

sing van de kosten en het optimaliseren van bestaande processen. Daar horen vele controlemechanismen bij om de kosten te beheersen, en financiële criteria om investeringsvoorstellen te evalueren. Investeringsvoorstellen zijn vooral gericht op vervanging en onderhoud. De leiders maken van de organisatie een efficiënte machine die de waarde van de bestaande activiteiten weet uit te nutten.

Succesvolle exploratie daarentegen, vereist een visie op de toekomstige vraag van klanten, en het nemen van risicovolle investeringsbeslissingen in innovaties en overnames. Het doel is niet om de efficiëntie te verhogen, maar om nieuwe waarde in de toekomst te creëren. Dat vereist ondernemend leiderschap, en andere processen, criteria en mechanismen. Zo zijn bijvoorbeeld de controlemechanismen gebaseerd op deadlines en breakpoints, niet op return on investment of het winstbegrip ebitda.

Grote ondernemingen die de balancerkunst niet verstaan, verspelen doorgaans het ondernemend leiderschap, en daarmee de exploratie. Veel bekende auteurs hebben zich met dit probleem beziggehouden. Tom Peters stelt bijvoorbeeld het gebruik van zogenaamde *skunk works* voor, ondernemende en innovatieve groepen die zich buiten het bedrijf mogen ontwikkelen.

Deze scheiding van exploratie en exploitatie werkt prima in de ontwikkelingsfase, maar vervolgens wreekt zich de onmacht de twee te verbinden. Xerox is een goed voorbeeld. De skunk work heette Palo Alto Research Centre (PARC). PARC kwam niet alleen met geweldige innovaties, maar ook met werkende prototypes, zoals een Xerox pc. De pc is destijds nooit op de markt gekomen, wel de eerste Apple die dankbaar gebruikmaakte van wat PARC had ontwikkeld.

De Xerox case is opgetekend in Clayton Christensen's boek *The Innovator's Dilemma*. In dit boek worden succesvolle bedrijven besproken, en de kenmerken van de winnaars. Een kenmerk van de winnaars is dat de volgende generatie producten al wordt ontwikkeld voordat de vorige generatie eindigt. Intel is een goed voorbeeld:

het bedrijf ontwikkelt voortdurend een volgende generatie microprocessors. Een ander kenmerk is dat innovaties worden geleid door een nieuwe generatie ondernemende leiders, zoals General Electric dat al heel lang doet. Bij GE gaat innovatie niet alleen over nieuwe producten en diensten, maar ook en vooral over het leiden van de onderneming. Winnaars zijn ook de ondernemingen die hun klanten en eindgebruikers begrijpen. Dat is ook

## RESUMÉ

- De verlichtingsindustrie verandert ingrijpend door nieuwe technologie en de behoefte aan duurzaamheid
- Exploitatie van bestaande en creëren van nieuwe producten zijn tegengestelde processen
- De timing van deze processen is een kritische factor
- Ondernemend leiderschap is een voorwaarde voor succes

het uitgangspunt van topman Rudy Provoost van Philips Lighting: innoveren start met inzicht in de wensen van consumenten.

Consumentenwensen veranderen voortdurend, en dus zijn markten altijd in beweging. Stilstaan is geen optie, de onderneming moet zich voortdurend transformeren en verjongen. Dat betekent dat er altijd geïnnoveerd moet worden, in alle fasen van de levenscyclus van producten en markten. Alleen de snelheid van de transformatie verschilt per product. Voor bestaande producten en processen – zoals de gloeilamp – is de snelheid laag. Om geheel nieuwe producten, processen en concepten te ontwikkelen en te commercialiseren – zoals de invoering van led-verlichting in kantoren – is de snelheid iets hoger maar nog steeds beperkt. En voor nieuwe producten die inspelen op een trend – zoals de spaarlamp – is

de snelheid heel hoog. Philips Lighting voegt hiermee een essentieel onderdeel toe aan de bestaande kennis over het balanceren van exploratie en exploitatie: timing. Timing gaat om het succesvol managen van diverse exploratieprocessen in verschillende snelheden.

Bij timing in het innovatieproces is het van belang om een goede balans te vinden tussen de verwachte korte- en langetermijnwaardecreatie. Dit betekent het maken van bewuste keuzen en het toewijzen van middelen, zoals geld en talent. Philips Lighting loopt elk half jaar door de portfolio heen en voert een dynamisch portfoliobeheer. Sommige investeringen betalen zich snel terug, andere duren langer – zoals acquisities. Investeringsvoorstellen die niet voldoen aan de verwachtingen of aan de rendementseisen worden stopgezet. De basis van alle investeringen zijn veranderende klantenwensen en de toekomstvisie.

Hoewel het onderzoek van Philips tot de wereldtop behoort, ontwikkelt Philips Lighting niet alle innovaties zelf. Er zijn bijvoorbeeld overnames gedaan om in te spelen op de snelle opkomst van led-technologie. Met de nieuwe technologie komt ook een nieuwe generatie leiders mee, wat een belangrijke succesfactor is.

Een goede balans tussen exploitatie en exploratie vertaalt zich in de waardering van een aandeel. Enerzijds leiden betere winstmarges van bestaande activiteiten tot een hogere toekomstige vrije kasstroom, en dus vertaalt efficiëntie zich doorgaans in een hogere waardering. Anderzijds geeft een geloofwaardige visie op toekomstige waardecreatie vertrouwen in nieuwe vrije kasstromen. Zelfs als er op korte termijn verliezen worden geleden, zoals het geval was bij Amazon en Google, gaat de waardering omhoog. Vertrouwen komt te voet en gaat te paard, en dus is het waarmaken van geweekte verwachtingen van het grootste belang. ■

Prof. dr. Bob de Wit is hoogleraar strategisch leiderschap aan de Open Universiteit en de Maastricht School of Management en directeur van Strategy Works en Strategy Academy te Rotterdam. Dr. Bas van Gils is strategy consultant van Strategy Works en Strategy Academy.

