



HET PROBLEEM VAN EEN TE GROOT ASSORTIMENT

Martin Mocker en Jeanne Ross

STRATEGIE

Onbeheerste innovatie leidt tot buitensporige operationele complexiteit. Nodig is productintegratie.

Philips, het waardevolste Nederlandse merk, heeft een grote staat van dienst op het gebied van innovatie. Maar in de eerste tien jaar van deze eeuw daalde de omzet van het concern met veertig procent, werd de winst voor het hele decennium weggevaagd en daalde de beurswaarde aanzienlijk.¹ Wat ging er mis?

Het probleem bleek buitensporige innovatie te zijn. In de eerste jaren na de eeuwwisseling breidde Philips de productportefeuille uit door middel van interne productontwikkeling en overnames. Zo ontstond een buitengewoon scala aan nieuwe producten en diensten. In 2003 stond Philips in Europa bovenaan de ranglijst van ondernemingen met de meeste patentaanvragen; in de Verenigde Staten behoorde het tot de top-10 voor patentaanvragen. Innovaties waren onder meer energiezuinige gloeilampen, medische scanners, camera's aangesloten op het web, chipsets voor amusementssystemen in auto's, software en product-gerelateerde diensten. In 2011 was Philips actief in ruim zestig productcategorieën.

Bij Philips hadden productgroep- respectievelijk landenmanagers de ruimte om de eigen producten en klanten te ondersteunen met hun eigen systemen. De bedrijfsvoering werd hierdoor veel complexer – in ketenbeheer,

marketing en verkoop, productontwikkeling en administratieve processen. Hierdoor steeg het kostenniveau aanzienlijk. Bovendien leidde die complexiteit, zoals te verwachten, tot meer problemen voor klanten en medewerkers. Neem bijvoorbeeld een inkoper bij een zorginstelling die een medische scanner en de bijbehorende software wilde bestellen. Zo iemand kreeg bij Philips te maken met een aantal verschillende accountmanagers en ontving ook verscheidene facturen. De medewerkers bij Philips, op hun beurt, worstelden met de ruim tienduizend IT-applicaties die waren ontstaan; Philips had bijvoorbeeld zestig verschillende systemen voor enterprise resource planning. Klantgegevens lagen verspreid over al die systemen opgeslagen. Voor de eerstelijnsmedewerkers was het daarom bijna onmogelijk om zich een beeld te vormen van de behoeften van een klant of om een consistent serviceniveau aan te bieden.

Ziedaar de schaduwzijde van innovatie. Steeds wanneer een klant voor de tweede keer dezelfde gegevens moet invoeren, wisselende ervaringen heeft in het contact met verschillende bedrijfsonderdelen, of allerlei verschillende contacten moet aanspreken om iets gedaan te krijgen, is dat schadelijk voor een onderneming. Steeds wanneer een

medewerker belangrijke klantgegevens niet kan oproepen, of moet wachten op beslissingen en goedkeuringen van allerlei mensen bij verschillende afdelingen, is dat schadelijk voor een onderneming. Het kan een onderneming zelfs fataal worden. Het werd Philips bijna fataal.

Klanten en eerstelijnsmedewerkers weten maar al te goed wat voor problemen productvariatie kan veroorzaken. Topmanagers lijken echter uitsluitend oog te hebben voor de potentiële voordelen ervan. Wij hebben voor ons onderzoek onder andere gekeken naar een grote financiële dienstverlener. Daar gaf het topmanagement-team toe 'verslaafd te zijn aan innovatie'. Zelfs wanneer topmanagers erkennen dat bepaalde innovaties weinig waarde opleveren én dat het moeilijk is om zaken te doen met hun bedrijf, missen ze het verband tussen die twee observaties. De wens om als eerste in de markt een nieuw product uit te brengen, of snel het aanbod van een concurrent te kopiëren, maakt ondernemingen blind voor de mogelijke keerzijde van een verdere uitbreiding van de productportefeuille. De meeste ondernemingen maken wel een inschatting van de mogelijke kannibalisatie van bestaande producten door innovatie. Er zijn er echter maar weinig die oog hebben voor de kosten van extra complexiteit.

