



Innoveren als structureel ingericht proces

Innoveren is essentieel voor de continuïteit en toekomstige groei van bedrijven. Veel bedrijven zijn per ongeluk innovatief, noemen zich innovatief of zouden graag innovatiever willen zijn. Echt innovatieve bedrijven hebben – naast dat ze met regelmaat nieuwe producten en diensten in de markt weten te zetten – één gemeenschappelijk kenmerk: ze hebben hun innovatieproces goed ingericht en sturen daar consequent op.

Innoveren om te concurreren

Voor veel bedrijven staan strategie en concurreren gelijk aan schaalvergroting, kostenbeheersing, kwaliteitsturing en procesoptimalisatie. De vraag is hoe lang ze deze strategie nog kunnen volgen. Want hoewel er nog steeds door efficiëncymaatregelen veel kosten te besparen zijn, zien we dat het effect van dit soort maatregelen voor de concurrentiepositie afneemt. Zijn er nog steeds kosten te besparen? Wat als het INK-model zijn werk goed heeft gedaan? Wat als medewerkers niet nog beter gaan werken met een financiële prikkel? Peter Drucker zei het pakkend: *'You cannot shrink your way into greatness!'*

Het effect van efficiëncymaatregelen en schaalvoordelen lijkt af te nemen. Het moment dat bovenstaande middelen geen blijvend concurrentievoordeel meer opleveren, komt dichterbij. Eerst kwam de invoering van steeds betere ICT, vervolgens de populariteit van procesoptimalisatie en daarna de drang tot schaalvergroting. De concentratie in verschillende sectoren is ondertussen sterk toegenomen en concurrenten volgen elkaars bewegingen snel. Met de huidige strategieën worden de marges alleen maar kleiner. Om hier uit te komen zullen bedrijven op termijn hun strategie gericht op bottom-line groei moeten veranderen naar een strategie gericht op top-line groei, door middel van innovatie van producten en diensten en het betreden van – of liever nog, creëren van – nieuwe markten. In plaats van alle energie en managementaandacht te steken in fusies en overnames, die vaker niet dan wel hun financiële doelstellingen realiseren, 'gewoon' weer autonome groei creëren door vanuit vakmanschap en creativiteit nieuwe producten en diensten in de markt zetten. En dat is makkelijker gezegd dan gedaan!

Innovatie is meer dan af en toe een goed idee tot uitvoering brengen. Zoals Edison al zei, is innovatie niet dat ene genie die een briljant idee heeft, maar 1% inspiratie en 99% transpiratie. Innoveren als basis voor de strategie en toekomstige groei is een structureel ingericht proces dat integraal alle aspecten van een organisatie en zelfs daarbuiten aanspreekt en meevoert om succes te garanderen.

In minder dan 50 woorden

- Succesvol innoveren vereist verankering in de organisatie en consequente sturing op het innovatieproces.
- Dit proces bestaat uit drie fasen en begint met een goede visie op markten en klanten.
- Het creëren van een grotere en nieuwe markt (blue ocean) door radicale innovatie werpt veel vruchten af.

Tabel 1. Red Ocean & Blue Ocean strategy

Red Ocean Strategy	Blue Ocean Strategy
Concurreren in bestaande markten	Creëren van nieuwe marktruimte
Beter zijn dan de concurrent	Maak de concurrentie irrelevant
Uitbuiten van bestaande vraag in de markt	Creëren en benutten van nieuwe marktvraag
Balans vinden tussen klantwaarde en kosten	Breken met de confrontatie tussen waarde en kosten
Afstemmen van bedrijfsprocessen op strategische beslissing om te richten op differentiatie <i>of</i> lage kosten	Afstemmen van bedrijfsprocessen op realiseren van differentiatie <i>en</i> lage kosten

