



Thorsten Wiesel en
Rajesh Chandy (r)

Waarom reuzen sterven

Rajesh Chandy en Thorsten Wiesel zijn gespecialiseerd in respectievelijk innovatie en accountability. Twee tegenovergestelde disciplines, zo lijkt het. Toch kunnen deze professoren samen prima door één deur.

tekst **Robert Heeg**
beeld **Anje Jager**

Rajesh Chandy kwam naar Nederland met een tegendraadse boodschap: zit niet te dicht op je klant! De marketingprofessor van de London Business School was in Hilversum vanwege de DCPI Awards (Dutch Customer Performance Index), en zijn toehoorders zullen met enige verbazing hebben geluisterd naar zijn lezing: 'The dangers of getting close to your customer'. Op de kalme, licht geamuseerde toon die hem eigen is, zette Chandy zijn theorie uiteen.

'Het is voor marketeers natuurlijk, wenselijk en zelfs onvermijdelijk om te focussen op onze waardevolste, begeerlijke en meest invloedrijke klanten. Seniormanagement of ceo's hebben de neiging daar meer naar te luisteren. Maar dat proces, vermenigvuldigd op dagelijkse basis, doet bedrijven de das om. Daarom waarschuw ik voor de gevaren van te dicht op je klant zitten. Kijk je naar cases als Kodak, dan zie je steevast dezelfde fout: ze werden verliefd op hun klanten en luisterden te veel naar hen.' Maar wacht even... Jeffrey Hayzlett, chief

marketing officer en vice president van de geplaagde Eastman Kodak Company, bracht nog maar enkele jaren geleden een triomfantelijke presentatie op Picnic. Hij kreeg de zaal toen plat met zijn verhaal over de transformatie van Kodak naar social, en hoe juist de intense interactie met klanten het bedrijf had gered.

Hayzlett toen: 'We hadden geen keus. Het was veranderen of kapotgaan.'

Chandy nu: 'Kodak heeft een ongelooflijke innovatiehistorie. Maar wel een die op film gericht was. Ze hebben de elektronische progressie echter allesbehalve genegeerd, hun r&d was de tijd zelfs ver vooruit in de jaren zeventig. Toen digitaal echter ook een commerciële doorbraak beleefde, hadden ze opeens een achterstand. Om die in te lopen haalden ze een nieuwe ceo binnen, George Fisher. Die ontsloeg veel mensen en wilde een totale omslag naar digitaal. Maar hun grote klanten zaten in b2b, zoals fotowinkels. Die betaalden honderdduizenden dollars voor ontwikkelapparaten. En natuurlijk gingen zij klagen dat hun duur gekochte apparatuur in een klap achterhaald was. Kodak ging te veel naar die invloedrijke grote klanten luisteren en werd daar steeds meer schizofreen van. Kodak werd stuurloos, besluiteloos, en dat leidde de val in.'

Omwenteling

Dramatisch voorbeeld, maar dat alles neemt natuurlijk niet weg dat luisteren naar klanten een essentiële discipline blijft. Niet voor niets zit Chandy in een denktank over klantinteractie met de man die vandaag naast hem zit: Thorsten Wiesel, assistent-professor aan de >

Thorsten Wiesel

Thorsten Wiesel is assistent-professor aan de Faculteit Economie en Bedrijfskunde van de Rijks Universiteit Groningen. Hij studeerde financiën, dus niet marketing, en wilde altijd de businesskant op. Zijn vele studies dreven hem steeds meer richting marketing en dan met name de academische kant ervan. 'Ik dacht: ik vermaak me prima, waarom blijf ik me niet gewoon hiermee bezighouden?' Zijn huidige onderzoek en onderwijs spitst zich toe op accountability.

faculteit economie en bedrijfskunde van de Rijksuniversiteit Groningen. Hun groep ontstond tijdens een conferentie in Duitsland, waar zo'n vijftig academici en praktijkmensen bijeen kwamen om dit hete hangijzer te bespreken. Onderwerpen waren onder meer: hoe klant-interactie op waarde te schatten, welke waarde je die toekent, welke voorspelmodellen je eruit kan halen, en welke rol klanten spelen in het innovatieproces. De papers die hieruit voortvloeiden, worden volgens Wiesel goed gelezen en leiden tot nieuwe onderzoeken in marketing.

Terug naar Kodak. Misschien was het iconische merk wel te log om nog mee te veranderen met de tijd. Een van de richtingen die Chandy verkent in zijn doorlopende innovatieonderzoek, is de vraag uit welke hoek grote veranderingen doorgaans komen. Zijn het de kleine flexibele bedrijfjes, die zich niet zoveel hoeven aantrekken van bureaucratie en bestaande businessmodellen? Of juist de grote partijen, met hun schaalgrootte en al hun talent? Toen hij zich over deze vragen begon te buigen, was er nog maar weinig bekend over de materie.

