

Good Vibrations (6 / 7)

Vernieuwing van het Innovatieproces

© Prof. dr. Rudy K. Moenaert

All for fast, fast for all

Een bordje aan één van de vijftig gebouwen op de Google-campus kondigde een presentatie aan: 'All for fast, fast for all'. Google CEO Larry Page is de d'Artagnan van internet. De bestaande spelregels worden brutaal neergesabeld. De presentator was duidelijk:

"Larry Page kills incrementalism"

Optimisten beschouwen innovatie als het hoogste goed in bedrijfsvoering. Wie ben ik om hun enthousiasme aan banden te leggen? Peter Drucker stelde reeds dat marketing en innovatie de enige processen zijn die er toe doen in de onderneming. Laat dit nu net de disciplines zijn waarover ik onderzoek voer, onderwijs verzorg, en advies verleen.



De wetenschap heeft evenwel haar rechten. Freek Vermeulen van *Londen Business School* bevestigt wat de *Global Innovation 1000* study van Bain & Company jaar na jaar aangeeft¹:

*"Presteren innoverende bedrijven beter? De bevindingen van academisch onderzoek terzake zijn zeker twijfelachtig: het is heel moeilijk om overtuigende bewijzen te vinden dat ondernemingen die innoveren (bv. meer patenten hebben) ook beter presteren."*²

Kent u Link Wray? Waarschijnlijk niet. Zonder hem zou rock muziek nochtans anders klinken. Zijn instrumentale *Rumble* uit 1958 introduceerde geluidsdistorsie en het powerakkoord. Ken je dit niet? Dan ben je zoals zovelen. Check in het legendarische *Pulp Fiction* de *Uncomfortable Silence* passage.³ Een groot pionier is door bijna niemand gekend.

R&D in percentage van de omzet, een vaak gebruikte maatstaf om het innovatievermogen van een onderneming uit te drukken, verheldert. Dit percentage bedraagt 13.5 % bij Google, 13.3 % bij Microsoft, en slechts 2.2 % bij Apple.⁴ Apple is geen pionier. Het is een zeer geslepen organisatie die de iPod introduceerde toen de infrastructuur klaar was. Vervolgens ridiculiseerden veel concurrenten Apple openlijk toen de iPhone veel later dan de concurrentie op de markt kwam. Het lachen is hun ondertussen vergaan. De pioniers van gisteren zijn de verliezers van vandaag:

"Op basis van onze uitgebreide studie over meerdere jaren, komen we tot de conclusie dat pioniers meestal mislukken, een laag marktaandeel hebben en slechts zelden marktleider zijn. Meer specifiek mislukken ongeveer twee derde van de pioniers in onze steekproef. Gemiddeld

bereiken de pioniers een marktaandeel van nauwelijks 6 procent. En slechts 9 procent van de pioniers kunnen zich bestendigen als marktleider.”⁵

Lean

Het innovatieproces zelf moet worden vernieuwd. Zelfs in hoogtechnologische sectoren als de geneesmiddelensector heeft het innovatieproces een archaïsche insteek. Roger Perlmutter, de researchdirecteur bij Merck, vat het als volgt samen:

“We voeren biologie van de 21ste eeuw in onze labo’s en doen dan klinische testen waar Hippocrates zich comfortabel zou bij hebben gevoeld”⁶

Eric Ries schetst in *The Lean Startup* een nieuw innovatieprotocol.⁷ Het idee dat we een concept lineair ontwikkelen om het vervolgens in de markt te introduceren is achterhaald. Ries adopteert een term uit het basketbal en stelt dat we bij iedere stap de richting moeten afwegen die we uit willen (‘pivot’). Hij pleit er tevens voor dat we niet proberen het perfect afgewerkte product in de markt te lanceren, maar snel marktfeedback verkrijgen middels lanceringen van eerdere versies. Singularity University opereert nog in die modus:

“Wij veranderen ons curriculum iedere vijf minuten.”

De doelstelling is dus de ontwikkeling van een *Minimum Viable Footprint*⁸ om vervolgens de markt te veroveren. Dit snijdt hout. Maar *The Lean Startup* mag geen excuus worden voor een slodderige aanpak. Bovendien is dit moeilijk te implementeren in industrieën gekenmerkt door ondeelbaarheden of hoge faalkosten. Een onafgewerkt geneesmiddel kun je niet op de markt loslaten.

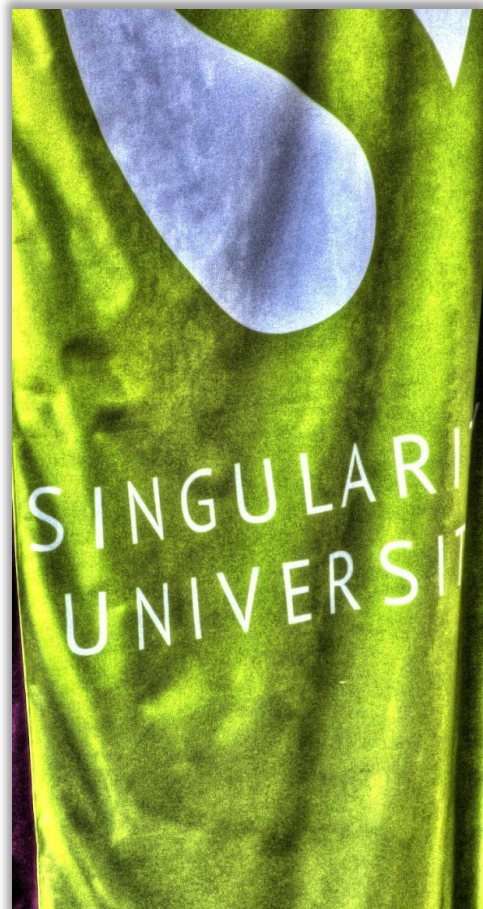
Google brengt lean op een simpele wijze in de praktijk. Het ontwikkelt een nieuwe Androidversie altijd voor één bepaald toestel. De ene keer is het een Samsung, dan weer een HTC. De winst? Snelheid.

