

“Experimenten spelen een cruciale en centrale rol in wendbare strategie”



Prof. dr. Ard-Pieter de Man is zelfstandig organisatie-adviseur en hoogleraar Management Studies aan de School of Business and Economics van de Vrije Universiteit Amsterdam.



Dr. Ludwig Hoeksema is partner bij Strategic Management Centre, toezichthouder en docent bij de School of Business & Economics van de Vrije Universiteit Amsterdam. *Fotografie: Igor Pakan van Lux Plus Ultra Studios utm*



Dr. Anna Plotnikova is assistant professor Strategic Change aan de Vrije Universiteit Amsterdam, School of Business and Economics.

Wendbare strategie: hoe experimenten helpen koers te houden

Ard-Pieter de Man, Ludwig Hoeksema, Anna Plotnikova

31

Om op lange termijn te overleven zijn experimenten op de korte termijn voor organisaties onontbeerlijk. Experimenten zijn alleen succesvol wanneer zij zijn ingebed in een breder systeem van wendbare strategie. Dit artikel beschrijft hoe organisaties experimenten kunnen inzetten in hun strategieproces.

Hoe lukt het bedrijven richting te houden in een turbulente omgeving? Eén antwoord op die vraag is dat bedrijven flexibeler moeten worden. Vandaar dat de aandacht toeneemt voor methoden en technieken die strategische flexibiliteit ondersteunen zoals minimum viable products en design thinking. Tegelijkertijd is er ook een tegengestelde trend zichtbaar: organisaties lijken juist verder vooruit te kijken. Meer en meer zien we organisaties een purpose¹ definiëren met een voor strategische plannen extreem lange tijdshorizon van tientallen jaren. Hoe zijn deze twee bewegingen met elkaar te verzoenen?

Onze conclusie van recent onderzoek is dat bedrijven dat doen door gebruik te maken van een aantal

principes die wij *wendbare strategie* noemen (De Man e.a., 2022). Bij wendbare strategie ligt het langetermijnperspectief vast, maar is de weg ernaartoe een continue zoektocht in een snel veranderende wereld. Een langetermijnperspectief helpt bedrijven te bepalen welke strategische projecten zij moeten starten om informatie te verzamelen hoe zij hun doel kunnen realiseren. Op basis van nieuwe informatie die dat oplevert, wordt een portfolio van strategische projecten opgebouwd en continu bijgesteld. Daarin spelen experimenten een belangrijke rol.

De wendbaarheid op korte termijn staat in dienst van het langetermijnperspectief. Juist door op korte termijn wendbaar te zijn, zijn organisaties in staat

koers te houden doordat ze nieuwe wegen naar hun doel ontdekken. Omgekeerd geeft het langetermijnperspectief richting aan de dagelijkse zoektocht: juist door koers te houden zijn ze wendbaar, weten ze waarvoor ze staan en reageren ze niet ongericht op alle dynamiek die zich voordoet. Om dat te kunnen doen, kijken bedrijven verder vooruit naarmate hun omgeving turbulenter wordt.

Experimenten spelen een cruciale en centrale rol in wendbare strategie. In dit artikel gaan we eerst in op het waarom van experimenten. Daarna bespreken we wat experimenten zijn. Vervolgens gaan we in op de vraag hoe de samenhang tussen experimenten te borgen, waar experimenten te vinden zijn en hoe ze te beheren.

Waarom experimenten?

Een snel veranderende omgeving vraagt van organisaties dat zij een scherp beeld hebben van welke informatie zij wel bezitten en welke niet. Zowel op de korte als de lange termijn leidt dit tot verschillende vraagstukken. Op de lange termijn is vaak wel bekend wat de onderliggende trends en problemen zijn die spelen. Deze kunnen input vormen voor het formuleren van een purpose en strategie. Denk hierbij bijvoorbeeld aan duurzaamheid, vergrijzing en digitalisering. De onbekende zaken op de lange termijn zijn minder makkelijk te duiden maar technieken als scenario-analyses helpen bedrijven al decennia grip te krijgen op een onvoorspelbare toekomst.