Om dit probleem te onderzoeken, stuurden wij een enquête uit naar 255 topmanagers en keken we aan de hand van interviews met 72 topmanagers in meer detail naar zeven ondernemingen. (Deze zeven ondernemingen waren DHL Express, IBM, ING Direct in Spanje, LEGO Group, Principal Financial Group, Koninklijke Philips, en USAA.) We constateerden dat productvariatie gemiddeld niet correleert met de winstgevendheid van een onderneming, maar wel met problemen voor klanten en medewerkers. Simpel gezegd: naarmate er meer potentieel waarde-creërende innovaties worden toegevoegd aan de productportefeuille van de onderneming, wordt er waarschijnlijk ook meer waarde-vernietigende complexiteit toegevoegd aan een onderneming. Wij bieden in dit artikel drie richtlijnen aan, die managers kunnen hanteren om dit probleem te lijf te gaan: streef eerder naar productintegratie dan naar productproliferatie; zorg ervoor dat de productontwikkelaars nauw contact onderhouden met de medewerkers in de eerste lijn (klantcontact) en op de werkvloer; en bepaal de betekenis (*purpose*) van de onderneming zodanig dat deze een handvat biedt bij de besluitvorming.

DE CONFRONTATIE MET DE SCHADUWZIJDE VAN INNOVATIE

Philips besloot de problemen die waren ontstaan door onbeheerste innovatie aan te pakken. Al snel beseften men dat zowel de bedrijfsvoering als de activiteitenportefeuille moest worden herzien. In 2011 werd in het kader van een doorlopend veranderingsprogramma gestart met de ontwikkeling van een compleet nieuw platform van wereldwijd gestandaardiseerde systemen en processen. Dit platform omvatte drie terreinen: van idee tot markt (alle processen met betrekking tot innovatie), van markt tot bestelling (processen met betrekking tot marketing en verkoop), en van bestelling tot cash (de processen voor financiën en administratieve verwerking).

Het platform moest de problemen voor medewerkers en klanten sterk doen verminderen. Philips besepte echter dat het met de bestaande productportefeuille jaren zou duren om het platform te implementeren. Daarom werd besloten ook de productvariatie drastisch te verminderen. In 2000 was Philips actief op zes terreinen: verlichting, consumentenelektronica, huishoudelijke apparatuur en persoonlijke verzorging, componenten, halfgeleiders, en medische systemen. Matig renderende activiteiten werden gaandeweg afgestoten en uiteindelijk bleven er nog maar twee eenheden over: HealthTech (gezondheidszorg en levensstijl) en Verlichting.² In 2016 verkocht Philips de verlichtingstak, zodat het zich helemaal kon gaan toeleggen op de activiteit HealthTech.³ De keuze voor nog slechts één aandachtsgebied was niet uitsluitend ingegeven door de problemen veroorzaakt door operationele complexiteit. Maar volgens de managers die wij spraken was die complexiteit wel een van de belangrijkste overwegingen voor de reorganisatie.

Philips wilde met het veranderingsprogramma halverwege de jaren '10 een EBITA-marge halen van ruim tien procent. Dat doel werd bereikt en de aandelenkoers van het concern is sinds 2011 verdubbeld. Net als veel andere ondernemingen heeft het concern echter een lange en pijnlijke weg moeten afleggen om de complexiteit terug te dringen.

De productdiversificatie hoeft bij lange na niet zo groot te zijn als destijds bij Philips voordat innovatie voor problemen gaat zorgen. Dat zagen we bij LEGO. In de jaren negentig liep het patent af op het legendarische bouwsteentje en werden computerspellen steeds populairder.

