



HOE KUNNEN ORGANISATIES DIGITALE INNOVATIE SUCCESVOL MANAGEN?

ERIK JAN HENGSTMENGEL

21

Of het nu in de afgelopen jaren om de handelsoorlog tussen de VS en China ging, de protectionistische maatregelen tegen Europa door de regering Trump, of de corona-pandemie, het lijkt er telkens weer op dat we midden in zwaar economisch weer zitten, waarvan het einde niet zichtbaar is. Een periode waarin innovatie niet de eerste prioriteit lijkt voor menige organisatie. Veel bestuurders zullen de afgelopen maanden meer aandacht hebben gehad voor persconferenties waarin regeringsleiders nieuwe corona-maatregelen aankondigen dan voor grensverleggende ideeën die hun ingenieurs, IT'ers en anderen in hun thuishok hebben uitgedacht.

En daarmee hebben we direct het eerste misverstand rondom het thema innovatie te pakken. Organisaties hebben een visie voor de lange termijn en een gestructureerde aanpak nodig om de optimale voorwaarden voor succesvolle innovatie te creëren. Innovatie is immers geen antwoord op een crisis; het is een middel ter voorbereiding op crises. In dit artikel wil ik bestuurders handvatten meegeven om met name digitale innovatie in hun organi-

satie succesvol te kunnen sturen. Hoe richt men een organisatie voor innovatie in? Onder welke voorwaarden kan innovatie succesvol zijn? Wat zijn de belangrijkste kansen en bedreigingen voor succesvolle innovatie, en hoe ga je hier mee om? Ik zal vooral voorbeelden uit mijn eigen ervaring in buurland Duitsland gebruiken. Dit omdat juist de verschillen met Nederland duidelijk maken waarop het management voor optimale innovatie moet sturen.

We leven in een tijd waarin met name innovaties gebaseerd op digitale technologie, de combinatie van hard- en software en netwerken, onze maatschappij en (arbeids)organisaties ingrijpend veranderen. Hetgeen leidt tot nieuwe mogelijkheden die tegelijkertijd economische, politieke en sociale schokgolven veroorzaken. Google maakte e-commerce mogelijk met de ontwikkeling van zijn zoekalgoritme. Sociale media als Facebook en Twitter boden brede groepen in de maatschappij een platform om meningen te delen en zich te organiseren. De Arabische Lente was zonder deze technologieën nooit mogelijk geweest, maar ook niet de opkomst van Trump, die met zijn aanhangers via deze media eenvoudig complottheorieën en oproepen tot verzet kon delen. Mobiele communicatietechnologie maakt zelfrijdende auto's mogelijk en is tegelijkertijd de basis voor de opmars van robotica.

Dat maakt ontegenzeggelijk duidelijk dat het onderwerp innovatie niet alleen 'cool' is: het is net zo relevant voor het werk van bestuurders als de financiële en compliance-thema's: innovatie biedt strategische kansen, tegelijkertijd brengt het economische en zelfs bestaansrecht-risico's met zich mee.

Vanuit een organisatieperspectief spreken we vooral van innovatie wanneer dit leidt tot daadwerkelijk toepasbare én toegepaste ideeën en/of technologieën in nieuwe producten, diensten en processen.¹

FOCUS DIGITALISERING

In hoeverre moet een bestuurder zich in concrete digitale innovaties verdiepen? Het is in ieder geval belangrijk om te begrijpen wat er achter alle modekreten schuilgaat, zoals: robots, Internet of Things, data-driven marketing, machinaal leren of kunstmatige intelligentie (*artificial intelligence*, AI). Dan wordt men zich al doende nog bewuster van wat er speelt rondom de thema's. Tevens krijgt men een beeld bij termen als bandbreedte, gegevensbescherming, cybercriminaliteit, en kwaliteit van algoritmen. Kennis die kan helpen bij het beoordelen van kansen en risico's voor de organisatie.

Dan wordt ook duidelijk dat kunstmatige intelligentie slimme procesoptimalisatie is op basis van rekenmodellen – en niets te maken heeft met menselijke intelligentie. En dat bandbreedte niet gaat over de responstijden van de computers op de boekhouding, maar wel over mobiele gebruikers die voortijdig de webshop verlaten omdat ze te lang moeten wachten. Duitsland verkeert wereldwijd in de achterhoede met de beschikbaarheid van snel internet; voor consumenten buiten de metropolen is dit een enorme ergernis en voor bedrijven een groot risico.²

Innovatie heeft een impact op alle niveaus in de organisatie – van strategie tot operationele en ondersteunende processen. In de volgende paragrafen gaan we in op de belangrijkste onderwerpen voor het werk van de bestuurder.