Zekere zaken op de korte termijn kunnen worden vormgegeven in projecten. Experimenten zijn erop gericht om onzekere zaken op de korte termijn te onderzoeken. Daarbij gaat het dan bijvoorbeeld over de technologische mogelijkheid om een product of dienst te leveren of de vraag of klanten in een nieuw product zijn geïnteresseerd. Dit soort informatie is vaak niet beschikbaar maar is wel kenbaar. Door experimenten komt zij proefondervindelijk boven water. Het is belangrijk dat men zich realiseert dat experimenten geen oplossing vormen voor alle strategische vraagstukken. Ze maken deel uit van een groter portfolio en dienen daarom in samenhang met de rest van de

strategie te worden gemanaged. Het is soms nodig te kiezen tussen een experiment of een langetermijn investeringsprogramma en soms zijn ze juist nauw verbonden.

Wat zijn experimenten?

Een wendbare strategie vraagt om iteratief werken: het systematisch opzetten van herhaalde experimenten, om daarmee nieuwe informatie te verzamelen die nodig is voor verdere strategische besluitvorming. Het gaat om 'deliberate experiments with emerging outcomes' (Foss e.a., 2022). Het systematische zit er ten eerste in dat experimenten worden opgezet vanuit een richtinggevende purpose en strategische thema's. Het is geen blinde zoektocht, maar een gerichte. Ten tweede is het systematisch omdat er een proces is ingericht dat verzekert dat geleerde lessen worden opgehaald en opgeschaald. Experimenteren heeft alleen zin – of is alleen 'strategisch' – wanneer de geleerde lessen ook worden gebruikt.

Een experiment is een bewust opgezet project dat erop gericht is nieuwe informatie te verzamelen over strategische mogelijkheden (Ehrig en Schmidt, 2022; Zellweger en Zenger, 2021). Experimenten kunnen klein zijn, bijvoorbeeld een wijziging op een website om te zien hoe klanten reageren, maar zij kunnen ook omvangrijk zijn. Investeringsportfolios van startups of financiering van fundamenteel onderzoek aan universiteiten zijn een voorbeeld van het laatste. Op basis van de informatie die experimenteren oplevert, kunnen organisaties een strategie iteratief bijstellen.

Experimenteren is belangrijker dan vroeger omdat bijsturing van de strategie vaker noodzakelijk is vanwege de toegenomen onvoorspelbaarheid in markten en de snelheid waarmee technologie zich ontwikkelt. Het is ook een manier om met toegenomen complexiteit om te gaan. Informatie is vaak verspreid over verschillende actoren en is ook niet altijd eenvoudig expliciet te maken. Door kleinschalig dingen te proberen zoals een prototype bouwen, ontstaat gaandeweg een beter beeld over waar de kansen liggen. Tot slot zijn ook de kosten om te experimenteren drastisch

gedaald. Door betere informatietechnologie is het bijvoorbeeld eenvoudiger geworden om online ideeën te testen. Nieuwe managementbenaderingen zoals agile vereenvoudigen het experimenteerproces ook. Waar vroeger iteratief werken kostbaar was en minder noodzakelijk, is het nu goedkoper en past het bij de bedrijfsomgeving.

Tabel 1 geeft een aantal voorbeelden van experimenten in Nederlandse bedrijven. ABN AMRO ontwikkelt regelmatig minimum viable products, soms samen met partners. Een minimum viable product is de meest simpele versie van een product of dienst, die nog wel waarde heeft voor een klant en waarmee nog waardevol informatie over de klant en het product kan worden verkregen. Op basis van feedback van klanten kan het worden doorontwikkeld. Deze werkwijze voorkomt dat een kostbaar productontwikkelingstraject wordt doorlopen waarna blijkt dat er geen vraag is naar het product of de dienst.

Tabel 1 Voorbeelden van experimenten

Organisatie	Voorbeeld van experimenten
ABN AMRO	Minimum viable products
Eshuis Accountants en Adviseurs	Trend business analytics spotten, MOOC opzetten, overname
Hoogwegt Group	Pilots met partners rondom ecologische footprint
Philips	Pilots, prototypes, websites, hackathons, makeathons
Ultimaker	Use cases
VGZ	Nieuwe contractvormen samen met ziekenhuizen; ontwikkeling nieuwe oplossingen via dedicated (agile) teams

Bij Eshuis Accountants en Adviseurs werken ze ook met experimenten. Toen business analytics als trend op hun radar kwam heeft Eshuis eerst met de Hogeschool Saxion een samenwerkingsverband opgezet.