LEGO besloot in reactie daarop als een razende te gaan innoveren. Tussen 1997 en 2004 werd het aantal unieke bouwsteentjes verdubbeld tot ruim twaalfduizend. Ook boorde het bedrijf nieuwe terreinen aan: computerspellen, kinderkleding, pretparken. De toenemende productvariatie maakte de bedrijfsprocessen complexer. Klanten en medewerkers kregen problemen met een ondoorzichtige keten. Het begon voor te komen dat de populairste sets niet meer konden worden geleverd, soms enkel omdat een van de vijfhonderd steentjes in de doos niet op voorraad was. Winkels ergerden zich omdat LEGO een tekort in hun land niet kon aanvullen met voorraad uit een ander land. In 2004 stond LEGO bijna op omvallen.

Net als Philips reageerde LEGO op zijn waardevernietigende complexiteit met een grote reorganisatie. De operatie begon in 2004. Pretparken werden verkocht en de managementprocessen voor de internationale keten en productlevenscycli werden gestandaardiseerd. Ook werd het aantal unieke Lego-stukjes verminderd, hoewel het bedrijf wel bleef zoeken naar nieuwe mogelijkheden om steentjes te combineren in nieuwe sets. Winstgevendheid en groei herstelden zich, en voor zowel klanten als medewerkers werd de omgang met LEGO gemakkelijker.

IS UW ONDERNEMING TE COMPLEX?

De schaduwkant van innovatie blijkt misschien niet meteen uit de financiële cijfers over de onderneming. Daarom moeten de door klanten en medewerkers ervaren problemen worden gemeten; die vormen een voorbode van de toekomstige financiële resultaten. De mate van complexiteit in een onderneming kan worden afgemeten aan de antwoorden op de volgende vragen – een bevestigend antwoord duidt op broeiende problemen:

Medewerkers

- Moeten medewerkers verschillende systemen bedienen of handmatig improviseren om een taak te volbrengen?
- Moeten zij contact opnemen met verschillende mensen om iets af te kunnen maken?
- Weten zij niet bij wie zij intern kunnen aankloppen met vragen?
- Moeten zij vaak taken onderbreken in afwachting van een beslissing of omdat ze toestemming moeten vragen?

Klanten

- Moeten klanten voor elk product en iedere dienst contact opnemen met verschillende mensen of callcentra?
- Zijn er verschillende log-ins nodig om online bij afzonderlijke producten en diensten te kunnen komen?
- Moeten klanten bij herhaling dezelfde informatie invoeren in een contactmoment of wanneer ze overschakelen naar een ander distributiekanaal?
- Heeft de klant bij elk bedrijfsonderdeel een andere ervaring in het contact met de onderneming?

NAAR EEN OPLOSSING VOOR HET PROBLEEM

Hoe kan schadelijke complexiteit worden bestreden? Niet door te stoppen met innoveren. Ondernemingen hebben innovatie nodig om te groeien en te reageren op veranderingen in technologie en marktomstandigheden. Vooral de ontwikkelingen op het gebied van digitale technologie zijn interessant. Daarmee kunnen producten worden verrijkt met informatie en kan het contact met de onderneming persoonlijker worden gemaakt voor de klant. Ondernemingen die deze technologieën links laten liggen, zullen zeker aan concurrentievermogen inboeten.

Om er echter voor te zorgen dat men per saldo profiteert van innovaties, moeten de problemen voor klanten en medewerkers zoveel mogelijk worden beperkt. Wij constateren dat succesvolle innovators zich kunnen herstellen van de nadelen van innovatie – of die nadelen zelfs helemaal kunnen voorkomen – door vast te houden aan drie principes.

Streef naar integratie in plaats van variatie

Uit ons onderzoek blijkt dat productintegratie – in tegenstelling tot productvariatie – samenhangt met een beter prestatieniveau en dat het geen problemen creëert voor klanten en medewerkers. Producten kunnen op allerlei manieren worden geïntegreerd. Kruisverkoop en bundeling zijn voor de hand liggende voorbeelden. Een andere vorm van integratie is om producten aan te vullen met informatie. Ook kunnen diensten worden aangeboden waarmee klanten problemen kunnen oplossen.