DIGITALE INNOVATIE EN STRATEGIE

Waar innovatie tot nieuwe businessmodellen voert, is de aandacht van media en investeerders vaak groot. Toch zijn het lang niet altijd high tech-ontwikkelingen die tot de meest succesvolle innovaties leiden. In 2008 werd in München Aboalarm opgericht. Het doel was om consumenten te helpen contracten snel, gemakkelijk en juridisch bindend op te zeggen. Een eenvoudige app, een batterij printers om opzeggingen te drukken, en een database met klantgegevens was de technologische basis. Daarnaast werden afspraken gemaakt met veel bedrijven die geïnteresseerd waren in de data van de consumenten die hun contracten opzegden. Dat vormde de basis voor een succesvol bedrijf dat negen jaar later aan Verivox werd verkocht.

Om innovatie strategisch te kunnen sturen, is het om te beginnen belangrijk te doorgronden welke technologische ontwikkelingen relevant zijn. Dat is niet voor iedere markt eenvoudig. Wat duidelijk is in de autoindustrie, in de retail of voor mediabedrijven, is bijvoorbeeld niet altijd eenvoudig zichtbaar in B2B-omgevingen. Spraakbesturing is bijvoorbeeld niet alleen economisch zeer belangrijk voor Apple

De vestiging van Jumbo die als eerste Nederlandse supermarkt gezichtsherkenning inzette tegen winkeldiefstal kreeg een 'shitstorm' over zich heen

(Siri) en Amazon (Alexa). De technologie biedt ook veel mogelijkheden voor fabrikanten van professionele koptelefoons, liften, of bij bestelsystemen in de bouw.

Om voortdurend te kunnen volgen welke nieuwe technologische innovaties veelbelovend zijn, moeten bedrijven daarvoor structuren inrichten. Dat kunnen bijvoorbeeld innovatielabs zijn, waar men zelf met technologische vernieuwingen experimenteert; dit is vooral een optie voor grotere bedrijven. Maar ook in MKB-bedrijven moet een constante en open uitwisseling met de buitenwereld worden ingericht – en niet alleen in de eigen branche. Daardoor houdt men voeling met de relevante technologische ontwikkelingen, ook als men zelf niet het budget heeft deze te realiseren. Dit is een extra uitdaging in Duitsland, waar het familiebedrijf in de provincie zich in zijn productnische veelal zonder veel invloed van buitenaf kon ontwikkelen tot wereldwijde marktleider.

Ook bij de samenstelling van de bestuursorganen zijn niet alleen bestuurders uit de eigen kring, maar ook juist managers van buitenaf gevraagd. Zij moeten die ervaring en contacten uit andere markt- en technologiegebieden meebrengen.

De resultaten van de gestructureerde monitoring van technologische innovaties moeten input zijn voor een regelmatig strategieproces. Bij Bluefield hebben we daarvoor een jaarlijkse strategieblauwdruk ontwikkeld op basis van de Blue Ocean-aanpak (Chan Kim & Mauborgne, 2005). Dit zorgt er niet alleen voor dat technologische ontwikkelingen worden beoordeeld op relevantie en strategische kansen, zodat gefundeerde keuzen worden gemaakt. Het voorkomt tegelijkertijd ook dat het management achter elke

nieuwe trend aanloopt waarvan de economische relevantie voor de organisatie nog niet is bewezen.

Ook wanneer de implementatie van de innovatiestrategie al loopt, blijft het van belang om relevante technologische ontwikkelingen te blijven volgen.

Terwijl de grote autoproducenten in Duitsland hun – overigens onderling zeer verschillende – e-strategieën doorzetten, komen er nieuwe spelers op de markt die e-voertuigen met zonnecellen en bi-directionele laders ontwikkelen en daarmee volledig nieuwe marktsegmenten betreden. Wie dergelijke ontwikkelingen niet tijdig signaleert, zal er misschien te laat op reageren.

