

# Experimenteren in organisaties

## Wat schrijft de wetenschap?

*Judith van Helvert, Ger Post*

Wat wordt in de recente wetenschappelijke literatuur geschreven over experimenteren en innovatief werken in organisaties? Is het wel zo relevant, functioneel en simpel zoals diverse auteurs beweren? Gebeurt het ook in de praktijk? Wat zijn nieuwe vormen van experimenteren en innovatief werken waarvan organisaties en beleidsmakers gebruik kunnen maken? En in welke mate is de specifieke context van het familiebedrijf hiervoor relevant? Een aantal wetenschappelijke bijdragen uitgelicht.

**Thomke, S.H. (2020). *Experimentation works: The surprising power of business experiments*, Boston, MA: Harvard Business Review Press**

‘The secret to business success is to test everything’ schrijft Harvard professor Stefan Thomke. Hij stelt dat ondernemers en managers veelal besluiten nemen op basis van intuïtie, vooroordelen en persoonlijke ervaringen uit het verleden. Dit wordt mede veroorzaakt doordat het organisaties ontbreekt aan goede en actuele informatie. Thomke pleit voor een bedrijfscultuur waarin experimenteren centraal staat in innovatie en besluitvorming. Experimenteren resulteert in betere managementbeslissingen, kennisontwikkeling en bedrijfsresultaten. Experimenten mogen mislukken, liefst zo vroeg mogelijk. Daarmee wordt voorkomen dat de impact van verkeerde beslissingen pas duidelijk worden na forse investeringen van geld en tijd. Zoals al door John Maxwell verkondigd: ‘Fail early, fail often, but always fail forward.’

**Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N., & Hultink, E.J. (2022). Prototyping, experimentation, and piloting in the business model context, *Industrial Marketing Management*, 102(2022), 564-575**

De recente wetenschappelijke literatuur over industriële marketing demonstreert een grote belangstelling voor businessmodel-innovatie en specifieke onderwerpen daarbinnen, zoals coopetitionbased platforms, solution businessmodels, product servicesystems en sharing businessmodels. Veel businessideeën en -concepten belanden onderweg in de prullenbak of sneuvelen na marktintroductie. Om de slaagkans van nieuwe businessideeën te vergroten, risico's te beperken en innovaties te versnellen is in de marketingliteratuur sprake van een groeiende aandacht voor prototyping, experimenten en pilots.

Geissdoerfer e.a. beschrijven op basis van literatuuronderzoek en veldinterviews de specifieke aard, over-

eenkomsten en verschillen van deze drie vormen van businessmodelvalidatie. Alle drie deze vormen dragen bij aan het (vroegtijdig) toetsen van businessideeën en -concepten. Prototyping is van de drie vormen het meest exploratief en inductief van aard en bruikbaar om zicht te krijgen op haalbaarheid, kansen en beperkingen. Experimenten daarentegen zijn volgens de auteurs meer deductief van aard en toegepast om een beperkt aantal variabelen in een (semi-)gecontroleerde omgeving (online, lab of veldexperimenten, simulatie) te testen. Geissdoerfer e.a. definiëren een businesspilot als een semi-gecontroleerde lancering van het bedrijfsconcept in delen van de doelmarkt, waarbij alle elementen van het bedrijfsmodel worden getest binnen een kleinere en gemakkelijker te analyseren omgeving, tegen lagere initiële investeringen en risico's in vergelijking met een grootschalig project. De auteurs concluderen dat de drie vormen van validering verschillende doelen dienen in verschillende stadia van het innovatieproces van het businessmodel en dat ze vanuit die optiek elkaar aanvullen.

**Schuurman, D., Herregodts, A.L., Georges, A., & Rits, O. (2019). Innovation Management in Living Lab Projects: The Innovatrix Framework, *Technology Innovation Management Review*, 9(3), 63-73**

Living Labs zijn complexe vormen van samenwerking gericht op het experimenteren in een real-life context. Living Labs zijn erop gericht om relevante stakeholders (waaronder grote bedrijven, mkb, startups, overheid, kennisinstellingen, burgers/consumenten en financiers) actief te betrekken in de diverse stadia van onderzoek, ideation, conceptontwikkeling, prototyping, experimenteren en validatie.

Diverse studies en auteurs claimen dat het structureel openstellen van innovatieprocessen gericht op samenwerking met externe stakeholders kan resulteren in een verhoogd innovatievermogen en betere resultaten. Onderzoek toont echter ook aan dat het betrek-

ken van meerdere stakeholders en het organiseren van multi-stakeholdersamenwerking in een real-life context niet eenvoudig is.