In ons onderzoek bleek dat een aanzet tot een geïntegreerde klantenservice in potentie de complexiteit kon beperken.

USAA, een financieel dienstverlener voor Amerikaanse militairen en hun gezinnen, levert gebruiksvriendelijke producten en diensten gericht op belangrijke momenten in het leven. Het gaat dan om financieel zwaarwegende beslissingen en stappen in het leven. Denk aan een huwelijk, de geboorte van een kind of de beslissing de strijdkrachten te verlaten. USAA integreert producten rondom dergelijke belangrijke momenten in het leven. De leden kunnen bij USAA aankloppen met een financiële hulpvraag en hoeven niet zelf op zoek te gaan naar een financieel product waarvan zij misschien niet goed kunnen beoordelen of het wel past bij hun persoonlijke omstandigheden.

Een voorbeeld is de 'Auto Circle' van USAA. Daar kunnen de leden terecht wanneer ze overwegen een auto te kopen. Aankoop, financiering en verzekering kunnen desnoods allemaal in één enkel telefoongesprek of online-contact worden geregeld. USAA lanceerde 'Auto Circle' in 2010. Vóór de introductie van dit 'alles in één-loket' moest de potentiële autokoper bij USAA langs een aantal verschillende 'loketten': de aankoopservice van USAA voor de aankoop van de auto, de bank van USAA voor de financiering, en de schade- en ongevalverzekeraar van USAA voor de verzekering. Auto Circle verzorgt al deze stappen nu onder één dak, mede op basis van prijsafspraken met geselecteerde autodealers. Deze dienst adviseert de leden ook hoeveel zij, gelet op hun financiële situatie, aan een auto zouden kunnen uitgeven. Bovendien wordt een online-programma aangeboden waarmee de leden de specificaties voor hun nieuwe auto kunnen bepalen. USAA heeft een van de hoogste Net Promoter Scores ter wereld – nog hoger zelfs dan Amazon en Apple.

Het is een strategische beslissing om te kiezen voor productintegratie in plaats van productvariatie. Deze keuze kan betekenen dat er op korte termijn nieuwe omzet wordt misgelopen. Bij USAA besluit het management soms om een op zich aantrekkelijk nieuw product niet te lanceren omdat het niet gemakkelijk kan worden geïntegreerd in het totale aanbod. Een ander bedrijf waarnaar we hebben gekeken, ING Direct in Spanje, stelde de lance-

ring van een nieuw product een jaar uit omdat de ondersteunende systemen ervoor nog onvoldoende waren. Pas toen die problemen waren verholpen, werd het product in de markt gezet.

Op integratie gerichte innovaties vereisen meer interne coördinatie dan losstaande innovaties. Maar als systemen en processen zijn ingericht op klantvriendelijkheid, profiteren de medewerkers daar meestal ook van. Dat zagen we bij Principal Financial Group. Principal verzorgt pensioenen en verzekeringen voor medewerkers van kleine en middelgrote organisaties. Organisaties van een dergelijke omvang kunnen onmogelijk zelf dat soort ingewikkelde financiële voorzieningen beheren. Voor Principal zijn gebruiksvriendelijke processen en een uitstekende klantenservice daarom belangrijker dan een gevarieerd productscala. Door bedrijfsprocessen te vereenvoudigen en te standaardiseren, kon Principal meer processen automatiseren. Hierdoor kon het de klant in verschillende interacties een consistente ervaring bieden en namen de problemen voor de medewerkers sterk af. De medewerkers van de klantenservice zien precies hetzelfde totaalplaatje

als de klant; dit maakt interacties met de klant efficiënter en effectiever. De meeste concurrenten van Principal bieden meer producten aan; de complexiteit die dat met zich meebrengt, doet hun klanten niet zelden besluiten om over te stappen naar Principal.