Samenvattend: een gestructureerde aanpak van innovatie begint met de ontwikkeling van een strategieproces voor innovatie. De eerste processtap daarbij is om de innovatieve ontwikkelingen bij te houden. De volgende stap is om de inzichten die dat oplevert om te zetten in de strategie. Bij de ontwikkeling van de strategie is het ook belangrijk rekening te houden met en zich te laten inspireren door innovaties buiten de eigen markt; ontwikkel hiervoor een uitwisseling met andere bedrijven, wetenschappers, leveranciers en afnemers. Houd bovendien bij de keuze van bestuurders rekening met de mate waarin de kandidaten juist kennis van innovatieve sectoren en bedrijven meebrengen.

DIGITALE INNOVATIE EN OPERATIE

Bij het omzetten van innovatie in organisaties ontstaan meestal spanningen met de dagelijkse operatie. Staan innovatie en 'business as usual' op

Het onderwerp cultuur is 'Chefsache'

gespannen voet met elkaar? Zeker niet! Toch hebben veel ondernemingen moeite om deze twee belangrijke functies met elkaar in evenwicht te brengen. Aan de ene kant omdat innovatie geld en tijd kost, en daardoor een negatief effect op een efficiënte operatie kan hebben. Maar er is ook een culturele en procesmatige kloof tussen innovatie en operatie. Een innovatieve cultuur betekent openheid, vernieuwing en flexibiliteit. Een efficiënte operatie vraagt om focus, structuur en optimalisatie. In het kader van de digitale transformatie wordt daarom vaak verwezen naar de theorie van de 'ambidextrie' (Tushman & O'Reilly, 1996): een organisatie moet in staat zijn om bestaande modellen te optimaliseren (exploitatie) en tegelijkertijd onderzoek te doen naar nieuwe producten, markten en methoden (exploratie).

Het is aan de bestuurders om deze balans te vinden. Er zijn genoeg voorbeelden hoe dit kan worden gedaan. Verschillende uitgevers – zoals Burda of Springer – brengen hun innovatieve projecten onder in een zelfstandig bedrijf (groepen), vaak ook in combinatie met de overname van startups. Ook BMWi is een pool van innovatieve concepten, zowel technisch als commercieel, met als doel de succesvolle ontwikkelingen later te integreren in het hoofdmerk. Veel bedrijven kiezen de locatie voor hun innovatieafdelingen zo, dat ze dicht bij andere innovatieve bedrijven staan. Sennheiser, destijds wereldmarktleider in professionele audio uit Nedersaksen, koos ervoor haar jonge tak voor consumentenproducten op te bouwen in Singapore, dicht bij de leveranciers en de

doelgroep. Andere bedrijven kiezen er juist voor hun innovatieafdelingen in de buurt van topuniversiteiten en een innovatief ecosysteem neer te zetten. Zo ontwikkelde München zich de afgelopen jaren zeer snel tot een Europees Silicon Valley door de combinatie van twee topuniversiteiten, investeerders en innovatieafdelingen van onder andere Google, SAP en Apple.

Aan de andere kant leidt een te grote organisatorische en geografische scheiding tussen innovatie en de operationele business er juist toe dat de nieuwe ontwikkelingen te aarzelend worden doorgevoerd in de operatie. Digitale transformatie betekent meestal niet dat het oude bedrijf wordt vervangen door een nieuw. Digitale innovatie biedt in tegendeel juist grote kansen voor de optimalisatie van bestaande bedrijfsfuncties. Een onderzoek van het Fraunhofer Instituut in 2020 (in opdracht van het Nederlandse Ministerie van Buitenlandse Zaken) toonde aan dat in Duitsland bij toepassingen van AI de aandachtsgedebieden Quality Improvement en Automation bovenaan staan; nieuwe producten komen pas op plaats 4. Het adopteren van innovaties vereist flexibiliteit binnen de verschillende ondernemingsfuncties. Enerzijds om de snelheid van de innovaties bij te houden en anderzijds om een efficiënte implementatie – in termen van processen, technologie en structuur – te waarborgen.

Samenvattend kan men vaststellen dat bestuurders de synergie tussen innovatie en operationele processen in de organisatie zeer doelgericht moeten managen.

Realiseer de randvoorwaarden waarbinnen innovaties snel in de operationele processen kunnen worden geïmplementeerd. Organisatorische en geografische afstand kunnen daarbij een rol spelen, Daarnaast doet men er goed aan ervoor te zorgen dat er binnen alle bedrijfsfuncties (zoals productie, marketing, verkoop, IT) een open houding is ten opzichte van innovatie. In de volgende paragraaf ga ik erop in hoe daarvoor de noodzakelijke cultuur te ontwikkelen.