“Experimenteren is belangrijker dan vroeger omdat bijsturing van de strategie vaker noodzakelijk is vanwege de toegenomen onvoorspelbaarheid in markten en de snelheid waarmee technologie zich ontwikkelt”

Gezamenlijk ontwikkelden ze een Massive Online Open Course (MOOC) over business analytics. Die was succesvol en dat leidde ertoe dat Eshuis een positie op dat gebied ging ontwikkelen. De successen daarmee leidden er weer toe dat Road 2 BI is overgenomen dat in business analytics is gespecialiseerd. Een van de strategische thema's van Hoogwegt Group, een handelaar in eiwitten, is duurzaamheid. Op dat gebied experimenteert Hoogwegt met het in kaart brengen van de ecologische footprint van producten. Hoogwegt overziet de hele keten. Dat is een unieke positie om de footprint van producten compleet in kaart te brengen. Daartoe werkt Hoogwegt met een aantal pilots met strategische partners. Door samenwerking met de Rabobank en een start-up leert Hoogwegt hoe het de footprint in beeld kan krijgen en ontwikkelt het nieuwe diensten op basis van die inzichten.

Bij Philips zien we het concept van klein beginnen eveneens terug. Bij Philips zit er meer wendbaarheid in de strategie dan voorheen. Philips zet middelen in als kleine pilots, de ontwikkeling van prototypes, het gebruik van websites om ideeën te testen, hackathons and makeathons. Alles bij elkaar draagt dit bij aan de purpose van Philips om 2,5 miljard mensen te verbeteren in 2030.

Voor 3D-printerproducent Ultimaker zijn de materialen die voor hun printer geschikt zijn en die geleverd

worden door externe partijen essentieel. Maar hoe komt Ultimaker erachter wat klanten allemaal met materialen doen en waar de vraag zit? Hier spelen 'use cases' een grote rol. Use cases beschrijven toepassingen van de 3D-printer in een klantsituatie en maken voor klanten duidelijk wat ze met de printer kunnen doen. Aangezien de toepassingen eindeloos zijn, helpen use cases te onderzoeken waar de interessante mogelijkheden liggen. Het is een zoekproces en de use cases komen soms uit onvoorspelbare bronnen, maar zij vormen een continue bron van kennis en informatie voor Ultimaker. Het grote voordeel is dat ze heel concreet zijn. Er wordt echt iets gemaakt zodat proefondervindelijk kan worden vastgesteld wat wel werkt en wat niet. Dat draagt bij aan de realisatie van de strategie.

Bij VGZ krijgt iteratief werken en experimenteren weer een heel andere vorm. Belangrijk in de purpose van VGZ is het toekomstbestendig houden van de zorg: toegankelijk, kwalitatief goed en betaalbaar. Een manier om dat te doen is om andersoortige afspraken te maken met zorgaanbieders zoals ziekenhuizen of huisartsen. Zorg en zorgfinanciering zijn echter complexe velden. Het is heel goed mogelijk dat een afspraak die op één plek leidt tot afname in de zorgvraag op een ander moment of een andere plek juist tot een toename van zorg leidt. Dat maakt het moeilijk van tevoren een contractvorm te definiëren die werkt. VGZ experimenteert daarom met een aantal verschillende contractvormen met zorgaanbieders en leert zo stapsgewijs wat de effecten zijn van bepaalde contractvormen.

De bovenstaande voorbeelden laten drie dingen zien. Ten eerste dat experimenten verschillende vormen kunnen aannemen. Daardoor valt wellicht niet altijd op hoe wijdverbreid het experimenteren in organisaties is geworden. Ten tweede dat experimenten in veel sectoren worden toegepast om strategische richting in te vullen. Het is dus niet beperkt tot een set van hightechsectoren, maar ook toepasbaar in traditionele sectoren. Ten derde dat experimenten bijdragen aan het wendbaarder maken van strategie. Tegelijkertijd roept de diversiteit aan voorbeelden ook vragen op

zoals hoe een organisatie ervoor kan zorgen dat experimenten bijdragen aan een gewenste richting, hoe de goede experimenten te vinden en hoe ze te beheren.

Wat geeft richting?

Een eerste manier om te voorkomen dat experimenten een set van onsamenhangende projecten wordt, is door ze te relateren aan de strategische uitgangspunten van de organisatie. Daarbij staat de purpose centraal. Wendbare strategie vraagt dat bedrijven onder alle dagelijkse turbulentie ook de lange lijnen leren en blijven zien. Deze zijn vaak stabiel en bieden houvast voor de strategie. Zij worden vertaald in een purpose. Een purpose beschrijft hoe een organisatie op de zeer lange termijn waarde wil creëren. Dat kan ook maatschappelijke waarde zijn. Zo richt Van Oord zich op het gebruik van 'Marine Ingenuity' om bij te dragen aan een betere wereld. Daarbij is klimaatverandering een onderliggende trend waar Van Oord kan bijdragen aan de oplossing van de problemen die ermee samenhangen, of het nu de transitie naar duurzaamheid of de adaptatie aan een gewijzigd klimaat betreft.