Creëer een eigen markt

Graag benadrukken we dat we niet willen suggereren dat er in de afgelopen decennia binnen veel bedrijven geen innovatie van producten en diensten heeft plaatsgevonden. Wel degelijk! Echter, de focus van de strategie in veel sectoren en bedrijven lag op wat Treacy & Wiersema noemen 'Operational Excellence'¹. Daarbij is productontwikkeling vaak incrementeel en voortbouwend op reeds bestaande concepten. Veel bedrijven zien dan ook de noodzaak om de switch te maken van elkaar beconcurreren voor een aandeel in een bestaande markt met veel concurrentie en lage marges, naar het creëren van een grotere en nieuwe markt door radicale innovatie van producten en diensten. De INSEAD professoren Kim en Mauborgne noemen dit de *Blue Ocean Strategie* (zie tabel 1). Het is een systematische manier om met werkelijk nieuwe diensten en producten te komen en daarmee uit de concurrentiekuik te komen. In tegenstelling tot een Red Ocean, waarin concurrenten elkaar bloedig bestrijden, bestaat een Blue Ocean uit industrieën die tot nog toe niet bestonden, onbekende markten waar nog geen concurrentie voor is. Een dergelijk nieuw product creëert de marktvraag in plaats van dat de markt in een hevige concurrentiestrijd wordt verdeeld.

Naast start-ups is een aantal gevestigde bedrijven zoals Apple, Google en Toyota, in staat om een constante stroom van vernieuwende producten en diensten op de markt te brengen. Dit in combinatie met een zeer gezond rendement op hun innovatie-investeringen (ROI). De verklaring hiervoor is dat ze – naast het invullen van een aantal randvoorwaarden waar we straks op terug zullen komen – met name het innovatieproces goed verankerd hebben in hun organisatie en hier ook consequent op sturen. Het innovatieproces bestaat uit drie fasen (zie figuur 1).

Scanning the Future: marktkennis, klantkennis en visie

Veel organisaties lijken gevangen te zitten in het hier en nu: 'dringend' en de waan van de dag winnen het meestal van 'belangrijk' (strategie en langetermijngroei). Bij innovatie bestaat nog steeds het romantische idee van de geniale uitvinder die op zijn zolderkamertje een nieuwe technologie of product bedenkt. Vaak begint een innovatieproject dan ook bij een door een medewerker uitgedacht concreet productidee. Bedrijven die bekend staan als innovatief daarentegen besteden relatief veel tijd aan het in kaart brengen van externe marktontwikkelingen en veranderingen van (latente) klantbehoeften. De eerste fase van innovatie begint niet bij een productidee maar bij een goede visie op de ontwikkelingen in de markt en bij klanten, met allerlei mogelijkheden, kansen en bedreigingen.

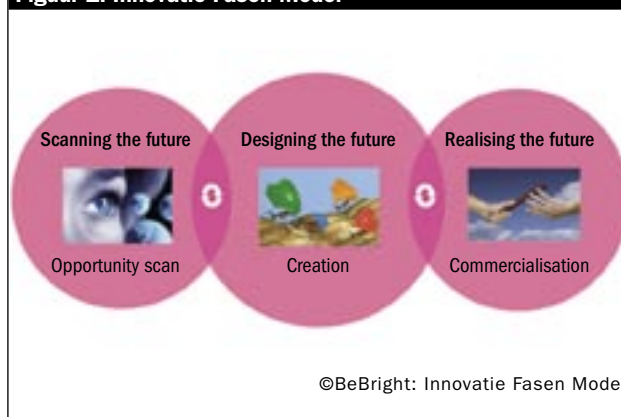
Scenario's

Bij veel bedrijven is een heldere visie op de markt- en klantbehoeftenontwikkeling slechts bij een kleine specifieke groep medewerkers aanwezig. De aanwezige kennis bestaat uit kortetermijntrends, beperkt klantonderzoek en wellicht wat concurrentieanalyse; breed gedeelde kennis