DIGITALE INNOVATIE EN CULTUUR

Het creëren van een optimale omgeving voor het succesvol ontwikkelen en integreren van innovaties is mede een vraag van ‘de juiste organisatiecultuur’. Een goed voorbeeld daarvoor zijn de vroege Internet-technologiebedrijven. Sinds het begin van het internettijdperk, vroeg in de jaren negentig, kenmerkte de wereld van de digitale technologie zich door een eigen cultuur, die zeker mede verantwoordelijk was voor de sprongsgewijze ontwikkelingen in deze technologieën. De belangrijkste netwerkprotocollen voor het internet – zoals HTML of e-mail – werden als open source beschikbaar gesteld aan de vakwereld. Dat betekende dat anderen deze innovaties direct konden oppakken om erop verder te bouwen (Hengstmengel, 2000). Deze cultuur, die met name bekend is van bedrijven als Google, en die ons waardevolle methoden als agile ontwikkeling en de OKR-managementmethode (Doerr, 2017) heeft gebracht,

is inmiddels aangekomen bij klassieke bedrijven. Ze verschilt fundamenteel van veel klassieke organisatieculturen, zoals bijvoorbeeld in de Duitse maakindustrie (Siemens, Bosch). Daar kwam de innovatie in het verleden van binnenuit, na lang en heimelijk geknutsel. Nu betekent innovatie daarentegen dat ideeën van buitenaf worden geadopteerd en intern worden gecommercialiseerd (Kotler e.a., 2017).

Het stimuleren van innovatie betekent het aanmoedigen van openheid, samenwerking, flexibiliteit en nieuwsgierigheid. Door een dergelijke cultuur te ontwikkelen, maakt men de eigen organisatie tegelijkertijd attractiever voor (nieuwe) medewerkers die vanuit de juiste attitude denken en doen. We kennen hen als Generation Y, de mensen geboren in de jaren tachtig en negentig. Deze generatie staat voor vrijheid, zelfontplooiing en ontwikkeling en hecht meer waarde aan waardering en sfeer dan aan de jaarlijkse salarisverhoging. Berlijn was jarenlang de *coole* stad in Duitsland voor deze generatie: ze hopten liever van startup naar startup en genoten van het leven in de stad, dan carrière te maken bij de grote bedrijven elders.

Een open bedrijfscultuur maakt een bedrijf ook aantrekkelijk om mee samen te werken voor andere innovatieve organisaties, zoals universiteiten, startups of concurrenten. Een belangrijk aspect is daarbij een open en faire partnerrelatie met leveranciers en afnemers. De grote Duitse autoconcerns hebben hun toeleveranciers jarenlang zwaar onder druk gezet met zeer scherpe product- en inkoopvoorwaarden. Daardoor ontbreekt het die toeleveranciers nu aan

Digitale transformatie betekent meestal niet dat het oude bedrijf wordt vervangen door een nieuw – digitale innovatie biedt juist grote optimalisatiekansen

de economische veerkracht om te kunnen investeren in de grote veranderingen die deze industrie nodig heeft.

Een open en flexibele organisatiecultuur stimuleert niet alleen innovatie zelf, maar ook de implementatie van de geboekte resultaten in het bedrijf. Daarvoor is het belangrijk dat alle betrokken bedrijfsfuncties samenwerken: het zijn de experts binnen de operatie die de processen en producten het beste kennen.

Hier staat in Duitsland vaak de verkokerde organisatiestructuur in de weg. Waar in Nederland iedereen (ook ongevraagd) zijn mening geeft, is het in Duitsland niet gebruikelijk om iemand bij een project te betrekken als het niet in zijn functiebeschrijving staat. Status op basis van opleiding en positie is in Duitsland nog bijzonder belangrijk; 'men spreekt de verantwoordelijke niet ongevraagd tegen'. Iemand uit de vakafdeling enkel op basis van zijn praktische ervaring laten meepraten, kan een inbreuk op de status van de gepromoveerde expert betekenen. Dit fenomeen doorbreken vraagt om actievere sturing vanuit het management.