Een purpose is weliswaar uitdagend en genereert energie en bevologenheid, maar is meestal weinig concreet. Daarom vertalen organisaties ze in concretere strategische thema's die op de middellange termijn sturing geven aan de organisatie. Bovendien definiëren organisaties waarden op basis van de purpose die

Experimenten kunnen verschillende vormen aannemen, worden in veel sectoren toegepast om strategische richting te geven en experimenten dragen bij aan het wendbaarder maken van de strategie

richting geven aan het handelen van medewerkers. Strategische thema's en waarden zorgen ervoor dat medewerkers keuzes kunnen maken en kunnen handelen in overeenstemming met de purpose. Experimenten horen dan ook alleen te worden opgestart wanneer zij in lijn zijn met de purpose, strategische thema's en normen en waarden van een bedrijf. Zijn ze dat niet dan helpen zij niet mee aan het geven van richting aan de realisatie van de purpose, maar leiden zij tot versnippering.

Hoe kom je aan experimenten?

Er zijn twee bronnen van experimenten. De eerste is de interne organisatie. In moderne organisaties is kennis verdeeld over vele decentrale bronnen (Foss e.a., 2022). We kunnen er dus niet vanuit gaan dat centrale strategen beschikken over alle relevante informatie om een strategie te formuleren. De open strategieschool pleit er daarom voor om personeel breder te betrekken bij het strategieproces (Hautz e.a., 2017). Er blijkt echter nogal een discrepantie te zitten tussen het belang dat organisaties zeggen te hechten aan de input van medewerkers in het strategieproces en de mate waarin ze mogelijkheden bieden aan medewerkers om in het strategieproces te participeren (De Man e.a., 2022).

Er zijn hoe dan ook benaderingen ontwikkeld die zulke participatie realiseren. Zo heeft Ericsson al vele jaren een online strategie-community (Plotnikova e.a., 2021). Daarin participeren tweeduizend medewerkers uit verschillende locaties en functies om de inclusiviteit en participatie in het strategieproces te vergroten. Ook externen kunnen bijdragen. Ericsson is hiermee gestart in 2014 en de community bestaat nog steeds. Hoewel dit soort methoden niet eenvoudig in gebruik zijn en veel aandacht vragen, leveren ze wel voordelen op in termen van strategie-inhoud en wanneer het aankomt op implementatie van strategie.

Een tweede bron van ideeën voor experimenten ligt extern in het ecosysteem van organisaties (De Man, 2021). Samenwerkingspartners, leveranciers, klanten en andere stakeholders kunnen interessante ideeën aanleveren. Toch geldt ook hier dat organisaties deze

Experimenten horen alleen te worden opgestart wanneer zij in lijn zijn met de purpose, de strategische thema's en normen en waarden van een bedrijf. Zijn ze dat niet dan leiden zij tot versnippering

bron nog onvoldoende benutten.

Het hierboven genoemde Ultimaker is een meester in het werken met ecosystemen. Het werkt samen met leveranciers, afnemers en een community van open source software developers die continu prikkels geven tot vernieuwing. Ook COFRA, een holding van de familie Brenninkmeijer werkt intensief met ecosystemen. Een voorbeeld is het Fashion for Good-platform. Dit is opgericht door de filantropietak van de familie Brenninkmeijer van C&A als een veranderplatform om verduurzaming van de mode-industrie gestalte te geven. C&A is echter maar een van de spelers op het platform. Op het platform delen diverse organisaties kennis over hoe een product circulair kan worden gemaakt.

Hoe beheer je experimenten?

Organisaties bezitten over het algemeen een portfolio aan experimenten. Dat vraagt om beheer ervan. Hierbij zijn twee aandachtspunten van belang: organiseer een portfolioboard en hou oog voor de balans tussen korte en lange termijn.

Ewals Cargo Care ontwikkelt zich tot de organisator én belangrijke speler van een logistiek ecosysteem. Om daar te komen zijn projecten nodig die een langetermijninvestering vergen, maar ook projecten met een korte tijdshorizon. Daarnaast moet er ruimte blijven voor kansen die zich onverwacht in de markt

voordoen. Hoe lukt het Ewals al die in doel en omvang uiteenlopende projecten in samenhang te laten werken richting die rol in het ecosysteem?