“You must make engineers develop it for a particular device. Otherwise, it becomes theoretical and innovation slows down. That is why we have this lead device program.”

Mierennest

Google maakt gebruik van de interne markt voor ideeën. Gmail was het resultaat van een '20 % project'. Dit verwijst naar de tijd die medewerkers kunnen verkrijgen om aan eigen initiatieven te werken. Innovatie beperkt zich niet tot de R&D in de onderneming. Vernieuwing is de verantwoordelijkheid van *iedereen* in de organisatie. Bij Google was men trots op de financiële innovatie inzake *stock splits*, bij 23andMe stelde men openlijk:

“De marketingafdeling begeeft zich op nieuw terrein.”



Hét moment van de studietrip in California situeerde zich, althans voor mij, in de namiddag van de allereerste dag. Een bezoek aan Tesla Motors speld je als een *badge of honour*, het bezorgt je *bragging rights* bij thuiskomst. Je kijkt uit naar het bezoek aan de productiehal. Ik vond de organisatie van de productiehal eerder primitief, alsof de organisatie tussen de eilanden van automatisatie nog zocht naar de optimalisatie.

Maar niets op deze trip heeft me meer verbluft dan de immense kantooruimte bij Tesla waar een paar honderd medewerkers en ingenieurs door elkaar liepen en werkstations raadpleegden als betref het één gigantisch internetcafé waar de SUV van de toekomst wordt ontworpen. Ergens daartussen zweefde een verjaardagsballon, niet eens zo ver van het bureau van CEO Elon Musk, de nieuwe *poster boy* in het tijdperk na Steve Jobs.



De wetenschap terzake is heel duidelijk, en mijn eigen onderzoek bevestigt het: de communicatiefrequentie tussen medewerkers wordt in zeer grote mate bepaald door de afstand tussen medewerkers, en de afdeling en het team waartoe ze behoren.⁹ Recent onderzoek inzake virtuele teams bevestigt dat afstand en locatie een belangrijk element blijven.¹⁰

Organiseert Tesla Motors innovatie optimaal? Ik weet het niet. Zou Marissa Mayer, de CEO van Yahoo, toch het gelijk aan haar zijde hebben gehad toen ze het thuiswerken een abrupt halt toeriep? Ik twijfel alvast oprecht aan de stelligheid waarmee een groot denker als Charles Handy de demarche van Marissa Mayer vernielt:

"Ik denk dat ze gek is. Het was zeer stom wat ze heeft gedaan, want het voedt achterdocht en wantrouwen. Je moet medewerkers naar binnen lokken, niet naar binnen bevelen."

Zou Elon Musk lokken of bevelen?

¹ Jaruzelski B., Loehr J. en Holman R. "Why culture is key". *Strategy + Business*, Winter 2011.

² Vermeulen F., *Business exposed. The naked truth about what really goes on in the world of business*. Harlow : Pearson Education Limited, 2010. p. 164 – 166.

³ <http://www.youtube.com/watch?v=MWkN3akP3cU>

⁴ Jaruzelski B., Loehr J. & Holman R. "Navigating the digital future," *Strategy + Business*, Nr. 73, Winter 2013.

⁵ Tellis G.J. & Golder P.N., *Will and vision. How latecomers grow to dominate markets*. New York, McGraw-Hill, 2002.

⁶ Herper M. "Watch The R&D Chiefs Of Pfizer, Merck, And Amgen Discuss The Drug Industry's Challenges ", *Forbes.com*, 14 november 2013.

⁷ Ries E. *The lean startup. How constant innovation creates radically successful businesses.* Portfolio Penguin, 2011.

⁸ Adner R. o.c.

⁹ Van den Bulte C. & Moenaert R.K. "The effects of R&D team co-location on communication patterns among R&D, marketing and manufacturing", *Management Science*, jg. 44 (11, part 2) : S1 - S18 (November 1998); Moenaert R.K. & Caeldries F. "Architectural redesign, interpersonal communication and learning in R&D", *Journal of Product Innovation Management*, jg: 13 (4) : 296 - 310 (Juli 1996). Dé referentie is natuurlijk het werk van Tom Allen (MIT): *Managing the flow of technology.* Cambridge MA : MIT Press, 1984. Voor een recentere studie, zie o.m.: Allen T.J. & Henn G.W. *The organization and architecture of innovation.* Amsterdam : Butterworth - Heinemann, 2007.

¹⁰ Cummings J.N. "Geography is alive and well in virtual teams." *Communications of the ACM.* jg 54 (8), 24 - 26 (2011).