Het onderwerp cultuur is 'Chefsache'. Dit betekent dat het management ook het voorbeeld moet geven wat de innovatiecultuur betekent, met name als het gaat om het doorbreken van hiërarchie of het zelf adopteren en toepassen van technologie. Het is echter niet genoeg als het management voorop gaat in de 'innovatie'. Bovenal moeten bepaalde randvoorwaarden worden ingevuld. Denk daarbij aan het ombouwen van rigide functiemodellen naar meer flexibele rollen. En het inruilen van klassieke individuele doelstellingen, gekoppeld aan financiële incentives, voor een meer op teamintegratie en uitdaging gebaseerd model (zoals OKR). Tevens bevor-

deren platte hiërarchieën en informele structuren de gewenste open samenwerking binnen organisaties.

Het moet voor elke medewerker duidelijk zijn: 'we nemen innovatie serieus'. Een belangrijke voorwaarde voor een innovatieve cultuur is het accepteren van fouten. In Duitsland wordt de angst voor het maken van fouten nog vergroot door de wetgeving, die zeer strenge straffen bij aansprakelijkheid voor directeurs en toezichthouders omvat.

De bestuurder heeft ook de taak de organisatie 'naar buiten toe open te stellen' en samenwerking met andere bedrijven en kennisinstellingen op alle niveaus te initiëren. Alleen al in de deelstaat Beieren worden in 2020/21 honderd nieuwe leerstoelen voor AI ingericht.³ Tegelijkertijd wordt de Beierse wetgeving voor universiteiten aangepast om de kennisinstellingen in staat te stellen samen met regionale bedrijven innovatieve ondernemende activiteiten op te zetten. Het is aan bestuurders, en vooral ook die van kleinere en middelgrote ondernemingen, om deze kans te pakken en gezamenlijk de innovatie te versnellen. Gelukkig draagt de digitalisering zelf ook aanzienlijk bij aan een grotere transparantie binnen organisaties, zodat cross-functionele en flexibele samenwerking sterk vereenvoudigd wordt. Op de cloud gebaseerde systemen maken samenwerking in *real time* mogelijk, digitale conferentiesystemen vereenvoudigen de locatie-onafhankelijke uitwisseling enorm, chatsystemen en sociale intranetoplossingen dragen bij aan de gewenste vlakke hiërarchieën én aan de informele werksfeer. Al deze oplossingen zijn belangrijke instrumenten om het ontstaan van de juiste cultuur in de organisatie te ondersteunen. Het is zeker niet de taak van bestuurders om zich te bemoeien met de concrete keuze en inzet van

Alleen al in de deelstaat Beieren worden in 2020-21 honderd nieuwe leerstoelen voor AI ingericht

Uitwisseling met andere bedrijven, wetenschappers, leveranciers en afnemers is belangrijk om te kunnen volgen welke nieuwe technologische innovaties veelbelovend zijn

dergelijke *tools*. Maar paradoxaal genoeg kan dat in veel organisaties ook niet aan de klassieke IT-afdeling gedelegeerd worden. Hier toont zich weer de uitdaging van de ambidextrie. In veel gevallen is de IT-organisatie vooral gericht op efficiënte en risicovrije exploitatie, bijvoorbeeld door inzet van een ERP-systeem. Daar maken exploratie, uitproberen en vernieuwen meestal weinig kans. En dat belemmert de innovatiekracht van de gehele organisatie. Een goede oplossing hiervoor is om een eigen eenheid voor digitale innovatie op te zetten, naast de op exploitatie gerichte IT-functie. Bij voorkeur worden beide aangestuurd door dezelfde bestuurder, met oog voor beide taken die IT moet vervullen.

Een passende cultuur is een noodzakelijke voorwaarde voor een organisatie die ernaar streeft innovatief te zijn. Belangrijk is om bij de selectie van kandidaat bestuursleden er rekening mee te houden dat zij relevante ervaring en op innovatie gerichte vaardigheden meebrengen om het voortouw te kunnen nemen. Denk daarbij aan een inspirerende en informele leiderschapsstijl, openheid voor nieuwe ideeën en innovatie en een sterke focus op samenwerking. Daarbij moet echter ook de balans tussen exploitatie en exploratie in het oog worden gehouden.

