean Start-Up Movement?

Blank, S. – Why the Lean Start-Up Changes Everything.

Chambers, J. – The Discipline of Business Experimentation.

Comstock, B. – Figure It Out.

Edmondson, A.C. – Strategies for Learning from Failure.

McGrath, R. – Failing by Design.

McGrath, R. & T. Keil – The Value Captor's Process: Getting the Most Out of Your New Business Ventures.

Thomke, S. & J. Manzi – 'Cisco's CEO on Staying Ahead of Technology Shifts'.

Over de auteur

David Collis doceert Business Administration aan Harvard Business School.

Translated and reprinted by permission of Harvard Business Review. This article was originally published under the English title 'Lean Strategy', by David Collis, in the March 2016 issue of the Harvard Business Review, vol. 94, issue 3, pp. 63-68. © 2016 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate); all rights reserved. This translation, © 2016 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate). Vertaling: Raymond Gijsen.