Een basis voor innovatie bestaat uit heldere toekomstbeelden, ofwel scenario's, waarop de concurrent nog niet heeft geanticipeerd

en gezamenlijk inzicht in langere termijn ontwikkelingen en onzekerheden ontbreken vaak als gevolg van de waan van de dag. Om met een werkelijk vernieuwend concept te komen, dient de organisatie in te spelen op klantbehoeften en ontwikkelingen die verder weg in de tijd liggen en nu nog niet (direct) zichtbaar zijn. Voor innovatie van diensten en producten bestaat derhalve behoefte aan heldere toekomstbeelden, die inzicht geven in zowel nieuwe kansen als in mogelijke bedreigingen. De combinatie van gegevens, verwachtingen en onzekerheden maakt een goede toekomstverkenning. Door te denken in toekomstbeelden (ook wel scenario's genoemd) kunnen risico's en kansen in beeld worden gebracht waar de concurrent vaak nog niet op heeft geanticipeerd. Dat we niet weten wat de toekomst ons exact gaat brengen, wil niet zeggen dat we ons niet kunnen voorbereiden. Hoewel voor veel managers de kortetermijnagenda leidend is en toekomstbeelden niet aan de orde komen, creëert juist deze voorbereiding een solide basis voor innovatie en concurrentievoordeel.

Figuur 1. Innovatie Fasen Model



Designing the Future: ontwerpen van de toekomst

In de tweede fase van innovatie gaat het om het gehele proces van 'ideation', ofwel het op basis van een gedegen kennis van en visie op de markt en de (latente) klantbehoeften ontwikkelen van nieuwe productideeën, tot en met selectie en ontwikkelen van goede businesscases. Deze fase is een gestructureerd proces met verschillende stappen en besluitvormingsmomenten. Naast de creatieve

ideeëngeneratie bepaalt met name het goed weten te selecteren van de ideeën, op basis van goede marktanalyses, en begrip van de eigen kennis en sterkten van de organisatie, het succes van innovaties.

Hoewel het proces van bedrijf tot bedrijf kan verschillen en zeker andere accenten heeft als we het over dienstontwikkeling versus productontwikkeling hebben, bestaat het grofweg uit: ideeëngeneratie (ideation), initiële ideeselectie, bedrijfsmatige analyse, ontwikkeling, testen en valideren. Waarna vervolgens kan worden overgegaan tot implementeren en commercialiseren. Hier begint dus een integrale aanpak – waar we later dieper op ingaan – bij het ontwerpen van nieuwe diensten/producten een rol te spelen. Uit onderzoek blijkt dat de bedrijven die dit proces van selectie goed hebben ingericht en verankerd in hun organisatie met 73% succesvolle productintroductions significant beter scoren ten opzichte van een gemiddelde van 52%.

COIN – en andere netwerken

Innovatie gebeurt soms binnen een aparte afdeling. Zeker in het huidige tijdperk waarin kennis ons overspoelt, heeft het de voorkeur om de innovativiteit van de gehele organisatie te mobiliseren. De waarde van zogenaamde Collaborative Innovation Networks (COINs), wordt door steeds meer organisaties ingezien. Deze COINs worden in het boek van Peter A. Gloor gedefinieerd als: *'A team of self-motivated people with a collective vision, enabled by the web to collaborate in achieving a common goal by sharing ideas, information, and work'*.

