

DILEMMA'S IN INNOVATIE

VAN DE HOOFDREDACTIE

Ongekende technologische en enorme demografische ontwikkelingen, zo lazen we in het vorige nummer (161) van dit blad, bepalen het complexe speelveld waarbinnen de maakindustrie keuzen moet maken. Bijzonder lastige keuzen, over processen, producten en het businessmodel en vooral de vraag of, en in welke mate, daarin moet worden geïnnoveerd. Ondernemingen staan voor veel innovatiedilemma's. We noemen er enkele.

Op welk type innovatie, proces-, product- of businessmodelinnovatie, of welke combinatie daarvan, gaan we ons vooral richten? Welke van deze drie is – in welke situatie – het waardevolst? De meningen daarover lopen uiteen. Rijsenbrij en Vermeulen (*Het Financieele Dagblad*, 2005) zagen in verbetering van bedrijfsprocessen de sleutel tot innovatiesucces. Nieuwe producten zouden de concurrentiekracht van westerse economieën nauwelijks verbeteren. Bovendien zou productinnovatie, in tegenstelling tot procesinnovatie, gemakkelijker te kopiëren zijn en slechts tot gewin op korte termijn leiden. Een tegenovergesteld standpunt vinden we bij Jacobs. In zijn boek *Het Kennisoffensief* (1999) uitte hij onomwonden kritiek op het Nederlandse streven naar procesinnovatie: het steeds efficiënter en goedkoper produceren van hetzelfde. Een sterke procesfocus heeft bovendien het risico dat te lang wordt vastgehouden aan een verouderd businessmodel.

Zowel aan proces- als productinnovatie kleven de nodige dilemma's. Bijvoorbeeld: plan je innovaties, of laat je ze over aan zelfsturende medewerkers en teams? Bied je structuur en sturing, of geef je autonomie en vrijheid? Enkele typerende dilemma's bij productinnovatie: mikken we vooral op verbetering en doorontwikkeling van bestaande producten of op ontwikkeling van nieuwe producten? Willen we stapsgewijs of baanbrekend innoveren? Brengen we een product perfect of imperfect op de markt? Ontwikkelen we een product eerst voor de westerse markt, of eerst voor ontwikkelingslanden (*Reverse Innovation*, Govindarajan, 2009)? Welk deel van ons budget steken we überhaupt in onderzoek en pro-

ductontwikkeling? Kosten en opbrengsten zijn sowieso moeilijk te voorspellen, maar in de huidige disruptieve omgevingen helemaal. Daar staat tegenover dat er meer data beschikbaar komen om (de omvang van) een gat in de markt te bepalen en dat er meer mogelijkheden zijn om (eerder) feedback uit de markt te verzamelen en daarmee (vooral digitale) producten al in een vroege ontwikkelingsfase bij te stellen. Kanttekening hierbij van Tucker & Barczak (*Journal of Product Innovation Management*, december 2014): input vanuit sociale media leidt vaak meer af dan dat deze bijdraagt aan het productontwikkelingsproces!

Ten slotte is daar de cruciale vraag ten aanzien van businessmodelinnovatie: laat je je zo lang mogelijk leiden door (oude) voorkeuren van de klant, of vernietig en vervang je bewust (voor)tijdig je bestaande businessmodel (*The Innovator's Dilemma*, Christensen, 1997)?

In dit nummer kijken Thomke & Manzi naar procesinnovatie en bespreken Brock, Podoynitsyna & Den Ouden businessmodelinnovatie. Sull en Van den Ende & Deichmann bieden inzichten die voor zowel proces-, als product- en businessmodelinnovatie van belang (kunnen) zijn. De bijdragen van Langerak en De Vries gaan in hun geheel over productinnovatie. Die van De Kempnaer en van Jaruzelski, Staack & Goehle doen dat ook, maar minder expliciet. Ik wens u veel inspiratie voor innovatie!

Peter Schramade