RISICOMANAGEMENT EN COMPLIANCE

Doel van dit artikel is een overzicht te geven van de belangrijkste kansen en bedreigingen voor het sturen van innovatie. Risicomanagement valt onder beide en mag absoluut niet ontbreken. Juist door de grote impact die digitale innovatie kan hebben op organisaties en haar relaties, is het van belang om de

risico's te kennen en bewust te managen. De schade die bedrijven als British Airways (20 miljoen pond boete!) en Yahoo hebben geleden door de diefstal en publicatie van klantgegevens moet voldoende afschrikkend zijn voor elke bestuurder. Een management dat niet controleert of het beveiligingsbeleid van de organisatie voldoet en op de juiste wijze is geïmplementeerd handelt op zijn minst nalatig. Daarnaast groeien twee andere vormen van digitale criminaliteit exponentieel: digitale bedrijfsspionage en digitale chantage. Ook hier ligt een verantwoordelijkheid bij de organisatie zelf. Belangrijk is niet alleen een optimale technische inrichting van beveiligingsoplossingen. Er moet ook voortdurend worden gewerkt aan het beveiligingsbewustzijn van de medewerkers – en dan vooral van hetgeen zij zelf kunnen doen om schade door criminele acties te voorkomen. Een aantal jaren geleden riep bondskanselier Angela Merkel, nadat haar privételefoon door de Amerikaanse inlichtingendienst NSA was afgetapt, dat het internet nog 'Neuland' (onbekend terrein) was – met andere woorden, ze had het niet kunnen weten. Het werd een 'running gag' in Duitsland, maar met die uitvlucht komt vandaag de dag geen bestuurder meer weg, zeker niet als het gaat om haar of zijn persoonlijke aansprakelijkheid. Het gaat echter niet alleen om criminele risico's. Vooral in het tijdperk van de sociale media kunnen maatschappelijke reacties op bepaalde technologieën ernstige gevolgen hebben voor bedrijven. Juist omdat discussies zoals die over algoritmen en machinaal leren (Zweig, 2019) meestal gekenmerkt worden door een gebrek aan kennis – en bovendien vaak zeer snel escaleren via sociale media en de pers – kunnen ze een significant negatieve invloed hebben

op de reputatie van een bedrijf of product. Toen een Jumbo-vestiging als eerste Nederlandse supermarkt gezichtsherkenning inzette tegen winkeldiefstal moest het moederbedrijf een 'shitstorm' meemaken. Daarnaast lopen de reacties van het publiek lo-kaal sterk uiteen en zijn ze deels maatschappelijk bepaald. Voor Duitsers is, ook door de ervaringen in de geschiedenis, data-privacy een gevoelig thema. Zo is het er zeer omstreken dat op Google Street View particulier eigendom zichtbaar is, en werd Google wettelijk gedwongen om huizen onzichtbaar te ma-ken als eigenaren dat wensten. Ook hechten Duitsers om dezelfde reden meer aan contant betalen en zijn zij kieskeuriger bij de keuze van online-betaalsyste-men; een 'Tikkie' kennen ze nog niet.

Het opzetten van gestructureerde risicobeoordeling is daarom dringend noodzakelijk bij het inzetten van nieuwe technologieën. Met name voor bedrijven die enorme hoeveelheden data beheren en gebruiken voor hun bedrijfsmodel zijn de risico's groot. De technologische mogelijkheden om de gegevensana-lyse te verfijnen, en daarmee de privacy van mensen in gevaar te brengen, zijn de wettelijke regels altijd een stapje voor. Het is te verwachten dat de vrijheid om persoonlijke gegevens te gebruiken de komende jaren nog verder zal worden ingeperkt (denk aan gezichtsherkenning of spraaktechnologie), en niet al-leen in Europa, waar met de invoering van de GDPR al de nodige stappen zijn gezet op het gebied van pri-vacybescherming. Voor bedrijven die de technische innovaties volledig benutten in hun businessmodel-len kan dit existentiële risico's met zich meebrengen. Maar ook bedrijven die minder voorop lopen, zullen in de toekomst steeds weer nieuwe processen moeten opzetten om hun klanten steeds actieve toestemming te vragen voor het gebruik van gegevens.

Innovatie managen begint bij de keuze van bestuurders

Ook een proactief informatiebeleid rond het gebruik van AI-technologie en de gehanteerde standaards zal, als het al niet wettelijk verplicht wordt, voor veel organisaties de enige mogelijkheid zijn om onge-wenste meningsvorming te voorkomen.