Ewals heeft daarvoor een portfolioboard in het leven geroepen. Een dergelijke board zien we ook bij andere organisaties. Een portfolio board heeft drie hoofd-functies:

- Prioriteren van alle mogelijke projecten en experimenten;
- Alloceren van middelen aan die projecten en experimenten;
- Bijsturen: opschalen of afschalen van experimenten en geleerde lessen identificeren.

In een portfolio board moet in ieder geval iemand zitten die de langetermijnvisie bewaakt. Dit kan de chief strategy officer zijn. Dit brengt ons bij het tweede aandachtspunt. Een evenwichtig projectportfolio bestaat uit projecten voor de korte en de lange termijn en houdt rekening met zowel bekende als onbekende factoren. Naast de experimenten die op de korte termijn informatie opleveren, zijn ook de lange termijninvesteringen van belang. Experimenten staan nooit op zichzelf maar zijn ook onderdeel van een groter geheel. Als het goed is brengen experimenten de realisatie van de purpose dichterbij. Strategie is niet alleen maar executie. Het is vooral bijdragen aan de route naar de purpose. Op elk moment in de tijd kijkt een portfolioboard daarom tegelijk naar verschillende tijdschorzonen. De mix van experimenten en projecten op korte en lange termijn moet kloppen en elkaar versterken.

Het is meer dan experimenteren

In een turbulente omgeving maken organisaties in toenemende mate gebruik van experimenten. Digitale technologie en nieuwe managementconcepten verlagen de kosten van experimenteren en verbeteren de kwaliteit van experimenten. Door experimenten krijgen organisaties zicht op manieren om dichterbij hun purpose te komen in een turbulente omgeving waar het voortdurend anders gaat dan verwacht. We hebben willen laten zien dat experimenten geen op zichzelf staande projecten zijn en niet ongericht

In een turbulente omgeving maken organisaties in toenemende mate gebruik van experimenten. Digitale technologie en nieuwe managementconcepten verlagen de kosten van experimenteren en verbeteren de kwaliteit ervan

worden opgezet, maar juist op een samenhangende manier. Organisaties die in staat zijn om te gaan met een snel veranderende context gebruiken experimenten om de weg naar het realiseren van hun purpose te ontdekken. Daarbij zoeken ze bewust naar experimenten binnen en buiten de organisatie en zorgen ze ervoor dat de experimenten verbonden zijn met andere strategische investeringen. Voor dat laatste gebruiken zij een portfolioboard die zo is ingericht dat een balans tussen korte en lange termijn is gewaarborgd. Op deze manier ingebed, zijn experimenten een zinvolle en onmisbare bouwsteen van een wendbare strategie.

De auteurs danken de Stichting Management Studies voor het mogelijk maken van dit onderzoek.

Noten

1. Wij gebruiken 'purpose' omdat de term is ingeburgerd en diverse Nederlandse vertalingen zoals 'oogmerk', 'zin' en 'bestaansreden' in zich lijkt te verenigen.

Literatuur

- Ehrig, T., & Schmidt, J. (2022). Theory-based learning and experimentation: How strategists can systematically generate knowledge at the edge between the known and the unknown. *Strategic Management Journal*. In druk.
- Foss, N. J., McCaffrey, M. C., & Dorobat, C. E. (2022). "When Henry Met Fritz": Rules As Organizational Frameworks For Emergent Strategy Process. *Journal of Management Inquiry*, 31(2), 135-149.
- Hautz, J., Seidl, D., & Whittington, R. (2017). Open strategy: Dimensions, dilemmas, dynamics. *Long Range Planning*, 50(3), 298-309.
- Man, A. P. de (2021). Ecosystemen: Wat zijn dat en hoe bestuur je ze?. *Holland Management Review*, 38, 31-40.
- Man, A.P. de, Hoeksema, L., & Plotnikova, A. (2022). *Einde van strategie?! Mediawerf*.
- Plotnikova, A., Pandza, K., & Sales-Cavalcante, H. (2021). How strategy professionals develop and sustain an online strategy community-The lessons from Ericsson. *Long Range Planning*, 54(5), 102015.
- Zellweger, T. M., & Zenger, T. R. (2021). Entrepreneurs as scientists: A pragmatist approach to producing value out of uncertainty. *Academy of Management Review*, in druk.