'Het was jouw anekdote tegen mijn anekdote. Je kon maar weinig bewijzen. En de meest dramatische anekdotes kwamen toch van de stervende reuzen. Als een bedrijf als Kodak omvalt, dan is dat een big deal. Als mijn bedrijfje omvalt, dan merkt niemand dat. En als mijn bescheiden bedrijfje niet innoveert, dan maakt dat niet uit voor de rest van de wereld. Maar als Kodak niet innoveert, dan heeft dat enorme gevolgen. Je moet dus met een grote sample van alle innovaties beginnen, systematisch geselecteerd, om te checken wie achter al die innovaties zit. Anders word je makkelijk op het verkeerde been gezet.'

Chandy onderzocht 150 jaar van radicale innovatie in allerlei segmenten. Opvallend: in het verleden kwam de innovatie van zowel grote als kleine bronnen, de verdeling was ongeveer fifty-fifty. Maar na WOII zag hij een dramatische omwenteling. 'De grootste bedrijven werden meer en meer verantwoordelijk voor radicale innovatie. Zoals Philips, dat met een paar doorbraken kwam.'

Ook vroeg Chandy zich af hoe het kwam dat sommige bedrijven in de val liepen van toenemende inertie en bureaucratie, terwijl andere zichzelf bleven vernieuwen en verjongen. Het drama en de beperkte houdbaarheid van die ontwikkelingen fascineren hem enorm. 'Facebook doet het nu geweldig, maar voor

hoe lang? Het is nog niet zo lang geleden dat Napster, Netscape en MySpace heel succesvol waren.'

Innovatie versus Wall Street

Met Chandy diep in de innovatieleer, en Wiesel als kenner van accountability, kunnen wij ons twee heren voorstellen die tijdens lange lunches bespreken waar hun studierichtingen samenkomen, en waar juist niet. Chandy's lachje verraadt dat de discussie vaak gevoerd is. 'Als je kijkt naar de returns van innovatie, dan zijn die verre van gelijk. Als jij en ik hetzelfde product in de markt zetten, dan belooft die markt ons heel verschillend. Dat is niet gebaseerd op het product, maar op je achtergrond en de middelen die je tot je beschikking hebt. Neem de farmaceuten: de grote bedrijven maken ruwweg dezelfde producten als kleine biotech-bedrijfjes. Toch verdient big pharma soms twintig keer meer voor dezelfde radicale innovaties. Waarom krijgen sommige bedrijven zoveel meer? En: waarom zijn sommige zo veel beter in het converteren van veelbelovende ideeën in succesvolle innovaties? Jij en ik hadden allebei Facebook kunnen bedenken, maar jij creëert het en ik niet.'

Recentelijk keken Chandy en Wiesel naar de rol van leidinggevend in innovatie. Veel ceo's claimen vaak dat de aandeelhouders hen ervan weerhouden te innoveren, aldus Chandy. 'Als Facebook de markt opgaat en elk kwartaal moet rapporteren, dan zal de kleinste tegenvaller moeten worden uitgelegd. Innovatie komt dan misschien in het gedrang.'

Wall Street zou bedrijven dus dwingen tot korttermijnstrategieën. De beurs weerhoudt bedrijven ervan naar de toekomst te kijken. Maar als dat echt waar is dan zouden Google, Apple en andere toekomstinvesteerders niet hun huidige waarde hebben. 'Hoe overwinnen zij die druk dan wel? Ons gevoel zegt dat het er van afhangt wie je eigenaar is. Als die zijn aandeelhouders goed segmenteert, ze selecteert op hun toekomstvisie, dan kan hij veel beter in die toekomst investeren dan anderen. Als je daarentegen in handen bent van een hedgefonds, dan heb je minder innovatiekracht.'

Wiesel voegt toe: 'Het is wel moeilijk om de ROI aan te tonen van innovatie, vanwege de vele onzekerheden. Je hebt altijd geld nodig om te innoveren.'

Innovatie-investeringen betekenen ook investeren in marketing, want je moet de markt voor je nieuwe producten immers nog creëren. Daarvoor heb je weer business-cases nodig, want je moet verantwoording af kunnen leggen.' Dat is waar

Rajesh Chandy

Rajesh Chandy is marketing-professor aan de London Business School, en wordt door Wiesel omschreven als een van de beroemdste wetenschappers op het gebied van innovatie. Zelf omschrijft hij zich echter als een amateurhistoricus. 'Ik houd van het drama van geschiedenis: de geboorte en dood van individuen, landen, beschavingen. In een businessomgeving spelen de meest dramatische geboorte-dood-cycli zich af rond radicale innovaties. Grote veranderingen transformeren complete industrieën en leiden tot wereldoverheersing. Sommigen noemen dat proces: creatieve vernietiging. Ik besepte dat er weinig bekend was over de oorzaken en bronnen van radicale innovatie, vandaar mijn keuze.'

volgens hem innovatie en accountability samenkomen. 'Vroeger verkocht de marketingafdeling simpelweg de fijne producten die je in huis had, zonder de winstkansen of aandeelhouderswaarde echt door te rekenen.'