Nu zou men zich kunnen afvragen of een onderneming zich niet teveel

beperkt wanneer er wordt ingezet op geïntegreerde innovatie. De ervaring leert echter dat er juist meer – en waardevollere – kansen worden gecreëerd wanneer producten met elkaar worden geïntegreerd. De medische tak van Philips verkocht vroeger grote apparaten als CT-scanners. Bij innovaties ging het om nieuwe productkenmerken of compleet nieuwe apparaten, maar het was een tijdrovende zaak om die te testen en te lanceren. Bij Philips Health-Tech worden de apparaten nu afgestemd met allerlei diensten, bijvoorbeeld klinische ondersteuningssoftware en werkstroommanagement die ziekenhuizen en artsen in staat stellen efficiënter en tegen lagere kosten te werken. Philips laat tegenwoordig bepaalde innovatiekansen liggen die men in het verleden graag had opgepakt. In plaats daarvan ligt de nadruk nu op kansen om met technologie

LEGO WERD DANKZIJ
GEÏNTEGREERDE
PROCESSEN EFFICIËNTER
ÉN SUCCESVOLLER IN
DIGITALE INNOVATIE

en gegevensuitwisseling genezing en gezondheid te bevorderen. Een dergelijke inzet op geïntegreerde producten kan er zelfs voor zorgen dat er sneller wordt geïnnoveerd. Ondanks alle veranderingen voerde Philips in 2015 opnieuw de lijst aan van Europese ondernemingen met de meeste patentaanvragen. Nu kan er echter worden geïnnoveerd zonder dat het de klant moeilijk wordt gemaakt.

Houd de innovators niet langer gescheiden van degenen die met complexiteit te maken krijgen

In de meeste organisaties zijn de verantwoordelijken voor innovatie functioneel gescheiden van degenen die uiteindelijk te maken krijgen met de gevolgen van innovatie, zoals bij de klantenservice, de operationele processen, personeelszaken en IT. Door deze scheiding van aandachtsgebieden kan complexiteit ongehinderd de onderneming in sijpelen.

Die complexiteit kan worden voorkomen met multifunctionele teams. Dergelijke teams kunnen een brug slaan tussen de medewerkers die nieuwe producten ontwikkelen en de medewerkers die uiteindelijk met die nieuwe producten moeten werken. Dat zagen we bij ING Direct in Spanje. Als men daar een nieuw product wil lanceren, dan werken IT-architecten en medewerkers van de klantenservice er van meet af aan samen met de productmanagers. Wij spraken met Daniel Llano toen hij bij ING Direct in Spanje in de directie verantwoordelijk was voor producten en strategie. 'Niemand,' vertelde hij ons, 'loopt bij mij binnen met een voorstel voor een nieuw product zonder mij te kunnen uitleggen wat voor consequenties het heeft voor de rest van de bank.' IT, operationele bedrijfsvoering en klantenservice moeten de producteisen en -kenmerken zodanig inrichten dat het bedrijf profiteert van innovatie (bijvoorbeeld een omzetstijging) zonder dat het wordt opgezaagd met onnodige complexiteit.

Op gegeven moment werd er bij deze bank bijvoorbeeld nagedacht over de introductie van een betaalrekening. De mogelijke complexiteit van zo'n product was daarbij expliciet een aandachtspunt. Aan een nieuwe klant voor dat nieuwe product zou in de loop van enkele weken diverse keren iets moeten worden verstuurd: een welkomstpakket, een pinpas, een pincode. (Bij de meeste banken gaat dit, tot hun eigen ergernis, nog steeds zo.) Een IT-medewerker in het multifunctionele team stelde toen voor om de pincode van de klant te laten zien op het beeldscherm

van de klant wanneer deze zich voor het eerst aanmeldde via de website. Hierdoor konden postzendingen worden vermeden.