Schuurman e.a. beschrijven hun ervaringen met een managementtool voor Living Labs, Innovatrix geheten. Innovatrix bouwt voort op de Lean Validation Board en zet – in tegenstelling tot bijvoorbeeld de Lean Matrix (Ries, 2011) en Business Model Canvas (Osterwalder, 2015) – niet het individuele bedrijf en zijn waardepropositie centraal maar de eindgebruiker. Dit maakt het mogelijk om beter in te spelen op wensen en behoeften van specifieke doelgroepen en deze actiever te betrekken bij user-centric innovatieprocessen en experimenten. Toepassing van deze methode in veertig living labs (met een controlegroep van 43 andere labs die deze methode niet gebruikten) laat zien dat de Innovatrix methode helpt om focus aan te brengen qua keuze van doelgroepen. Ook helpt de methode om beschikbare kennis en middelen gericht en efficiënt in te zetten en sneller assumpties over gebruikerswensen en MVPs te valideren en businessmodellen te ‘pivoten’.

**Bocken, N., Weissbrod, I., & Antikainen. M. (2021). Business experimentation for sustainability: Emerging perspectives, *Journal of Cleaner Production* 281 124904**

Diverse auteurs beschrijven op basis van theoretische noties en/of praktijkwaarneming dat experimenteren een bijdrage kan leveren aan het versnellen van innovaties in maatschappelijke transitie op het vlak duurzaamheid en circulariteit.

Business Experimentation for Sustainability (BES) behandelt de praktijk van experimenten gericht op duurzaam ondernemerschap. BES heeft de potentie om meerdere aspecten van duurzaamheid en ondernemerschap in samenhang te belichten en te integreren bij besluitvorming. In een ‘special issue’ bundelt deze uitgave van JCP een aantal studies naar de rol van experimenten gericht op duurzaamheid bij

startups, gevestigde ondernemingen en in complexe ketens en netwerken. Deze studies demonstreren dat BES toepasbaar is zowel binnen de context van een startup onderneming als binnen grote, multinationale bedrijven. Het gebruik van experimentele methoden gericht op duurzaamheid en circulariteit wordt doorgaans geassocieerd met startups en kleinschalige organisaties. Onderzoek laat zien dat deze methoden méér en méér ook hun weg vinden naar grote bedrijven. Voorwaarde voor de adoptie van BES in grote organisaties is wel dat deze in staat zijn om zich ambidexter te gedragen en processen van exploitatie en exploratie, onder andere door het uitvoeren van experimenten, te combineren.

**Soluk, J., Miroshnychenko, I., Kammerlander, N., & De Massis, A. (2021). Family influence and digital business model innovation: the enabling role of dynamic capabilities, *Entrepreneurship Theory and Practice* 45(4) 867-905**

Bedrijven worden in toenemende mate geconfronteerd met digitale technologieën, ongeacht hun grootte of de sector waarin zij actief zijn. Uit eerder onderzoek is gebleken dat bedrijven die digitale technologieën integreren in hun businessmodel, ook wel digital businessmodel innovation (DBMI) genoemd, meer succes op de lange termijn boeken en daarmee concurrentievoordelen creëren. Voor veel bedrijven is dit echter moeilijk omdat DBMI zo complex is; het is enorm kennisintensief, risicovol en kwetsbaar (denk aan privacy issues en het gevaar van hackers) en het is uitdagend omdat online klantenprofielen niet uitontwikkeld zijn.

Deze studie, op basis van een steekproef van bijna 1500 Duitse bedrijven, toont aan dat *dynamic capabilities* essentieel zijn in het ontwikkelen van succesvol DBMI. Deze dynamic capabilities bestaan specifiek uit kennisexploitatie, risicomanagement en marketingcompetenties. Wanneer bedrijven deze dynamic

capabilities hebben ontwikkeld, zijn ze veel beter in staat om digitale businessmodellen te ontwikkelen. De studie laat tevens zien dat bedrijven met veel familiale invloed beter in staat zijn om deze dynamic capabilities te ontwikkelen. Achterliggende reden hiervoor lijkt te zijn dat risico's beter worden afgewogen met het oog op reputatie en continuïteitsdoelstellingen.

**Diaz-Moriana, V., Clinton, E., Kammerlander, N. Lumpkin, G.T., & Craig, J. (2020). Innovation motives in family firms: A trans-generational view, *Entrepreneurship Theory and Practice* 44(2) 256-287**