Het fenomeen van collaborative innovation networks is niet nieuw. Velen hebben al aan iets dergelijks deelgenomen zonder het zelf te weten. Informele netwerken bestaan tenslotte binnen elke organisatie. Toch is nu het moment aangebroken waarop organisaties zich bewust moeten zijn van de potentie van deze netwerken en actief hun functioneren moeten stimuleren en ondersteunen. Door nieuwe technische mogelijkheden zoals wiki's en andere kennismangement- en communicatiehulpmiddelen, kunnen netwerken een veel effectievere bijdrage leveren aan het lerend en innoverend vermogen van de organisatie. Het is tijd om hun kracht aan te wenden om optimaal te kunnen meebewegen met de turbulente buitenwereld. Door de komst van internet in het algemeen, en Web 2.0 in het bijzonder, kunnen deze netwerken tegenwoordig wereldwijd werken en kunnen zij zich met virale snelheid uitbreiden. Naast deze netwerken neemt dan vaak een kleine innovatieafdeling de regiefunctie. Deze coördineert het onttrekken van de kennis en creativiteit vanuit de gehele organisatie, de verbinding met de lijn en de verbinding met mogelijkheden uit samenwerkingsverbanden buiten de organisatie.

Open innovatie

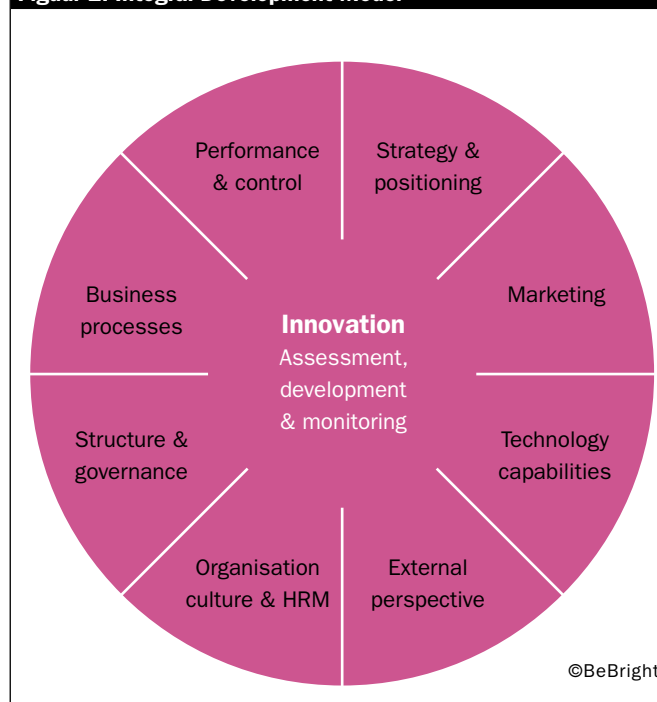
Naast het vinden van nieuwe *blue oceans* wordt samenwerken in deze tweede fase steeds belangrijker. Voor sommige kapitaalintensieve industrieën is samenwerking zelfs noodzaak geworden om te overleven, door de kortere levensduur van producten, hogere R&D en HR-kosten. Dit samenwerken kan in veel vormen: met leveranciers, met afnemers, met andere bedrijfstakingen, met klanten of zelfs met concurrenten. Het combineren van eigen kennis, ideeën en afzetkanalen met die van andere bedrijven wordt Open Innovatie² genoemd. In een wereld waar grenzen vervagen en kennis breed wordt gedeeld, is het onmogelijk alle ingrediënten voor innovatie zelf in huis te hebben. Daarbij is ruimte nodig om eens buiten de gebaande paden te kijken, om geld uit te geven aan iets dat nog niet 100% baten kan garanderen, om risico's te nemen en (tijdelijke) mensen in dienst nemen.

Realising the Future: waarmaken van de toekomst

Bedrijven die aan hun innovatievermogen willen werken, zoeken het vaak in creativiteit en creatie, maar ervaring leert dat de uitdaging voor veel bedrijven ligt in deze derde fase. Hier gaat het om de realisatie van de vernieuwing, het commercialiseren van het idee. Voor goede plannen zijn voldoende enthousiaste mensen te vinden, maar nu het ontwikkelen begint en er geld nodig is, is het zaak het benodigde draagvlak in de gaten te houden. Niet alleen worden in deze fase tastbare producten ontwikkeld of diensten uitgerold, ook de marktintroductie en het bijhouden van de organisatie komen aan de beurt. Zeker bij de introductie van nieuwe diensten kan dit het verschil maken tussen succes en falen. Hoe mooi de mock-up ook is, of dienstpropositie op papier ook lijkt, het succes van een innovatie is afhankelijk van goede marketing naar de buitenwereld en gedegen invoering in de organisatie. Een integrale aanpak en gedegen verandermanagement vormen de basis voor commercieel succes.