Multifunctionele teams kunnen ook inzicht bieden in complete processen van begin tot eind (*end-to-end*). Dat kan de problemen voor klant en medewerker sterk verlichten. Toen LEGO besloot om de complexiteit aan te pakken, creëerde het een aantal netwerken van procesdeskundigen, zogeheten *process expert networks* ofwel PEN's. Deze PEN's bestonden uit managers van belangrijke functionele eenheden, zoals *order to cash*, productie, financiën, ondersteuning, en innovatie & ontwikkeling. De PEN's kwamen geregeld bij elkaar om de onderlinge samenhang te bespreken en optimale processen te helpen ontwerpen. De PEN's zorgden ervoor dat er dwars door de hele organisatie kennis werd uitgewisseld; ze overbruggden de functionele en organisatorische kloven in en tussen de businessunits. Door dit alles verbeterde bij LEGO om te beginnen de operationele efficiëntie. Later bleken de geïntegreerde processen ook heel belangrijk te zijn voor digitale innovatie.

Het is denkbaar dat topmanagers vrezen dat er met multifunctionele teams langzamer wordt geïnnoveerd. Zo niet bij LEGO. Daar is het topmanagement ervan overtuigd dat de investering in multifunctionele samenwerking – van de twintigkoppige top tot de PEN's – duidelijk vruchten heeft afgeworpen. 'We praten vrij lang over een beslissing of verandering,' vertelde de CIO van LEGO ons, 'maar als we dat hebben gedaan en iedereen knikt en zegt het ermee eens te zijn, dan voeren we het vervolgens razendsnel uit.'

Bij Philips worden nu ook agile-methoden toegepast in teams samengesteld met mensen uit techniek, verkoop en IT. Dit biedt de zekerheid dat nieuw digitaal aanbod ook met minimale complexiteit kan worden gemaakt, verkocht en ondersteund. Digitale innovaties worden veel sneller uitgebracht dan traditionele producten. Daarom is het heel belangrijk om vroegtijdig te bepalen welk effect zo'n innovatie heeft op de complexiteit. Multifunctionele teams kunnen mogelijke problemen op voorhand signaleren en zo voorkomen dat er nieuwe producten worden uitgebracht die de onderneming geen waarde opleveren. Het digitale aanbod dat wél verder wordt ontwikkeld, kan vervolgens veel sneller in de markt worden gezet omdat alle relevante functies betrokken zijn bij die ontwikkeling.

Wil een multifunctioneel team goed zijn werk kunnen doen, dan moet het topmanagement ervoor zorgen dat iedereen in de onderneming goed begrijpt wat het doel is van de innovaties waaraan ze werken.

Innoveer aan de hand van een expliciete visie

USAA heeft de missie om 'de financiële zekerheid te verzorgen' voor zijn leden en medewerkers. LEGO wil 'de bouwers van de toekomst inspireren en helpen zich te ontwikkelen'. Intuit 'vereenvoudigt de zaken van het leven', zegt het in zijn missie. Missieverklaringen worden doorgaans heel breed geformuleerd. Het zijn echter niet alleen maar kreten: ze geven uitdrukking aan de betekenis van innovaties. Daarmee zijn ze van groot belang voor innovatie, en dus op den duur ook voor het succes van de onderneming.

Een onderneming die innoveert zonder een duidelijke visie riskeert verslaafd te raken aan innovatie als doel op zich. Dan oogt iedere innovatie goed, wat het ook is. Een duidelijke missie inspireert mensen echter om te innoveren voor een hoger doel.

Neem opnieuw USAA. Vroeger bood deze onderneming financiële producten gefragmenteerd aan. USAA haalde bijvoorbeeld veertig procent van zijn omzet uit autoverzekeringen. Die afzonderlijke producten gaven de leden echter niet de best mogelijke financiële zekerheid. Het topmanagement verdiepte zich in de missie en realiseerde zich toen dat de financiële situatie – en zekerheid – van de leden veel sterker werd beïnvloed door de aanschaf van een auto dan door de aanschaf van een autoverzekering. Als USAA de ambitie had om haar leden te adviseren bij de keuze van hun nieuwe auto – en zelfs of ze eigenlijk wel een auto moesten kopen – dan moest de onderneming betrokken raken bij het hele aankoopproces rond een auto.

