

tekst **Arthur Tolsma**, senior consultant bij VODW

# Hoe ben je als smart follower slimmer dan pionier?



Innovatie: noodzakelijk, maar uiterst moeilijk, en met veel risico's verweven. De marketingmix van een nieuw product is één grote vraag. Daarom kiezen veel bedrijven voor een strategie als 'smart follower' in plaats van 'first mover': ze kijken hoe pioniers succesvol zijn en natuurlijk hoe ze falen, zodat ze niet dezelfde fouten maken. Hierdoor kunnen ze met minder risico toch vernieuwend zijn. Maar hoe reageer je als volger echt slim?

Klingebliel & Joseph\* hebben onderzoek gedaan naar de voordelen van beide stijlen en stellen dat beide werken maar door het verschil in timing een andere innovatiestrategie vereisen.

## Scherp schieten

De eerste en meest interessante conclusie was dat de scope afgestemd moet worden. Pioniers waren succesvol als ze veel producten lanceren, en veel verschillende. Er mogen best een paar producten falen, omdat de succesvolle ook echt veel geld opleveren. Smart followers berei-

ken nooit die megasuccessen, en moeten dus beter kiezen: zowel in aantal als in focus.

HP deed dat niet goed met een breed portfolio van audio, video en camera features, die laat geïntroduceerd werden. Samsung deed het beter: veel vroege introducties, waarvan een aantal flopten, maar de grote successen compenseerden dat ruimschoots. Sagem (een Frans elektronica-bedrijf) was ook succesvol door zich slechts op twee innovaties te richten: ze schoten met scherp.

## Passende snelheid

Belangrijk was ook hoeveel tijd de bedrijven namen voor het onderzoeken van de businesscase. Succesvolle pioniers begrepen dat ze weinig tijd hadden, en dat een gedetailleerd businessplan nooit de onzekerheid van hun tactiek zou wegnemen. Smart followers namen de tijd om voorzichtige en uitgebreide analyses te doen, waardoor hun producten vaker succesvol waren. Natuurlijk waren die successen wel kleiner. Het laatste succes criterium was hoe de innova-

tiemanagers werden beoordeeld: een KPI voor het aantal productintroducties was zeer succesvol bij pioniers, maar niet bij smart followers. Die moeten juist incentives hebben voor het aantal experimenten, en het op tijd beëindigen of doorzetten hiervan.

## Slimme volger

Mooie lessen, maar gelden ze vandaag de dag nog steeds? Disruptieve businessmodellen of start-ups gooien een markt namelijk steeds sneller en steviger overhoop. Ik denk dat ook een smart follower niet kan zonder kleine, korte experimenten, die op tijd worden afgesloten of doorgezet. De analyse van deze experimenten gecombineerd met de resultaten van concurrenten verzekeren voorzichtigheid, voordat wordt ingezet op een select aantal grote productintroducties. Maar er moet wel actie worden ondernomen, anders verandert een smart follower heel snel in een trage aanpasser.

*\*Ronald Klingebiel (professor of strategy, Frankfurt School of Finance and Management) & John Joseph (assistant professor of strategy, University of California, Irvine), 'When First Movers Are Rewarded, and When They're Not', Harvard Business Review, August 2015.*