Maar, zoals vaak het geval is, bieden ook deze risico's kansen. De Europese regels met betrekking tot privacy zijn strenger dan elders en zullen op de middellange termijn zeker van invloed zijn op de regelgeving in andere landen, buiten de EU. Bedrij-ven die consequent omgaan met het toepassen van de geldende privacyregels zullen op middellange termijn zeker een internationaal concurrentievoor-deel hebben.

Samenvattend: ontoereikende data- en IT-beveili-ging is voor veel bedrijven vandaag de dag een exis-tentieel risico. Bestuurders dienen processen op te zetten om continu bij te houden hoe de risico's hier kunnen worden geminimaliseerd. Daarnaast moet iedereen in de organisatie zich ervan bewust zijn, dat zijn gedrag invloed kan hebben op de kwetsbaarheid van de organisatie op dit vlak.

Maar ook de risicobeoordeling van innovaties op zich moet deel uitmaken van ieder innovatieproces. Dat geldt zowel voor technische risico's als voor de maatschappelijke acceptatie, en bijvoorbeeld de snel stijgende kosten van privacy- en beveiligings-maatregelen. Innovatie hoort een speerpunt in ieder risicomanagementsysteem te zijn.

TOT SLOT

Als het gaat om digitale innovatie kijken we natuur-lijk graag naar bedrijven als Google, Uber of Ama-son. Maar een succesvolle omgeving voor innovatie

De schade die bedrijven als British Airways (20 miljoen pond boete!) en Yahoo leden door de diefstal en publicatie van klantgegevens moet voldoende afschrikkend zijn voor elke bestuurder

creëren is minstens zo belangrijk voor klassieke organisaties, en in veel situaties een nog grotere uitdaging. De succesvolle ontwikkeling en integratie van innovaties kan alleen slagen als het management hiervoor actief voorwaarden schept en beleid ontwikkelt en consequent uitvoert ten aanzien van de kansen en bedreigingen.

En dat geldt niet alleen voor de ‘innovatieafdeling’. Sturing op innovatie heeft impact op alle facetten van het bedrijf – strategie, structuren, processen en cultuur. Innovatie managen begint daarom bij de keuze van bestuurders. De juiste combinatie van visie, veranderingsbereidheid, openheid voor ideeën van buiten en het ‘voorleven’ van een informele cultuur vormen de basis voor het sturen van innovatie. Het managen van innovatie is een continu proces, los van conjuncturele en politieke crises. Indien dit proces goed wordt uitgevoerd, biedt het organisaties de kans zich succesvol op de toekomst te richten, ook in stormachtige tijden.

Noten

1. https://de.wikipedia.org/wiki/Innovation#cite_note-3
2. <https://duitslandinstituut.nl/artikel/40713/warum-wieso-is-het-duitse-internet-zo-slecht>
3. <https://www.vbw-bayern.de/vbw-relaunch/Pressemitteilungen/>

Literatuur

- Doerr, J. (2017). *Measure What Matters*. New York, NY: Portfolio/Penguin.
- Chan Kim, W. & R. Mauborgne (2005). *Blue Ocean Strategy*. Boston:

Harvard Business School Press.

Delden, C. van & D. Chia (2020). *Connect the Dots – Agile Innovation and Collaborative Ecosystems*. München: Innosabi Publishing.

Hengstmengel, E.J. (2000). *De digitale Werker, het DNA van de nieuwe organisatie*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.

Kaschny, M., M. Nolden & S. Schreuder (2015).

Innovationsmanagement im Mittelstand: Strategien, Implementierung; Praxisbeispiele. Wiesbaden: Springer Gabler.

Kotler, P., H. Kartajay & I. Setiawan (2017). *Marketing 4.0 – Moving from Traditional to Digital*. Hoboken, NJ: John Wiley and Sons.

Tushman, M.L. & C.A. O'Reilly (1996). *The ambidextrous organization: managing evolutionary and revolutionary change*. *California Management Review*, 38, pp. 1-23.

Zweig, K. (2019). *Ein Algorithmus hat kein Taktgefühl*. München: Heyne Verlag.

--

Erik Jan Hengstmengel CTO bij Bluefield, een marketing-onderneming met focus op data en technologie. In zijn internationale loopbaan als manager, adviseur en commissaris combineert hij steeds de thema's digitale innovatie en organisatieverandering. Erik Jan publiceerde veel over de impact van nieuwe technologie op organisaties en op het nieuwe werken. Hij leeft in München.