Een missieverklaring kan ook duidelijk maken welke soorten innovatie *niet* wenselijk zijn. Zo kan de missie helpen om prioriteiten te stellen. Stel dat USAA zou moeten kiezen tussen twee opties: investeren in een nieuw verzekeringsproduct voor huiseigenaren, of investeren in een vereenvoudiging van het gehele proces rond de aankoop van een huis. Dan geldt: 'doen wat het beste is voor de financiële zekerheid van de leden'. USAA verwacht dan van de medewerkers dat ze met elkaar bespreken welke van die twee investeringen de leden meer oplevert, en dus het meest bijdraagt aan de uitvoering van de missie.

Een duidelijke missieverklaring geeft niet alleen richting aan afzonderlijke productinnovaties maar stuurt ook investeringen in de infrastructuur. Philips investeert zwaar in zijn HealthSuite Digital Platform waar allerlei apparaten op aansluiten, zoals medische horloges, aan internet gekoppelde weegschalen en slimme thermometers. Via het platform worden gegevens uit die apparaten toegevoegd aan opgeslagen klinische informatie over bloeddruk, hartslag, temperatuur en gewicht. Het platform kan alle gegevens integreren met meetgegevens uit CT-scanners en andere apparaten. Patiënten en zorgverstrekkers krijgen op deze manier een zo compleet mogelijk medisch beeld.

De lakmoesproef voor een innovatievisie is of medewerkers aan de hand van die visie werkelijk waardevolle innovaties kunnen onderscheiden van innovaties die eerder complexiteit dan waarde toevoegen.

HOE ZE HET DEDEN

Een ondernemingen die altijd is gegroeid of streeft te groeien met nieuwe producten, doet er goed aan scherp te letten op operationele problemen. Hoe moeilijk is het voor medewerkers om dingen voor elkaar te krijgen? Hoe lastig is het voor klanten om iets gedaan te krijgen van de onderneming? Ons onderzoek laat zien dat het vooral belangrijk is om gespitst te zijn op de problemen waarmee medewerkers te maken krijgen. Een goede medewerker probeert zoveel mogelijk te voorkomen dat de klant last heeft van de complexiteit in een onderneming. Dat kan die medewerker op gegeven moment echter teveel worden, en dan gaat (of valt) hij of zij misschien weg. Maar ook als die goede medewerker wél blijft, zal zijn of haar inspanning door de almaar toenemende complexiteit uiteindelijk misschien voor niets zijn. Het is dus zaak om in te schatten wat complexiteit doet met de onderneming. Dat vergt enig intern onderzoek.

Blijkt uit een dergelijk onderzoek dat er minder variatie en meer integratie nodig is, dan is de volgende uitdaging daar ook een praktisch gevolg aan te geven. Dat is allesbehalve eenvoudig. Meestal zullen er moeilijke knopen moeten worden doorgesneden. Bij Philips werden enkele van de belangrijkste interne processen gesaneerd en werd de activiteitenportefeuille drastisch vereenvoudigd. Bij USAA

werd een compleet nieuw bedrijfsonderdeel ontwikkeld, genaamd 'Member Experience' (ledenervaring). Van alle twaalfduizend medewerkers in klantcontact bij USAA werd verwacht dat ze daar enkele jaren zouden werken. Servicemedewerkers moesten opnieuw worden opgeleid. De IT-systemen voor de afzonderlijke bedrijfsactiviteiten moesten met elkaar worden geïntegreerd. USAA paste ook de prestatieprikkels aan om te benadrukken dat het erom ging het prestatieniveau van de *hele* onderneming te verbeteren. Bij LEGO werd gekozen voor een andere integratieaanpak. Daar werd de organisatie ingericht in drie aandachtsgebieden: Marketing, Operations en een concernonderdeel met de naam 'Business Enabling'. Enterprise-architecten en andere IT-leiders voerden strenge architectuur- en aansturingsprocessen in; die moesten zorgen voor een goede coördinatie tussen de verschillende processen.