Toen Wiesel zijn studie tien jaar geleden begon, was accountability nog geen hot topic. 'De financiële mensen zeiden: wat ik doe is meer marketing. De marketingmensen zeiden: wat ik doe is meer financiën. Inmiddels leeft het besef dat die twee gelinkt zijn, zowel strategisch als operationeel.'

Zinloze exercitie

Natuurlijk weet ook innovatie-expert Chandy dat je op gegeven moment financiële verantwoording moet afleggen. 'De uitdaging is dat de markten van de toekomst zich niet makkelijk laten kwantificeren. Als je een idee hebt voor transformatie-innovatie, dan komen er vragen als: hoe ingrijpend zal die zijn? En: wanneer is die innovatie? Leef ik dan nog wel? Ik word wel eens gevraagd door bedrijven om de waarde van een innovatie door te rekenen. Als die niet pakweg 100 miljoen euro is, dan keurt het bestuur het af.' Hij lacht: 'En dus staat er op elke spreadsheet die naar besturen gaat: 100 miljoen euro. Jij en ik kunnen immers altijd wel een bedrag verzinnen. Maar op een gegeven moment wordt dat een zinloze exercitie. En als je dat cijfer niet waarmaakt, dan lijdt je reputatieschade en wordt innovatie de volgende keer ontmoedigd.'

Accountabilityman Wiesel ziet echter ook een voordeel van die spreadsheets. 'Ze maken alles transparant. Alle veronderstellingen, alle miljoenen zitten in die spreadsheets, zodat mensen ze kunnen bespreken en misschien iets van de onzekerheid over de toekomst kunnen wegnemen. Maar misschien is accountability momenteel wel te dominant. Iedereen wil veel rekenmodellen, maakt niet uit waarom, en dan kiezen ze de modellen die het beste in hun plannen passen.'

Jobs-mythe

Zouden mannen als Mark Zuckerberg en Steve Jobs zich ooit met zulke spreadsheets hebben beziggehouden? Met andere woorden: komt innovatie niet gewoon van visie en leiderschap? Chandy countert met een opvallende ontmanteling van Jobs' mythische reputatie als innovator. 'Het Apple-verhaal is er een van falen, leren van falen, en een reactie op dat falen. Toen Jobs daar in 1997 terugkeerde was het eerste succesproduct de iPod, in 2001. Maar dat was geen Apple-idee; het kwam van Tony Fadell, die er bij Philips aan had ge-

werkt maar het daar niet in productie kreeg. Hij ging ermee shoppen en Jobs zag er een manier in om meer computers te verkopen. De originele iPod was Mac-only en deed niet veel. Pas met de Windows-versie, in 2004, schoten de verkopen omhoog. Ze deden er drie jaar over om te beseffen dat ze met de iPod niet meer Apple-computers verkochten en dat ze voor Windows moesten gaan. Dat is een eeuwigheid in de tech-business!

In de jaren daarna stapelde Apple echter innovatie op innovatie. Dus Jobs had geduld, ja, maar visie? Van wat? De iPod was niet zijn idee en hij had ook de mp3-speler niet bedacht. Met de iPhone in 2008 kwam de App Store. Ook dat was aanvankelijk een fout. De eerste apps waren b2b-gericht, zoals Salesforce.com. Na de introductie van de iPhone kelderden de Apple-aandelen. Moeilijk te geloven nu. De App Store werd pas een succes toen ze de deuren openden voor derden. En dat is Apple's kracht: steeds weer leren ze van mislukkingen. Sterker, ze noemen het geen mislukkingen maar experimenten. En, minstens zo belangrijk, ze laten zich nooit door industriegrenzen weerhouden. Apple transformeerde van computerbedrijf tot muzikspelerfabrikant tot muziekretailer tot telefoonfabrikant tot het grootste virtuele winkelcentrum ter wereld tot uitgever en wat nog meer komt. In elk veld versloegen ze partijen die daar gespecialiseerd waren. Dát is de sleutel tot Apple's succes.'

En-en

Aan Chandy's Appleverhandeling voegt Wiesel toe: 'Leren van fouten draait ook weer om accountability. Je kunt de visie hebben om al die producten te maken, maar je moet ook kijken of ze verkopen. Daarop baseren of je ergens mee doorgaat of iets nieuws verzint. Daar zie je de link tussen innovatie en accountability. De creativiteit mag dan van een visionair komen, maar ook die wordt afgerekend op wat werkt.' De groeiende rol van accountability in innovatie heeft volgens Wiesel grote gevolgen voor marketingstudenten. 'Zij moeten niet alleen mooie advertenties bedenken, maar ook berekeningen leren maken en met data werken.'

We hoeven de komende jaren geen strijd tussen innovatie en accountability te verwachten als het aan Wiesel ligt. 'Het is niet of-of maar en-en; de een helpt de ander. Dat je accountable bent is mooi, maar als je niet innoveert en nieuwe producten op de markt brengt, faal je en sterf je uit. Aan de andere kant: innovatie kost geld, en als je niets verdient, kun je ook niet investeren.' •

'Het Apple-verhaal is er een van falen, leren van falen, en een reactie op dat falen'