

## VOLBERDA

### BALANCEREN TUSSEN EXPLORATIE EN EXPLOITATIE

Innoveren is een must in de extreem cyclische markt van chip-productiemachines. ASML is de trots van de Nederlandse top-sector High Tech Systemen en Materialen en het voorbeeld van een zeer innovatieve onderneming die door snelle en zorgvuldig uitgevoerde innovaties een deel van haar concurrentie heeft weggevaagd. Maar hoe doen ze dat en hoe kunnen ze dat blijven doen? Het dna van blijvend succesvolle organisaties bestaat uit (1) het vermogen sneller te veranderen dan de markt, (2) een hoge mate van zelforganisatie, en (3) een gedeelde passie voor zowel efficiëntieverbeteringen als radicale innovaties. ASML voldoet zeker aan deze criteria. Het bedrijf is in staat sneller te veranderen dan veel van zijn concurrenten; door simultane interacties tussen r&d, marketing en productie is de organisatie in staat om in slechts twee à drie jaar een nieuwe machine op de markt te brengen, terwijl de meeste concurrenten veel langer nodig hebben. Tevens is ASML een organisatie met weinig hiërarchie en een open zelfkritische cultuur die er voor zorgdraagt dat de organisatie niet in slaap valt en achterover gaat leunen. Door co-creatie met zijn netwerk van toeleveranciers en afnemers is ASML ook in een vroegtijdig stadium in staat nieuwe ideeën op te pakken. ASML-medewerkers hebben een diepgaande passie voor efficiëntieverbetering (exploitatie), maar tegelijkertijd is er ruimte om te experimenteren en radicaal te vernieuwen (exploratie). We zien echter dat slechts weinig organisaties in staat zijn deze delicate balans te behouden. Zorgvuldigheid gaat ten koste van de snelheid of snelheid ten koste van zorgvuldigheid. De platte organisatie heeft de neiging om te gaan uitdijen en de cultuur wordt steeds meer zelfbevestigend en arrogant. Efficiëntieverbeteringen worden door strakke kpi's afgedwongen en de ruimte voor vernieuwing en experimenten is er niet meer. Jos Benschop heeft dit maar al te goed begrepen. Binnen twee jaar is de huidige kennis van ASML verouderd en kan het succes van ASML oorzaak worden van zijn falen. De uitdaging van ASML is om niet arrogant te worden en een goede balans te creëren tussen exploitatie van zijn huidige succes en exploratie van toekomstige successen. ●



**Henk W. Volberda**  
is hoogleraar strategisch management en ondernemingsbeleid, Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit, en wetenschappelijk directeur van INSCOPE – Research for Innovation. Vanuit zijn expertise op het gebied van strategisch management beschouwt hij met een kritische blik telkens een artikel in Link Magazine. [hvolberda@rsm.nl](mailto:hvolberda@rsm.nl)

