

NADENKEN OVER TECHNISCHE INNOVATIE VERSUS INNOVEREN IN HET BUSINESSMODEL MET DE 'INNOVATIELANDKAART'

Veel innovatie-initiatieven mislukken omdat het ontbreekt aan een goed op de bedrijfsstrategie en centrale waardepropositie afgestemde innovatiestrategie. De aanpak is te vaak een onsamenhangend allegaartje van vermeende 'toonaangevende benaderingen', bijvoorbeeld nieuwe activiteiten op afstand zetten, een interne tak voor durfkapitaal beginnen of iets doen met crowdsourcing. Ondernemingen moeten een innovatiesysteem opbouwen, zoals Corning of Apple hebben gedaan. Met een goed afgestemde innovatiestrategie kan het management de diverse afwegingen maken die zich onherroepelijk aandienen en alle neuzen dezelfde kant uit zetten. Een nuttig instrument bij de ontwikkeling daarvan is de 'innovatielandkaart'. Die moet helpen duidelijk te maken met wat voor soort innovaties de onderneming waarde kan creëren en verkrijgen. De 'landkaart' is een matrix waarin technologische innovatie wordt afgezet tegen innovatie in het businessmodel. Dit levert vier innovatiecategorieën op: routine, disruptieve, radicale respectievelijk architecturale innovatie. In welke mate voor elk van deze vier soorten innovatie moet worden gekozen, moet iedere onderneming zelf bepalen. Een markt waar de belangrijkste technologie zich snel ontwikkelt (zoals geneesmiddelen) vraagt om radicale technologische innovatie. Raakt de eigen kernactiviteit uitontwikkeld, dan is ook innovatie in het businessmodel nodig. De strategie helpt het management om de cruciale afwegingen te maken, ook ten aanzien van methoden en processen: crowdsourcing, 'co-creatie' met klanten of het 'stage-gate'-proces, bijvoorbeeld, zijn soms wel geschikt en soms niet, afhankelijk van de specifieke omstandigheden en het type innovatie. Hoe dan ook: het topmanagement moet duidelijke lijnen uitzetten; anders blijft de organisatie hangen in het bekende. Het management heeft daarbij vier prioriteiten: maak duidelijk hoe innovatie waarde gaat scheppen voor de klanten en de onderneming zelf; stel een plan op;

maak de afwegingen; en besef dat ook de innovatiestrategie vraagt om aanhoudend experimenteren, leren en aanpassen. G.P. Pisano, 'You Need An Innovation Strategy', *Harvard Business Review*, 93/6, June 2015, pp. 44-54.

ACHT KENMERKEN VAN SUCCESVOL INNOVATIEMANAGEMENT

McKinsey zocht in een meerjarig onderzoek onder 2.500 topmanagers in ruim driehonderd landen naar de doorslaggevende lessen op het gebied van innovatiemanagement. Uit de bus rolden acht wezenlijke kenmerken die grote ondernemingen met sterke innovatieprestaties (product, proces of businessmodel) geheel of ten dele met elkaar gemeen hadden:

- *Ambitie* – formuleer een kwantitatief doel en vertaal dit naar lagere niveaus.
- *Keuze* – stel randvoorwaarden voor de te onderzoeken kansen.
- *Ontdekking* – zoek stelselmatig naar (1) waardevolle onopgeloste problemen, (2) technologieën voor oplossingen en (3) businessmodellen waarmee die oplossingen te gelde kunnen worden gemaakt.
- *Ontwikkeling* – werk proactief aan nieuwe businessmodellen, onder andere door kennis te ontwikkelen over de markt, nieuwe activiteiten te financieren en te voorzien in proefprojecten en experimenten.
- *Versnelling* – verwijder de barrières tussen een geweldig idee en de eindgebruiker door een invloedrijke manager de leiding te geven over het project en te voorzien in samenwerking tussen taakgebieden.
- *Opschaling* – denk meteen na over de juiste omvang en reikwijdte voor een bepaald idee uit oogpunt van benodigde middelen en aanvaardbare risico's. Geleidelijk opschalen kan fataal zijn.
- *Uitbreiding* – werk op allerlei manieren slim samen met externe partners en bouw het juiste 'ecosysteem' op, bijvoorbeeld om kosten te delen en snel een markt aan te boren.

- *Mobilisatie* – maak innovatie overal tot een onlosmakelijk bestanddeel van de cultuur, beginnend bij de Ambities die zorgen voor een nauw verband tussen innovatie, strategie en prestatievermogen.

Samen vormen de acht kenmerken een operationeel systeem voor innovatie. De eerste vier zijn strategisch en creatief en helpen de voorwaarden en omstandigheden voor succesvolle innovatie bepalen. De overige zorgen ervoor dat er voortdurend innovaties worden voortgebracht en georganiseerd die wezenlijk bijdragen aan het prestatievermogen.