Innovatief gedrag vergroot de kans op continuïteit van een familiebedrijf. Deze studie gaat over innovatief gedrag in familiebedrijven, en dan specifiek over de vraag welke motieven hieraan ten grondslag liggen. Op basis van diepgaand onderzoek bij vijf innovatieve en Ierse familiebedrijven (variërend van 2<sup>e</sup> tot 7<sup>e</sup> generatie) laat dit onderzoek zien dat er bij familiebedrijven drie verschillende motieven voor innovatief gedrag spelen: (1) conserveren, (2) volharden en (3) het bouwen aan de nalatenschap. Familiebedrijven die innoveren omwille van conserveren koppelen innovaties aan de missie van de familie en de tradities. Innoveren omwille van volharden betreft geduldig en incrementeel werken aan langetermijnresultaten. En bij innoveren omwille van het bouwen aan de nalatenschap gaat het presteren en iets bijzonders kunnen overdragen aan de volgende generatie. Deze studie laat hiermee zien dat innovatief gedrag in familiebedrijven niet altijd voortkomt uit rationele economische afwegingen. De auteurs concluderen dat familiebedrijven met een lange-termijnnoriëntatie, waarbij bovenstaande niet-economische motieven een belangrijke rol spelen in de redenen om innovatief te zijn, daarom ander innovatief gedrag laten zien in vergelijking met niet-familiebedrijven.

**Ingram, A.E., Lewis, M.W., Barton, S. & Gartner, W.B. (2014). Paradoxes and innovation in family firms: the role of paradoxical thinking, *Entrepreneurship Theory and Practice* 40(1) 161-176**

Door de combinatie van familie en bedrijf hebben familiebedrijven te maken met verschillende paradoxen, denk bijvoorbeeld aan traditie versus verandering, dividend voor de familie versus investeringen in het bedrijf en de macht/controlle van de oprichter versus de autonomie van de opvolger. In deze verkennende studie richten de auteurs zich op de relatie tussen paradoxale spanningen, paradoxaal denken en innovatief gedrag binnen familiebedrijven. Op basis van vragenlijsten die zijn afgenomen bij 125 ondernemers in familiebedrijven blijkt dat paradoxale spanningen innovatief gedrag belemmeren. Echter, wanneer het bedrijf geleid wordt door een paradoxale denker, dan is de kans groter dat paradoxale spanningen goed worden gemanaged, waardoor innovatief gedrag wordt gestimuleerd. Hiermee wordt het belang van paradoxaal denken als belangrijke competentie van leiders in het omgaan met paradoxale spanningen en daarmee het stimuleren van innovatief gedrag bevestigd.

**Erdogan, I., Rondi, E., & De Massis, A. (2020). Managing the tradition and innovation paradox in family firms: A family imprinting perspective, *Entrepreneurship Theory and Practice* 44(1) 20-54**

In deze studie proberen de auteurs een antwoord te vinden op de vraag hoe familiebedrijven de paradox van traditie versus vernieuwing managen. Familiebedrijven staan bekend om tradities, welke van generatie op generatie worden doorgegeven en die zorgen voor continuïteit. Maar traditie staat haaks op vernieuwing en innovatie. Met andere woorden, traditie kan innovatie beperken. Tegelijkertijd is innovatie nodig om competitief te zijn en te blijven.

Beide factoren hebben toegevoegde waarde in familiebedrijven en zijn nodig om de lange termijn doelen te behalen. Ondernemers in familiebedrijven moeten dus leren hoe zij paradoxale spanning tussen traditie en innovatie moeten managen.

Op basis van diepgaand onderzoek bij acht Turkse familiebedrijven, bestaande uit interviews, observaties en archief data over de periode 1933 tot 2018, hebben de auteurs vier aanpakken geïdentificeerd om traditie en innovatie te realiseren: behouden en herleving voor traditie en integreren en segregeren/scheiden voor innovatie. De combinatie van deze aanpakken leidt tot vier strategieën die familiebedrijven kunnen helpen om de paradox tussen traditie en innovatie te managen: (1) het beschermen van het erfgoed (segregeren i.c.m. behouden), (2) het behouden van de essentie (integreren i.c.m. behouden), (3) het omarmen van nostalgie (segregeren in combinatie met herleving) en (4) het herstellen van de nalatenschap (integreren in combinatie met herleving).

### Conclusie

Op basis van de bestudeerde artikelen mag worden geconcludeerd dat experimenteren verschillende functies heeft binnen bedrijven en organisaties en dat in tijden van snelle veranderingen en een toenemende druk op het concurrentievermogen van bedrijven het belang van experimenteren niet onderschat mag worden. Paradoxaal denken en zogenaamde dynamic capabilities zijn belangrijke competenties die experimenteren en innovatief gedrag bevorderen.

### BIO



**Dr. ir. Ger Post** is lector bij Fontys op het gebied van Technische Bedrijfskunde en Ondernemerschap, coördinerend lector op het gebied van Smart Mobility en eigenaar van Stepsto Innovation Research & Consulting.



**Dr. Judith van Helvert-Beugels** werkt als lector Familiebedrijven bij Windesheim en richt zich voornamelijk op de vraag hoe verschillende facetten in het familiesysteem het functioneren van het bedrijf beïnvloeden en vice versa.