Zoals zo vaak bij een reorganisatie, zal er moeten worden gekozen voor een aanpak waarbij er wordt geëxperimenteerd en gaandeweg wordt geleerd. Niet alle veranderingen zullen meteen een schot in de roos zijn. Dat bleek bijvoorbeeld bij USAA toen daar het nieuwe onderdeel Member Experience werd gelanceerd. Aanvankelijk werden toen heel veel beslissingen doorgeschoven naar het topmanagementteam. Allerlei vragen met betrekking tot geïntegreerde dienstverlening hadden namelijk betrekking op verschillende bedrijfsonderdelen en vroegen om een beslissing voor de onderneming als geheel. Door de besluitvormingsgremia aan te passen, kon de druk op het topmanagement uiteindelijk worden verlicht en kon de besluitvorming worden versneld.

Het is een taai gevecht om de schaduwkant van innovatie aan te pakken. De ervaringen in de praktijk suggereren echter dat het alleszins de moeite waard is om dit gevecht aan te gaan. USAA, Principal, LEGO Group en ING Direct in Spanje groeien winstgevend, en dat bovengemiddeld in hun respectieve sectoren. Doordat die groei geen grote complexiteit met zich meebrengt, lijkt ze ook houdbaar te zijn. Bij USAA steeg het aantal leden in vier jaar tijd van 8 miljoen naar 10,7 miljoen terwijl er in die periode allerlei geïntegreerde diensten werden ingevoerd. Tegelijkertijd steeg de winstmarge van 11,2 procent naar 14,2 procent. LEGO heeft met zijn innovaties het dal van vlak na de eeuwwisseling achter zich gelaten en concurreert nu met Mattel om de koppositie in de speelgoedmarkt.

CONCLUSIE

De digitale economie biedt onbeperkte mogelijkheden om te innoveren. Sommige ondernemingen lanceren innovaties waarmee ze het leven voor zowel de klant als de medewerker verbeteren en waarvan ze aanhoudend profijt hebben. Andere steken middelen in innovaties die de onderneming uiteindelijk per saldo schade berokkenen. Een nuchtere inschatting van de problemen die een innovatie met zich meebrengt, zowel voor de klant als voor de medewerker, maakt duidelijk welke 'afslag' de onderneming neemt.

Noten

1. De omzet van Philips over 2000 bedroeg bijna 38 miljard euro, over 2010 iets meer dan 22 miljard euro. De daling was mede het gevolg van desinvesteringen. Zo verkocht Philips in 2006 een meerderheidsbelang in zijn halfgeleideractiviteit, die in 2005 een omzet boekte van 4,6 miljard euro. De omzetcijfers van Philips zijn door de jaren heen vaak beïnvloed door desinvesteringen; in 2010 lag de omzet (in nominale euro's) op hetzelfde niveau als begin jaren tachtig. (Noot v. vert.).
2. Onder andere de halfgeleideractiviteit werd al eerder afgestoten (zie noot 1). Philips zelf spreekt op zijn Nederlandstalige website (geraadpleegd in juli 2017) van drie aandachtsgebieden: gezondheidszorg, consumentenlevensstijl, verlichting. (Noot v. vert.)
3. Kennelijke verwijzing naar de beursgang in mei 2016 van Philips Lighting, waarbij Philips vooralsnog een meerderheidsbelang behield. (Noot v. vert.)

Over de auteurs

M. Mocker is hoogleraar informatiesystemen aan de ESB Business School (universiteit van Reutlingen, BRD), en tevens 'research affiliate' van het Center for Information Systems Research van de MIT Sloan School of Management in Cambridge, Massachusetts (VS). J.W. Ross is directeur van en tevens hoofdonderzoeker bij het voornoemde Center.

Translated and reprinted by permission of Harvard Business Review. This article was originally published under the English title "The Problem with Product Proliferation", by Martin Mocker and Jeanne W. Ross, in the May-June 2017 issue of the Harvard Business Review, vol. 95, issue 5-6. © 2017 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate); all rights reserved. This translation, © 2017 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate.) Vertaling: Raymond Gijsen.