M. de Jong, N. Marston & E. Roth, 'The eight essentials of innovation', McKinsey Quarterly, Number 2, 2015, pp. 36-47.

HOE ONDERNEMINGEN IN DRIE MAANDEN EEN INNOVATIESYSTEEM KUNNEN OPTUIGEN

Veel organisaties innoveren eerder per ongeluk en huns ondanks. Een interne 'innovatiefabriek' opbouwen is voor veel managers echter een brug te ver. Een tussenweg is een 'minimum viable innovation system' (MVIS), een concept geïnspireerd door het *lean start-up*-denken. In drie maanden worden de essentiële bouwstenen bij elkaar gezet waarmee vervolgens een betrouwbare en op de strategie afgestemde innovatiefunctie kan worden opgebouwd. Er zijn geen noemenswaardige investeringen of extra personeel voor nodig. Met enige ondersteuning van andere top- of innovatiemanagers kan de CEO, of een van de anderen uit het topteam, snel de vier stappen voor het optuigen van een MVIS doorlopen: Dag 1-30 – Benoem de innovatiecategorieën; Dag 20-50 – Selecteer enkele strategische kansgebieden; Dag 20-70 – Formeer een klein team dat fulltime de innovaties gaat ontwikkelen; Dag 45-90 – Voer een mechanisme in om de projecten te 'hoeden'. Na drie maanden zullen de eerste successen vertrouwen geven in de innovatiecapaciteiten en wordt het tijd voor de volgende stappen: leg de goed werkende onderdelen van het MVIS vast in meer formele systemen; overweeg de inrichting van specialistische functies voor bepaalde delen van het innovatieproces; en reorganiseer naar behoefte die delen van bestaande systemen voor budgettering, beloning en strategievorming (of bedenk daar parallelle paden voor) om inmiddels geconstateerde obstakels voor innovatie weg te nemen. Drie waarschuwingen tot besluit: het geschetste programma moet integraal worden uitgevoerd (er zijn geen

'krenten' in deze 'pap'); de onderneming die er geen mensen voor vrijmaakt, besluit de facto dat ze niet wil innoveren; en hoe de onderneming omgaat met mislukte innovaties is belangrijker dan hoe ze succesvolle innovaties beloont.

S.D. Anthony, D.S. Duncan & P.M.A. Siren, 'Build an Innovation Engine in 90 Days', Harvard Business Review, December 2014, pp. 61-68.

INNOVEREN IN DIENSTEN WORDT DAGELIJKSE KOST

Dienstverlening vertegenwoordigt nu ongeveer 65 procent van het wereldwijde bbp. Over een jaar of tien is dat naar verwachting zo'n 75 procent. Gevestigde dienstverleners vechten om die uitdijende markt met gewiekste nieuwkomers als Uber, Airbnb, AngelList (durfkapitaal) en Castlight Health (gezondheidszorg). Ook voor gevestigde dienstverleners wordt innovatie van levensbelang als gevolg van het stijgende verwachtingspatroon van de klant, de opkomst van mobiel internet, big data en het internet der dingen. Het actieplan voor innovatie in dienstverlening bestaat op hoofdlijnen uit drie punten. Allereerst moeten stelselmatig middelen en managementaandacht worden ingezet om voortdurend te innoveren. Een winkelketen richtte bijvoorbeeld een multifunctioneel R&D-lab in om de klantervaring en de personeelstevredenheid naar een hoger plan te tillen. Ten tweede moet de klantervaring persoonlijker worden. Met *big data* en mobiele apparaten kunnen diensten veel meer dan voorheen op een kosteneffectieve manier op de individuele klant worden afgestemd. En ten derde moet de dienstverlening worden vereenvoudigd. Het laatste is een grote opgave voor gevestigde partijen met hun oude systemen en traditionele manieren van werken. Toch kunnen ook zij hun dienstverlening vereenvoudigen door de wereld te bezien door de bril van de klant. Een zorgbedrijf veranderde bijvoorbeeld zijn interne prestatiecriteria om onnodige complexiteit te lijf te gaan. De geschetste innovatie-agenda is een behoorlijke opgave. Doorlopend innoveren wordt bijvoorbeeld niet alleen bereikt met de inrichting van een innovatie-lab; het werk van zo'n lab moet ook worden geïntegreerd met de dienstenstrategie, de investeringscycli, de verkoop en de procesvoering van de hele onderneming. Cruciaal is om de klant steeds centraal te blijven stellen.

T. D'Emidio, D. Dorton & E. Duncan, 'Service innovation in a digital world', McKinsey Quarterly, Number 4, 2014, pp. 55-62.