Naast de externe focus en 'van buiten naar binnen denken' vraagt succesvolle innovatie ook om een kritische blik van binnen naar buiten. Alle aspecten van de organisatie dragen bij aan innovatieve kracht. Als niet alle aspecten van het *Integral Development Model* worden ingevuld, lijkt innovatie gedoemd te mislukken. Veel organisaties hebben echter geen idee van hun sterktes en zwaktes op innovatiegebied. Voor veel organisaties en zeker voor dienstverlenende organisaties zoals financiële dienstverleners, is het zelfs onduidelijk hoeveel er aan innovatie wordt uitgeven

Figuur 2. Integral Development Model



(in tijd en/of geld). Een innovatie-assessment kan aan het licht brengen of de voorwaarden voor succesvolle innovatie binnen de organisatie aanwezig zijn. Hierbij wordt naast de zachte zaken zoals leiderschap en cultuur, met name gekeken naar de volwassenheid en inbedding van het innovatieproces en zaken zoals innovatiesturing in relatie tot de (innovatie)strategie. Vervolgens kan met een gericht actieplan de verbetering worden ingezet die nodig is om de strategie te realiseren.

Wanneer het geschetste innovatieproces structureel is ingericht, kunnen goede resultaten worden bereikt in lijn met de strategie.

Succesvol innoveren

Succesvolle innoveerders delen de volgende karakteristieken:

- alle fasen zijn procesmatig gestructureerd;
- in minimaal één fase blinken ze uit;
- ze hanteren een integrale aanpak;
- ze zorgen voor ideeën met oog voor de buitenwereld;
- vaak werken ze nauw samen met hun omgeving (open innovatie);
- er bestaat een cultuur waarin ruimte is voor innovatie en nieuwe initiatieven.

Op deze wijze wordt kwaliteit gebracht in het innovatieproces en dat is van belang: innovatie zal tenslotte moeten zorgen voor autonome groei en daarmee de financiële stabiliteit, concurrentievoordeel en commercieel succes van de organisatie in de toekomst.

Auteurs

Ir. Sanny Zuiderveld en drs. Philip Idenburg MBA zijn beide werkzaam bij BeBright, een adviesbureau en creatiefabriek ineen, dat organisaties helpt innovatie te versnellen en hun innovatiekracht te versterken (www.bebright.eu).

Noten

- 1 Operational excellence is a *strategy predicated on the production and delivery of products and services. The objective is to lead the industry in terms of price and convenience.*
- 2 Chesbrough, H. W. (2003) "Open innovation" Harvard Business School Press, Boston, MA.

Literatuur

- Treacy & Wiersema, *The discipline of marketleaders*, Addison Wesley, 1995
- Blue Ocean Strategy*, Harvard Business School Press, Boston, 2005, ISBN 1591396190
- Kahn, Kenneth B. e.o., *PDMA handbook of new product development*, Wiley, 2005
- Gloor, P.A., *Swarm Creativity: Competitive Advantage Through Collaborative Innovation Networks*, 2005, ISBN 0195304128



Cursussen Klantgerichtheid binnen de overheid

Vijf praktische en leerzame cursussen op het gebied van Klantgerichtheid

Klantgerichtheid is een belangrijk issue binnen de publieke dienstverlening. Anders denken en anders doen is de boodschap, maar hoe pak je dat aan? Kijken naar en leren van anderen is een uitstekend middel om doelen te bereiken! Daarom organiseert Kluwer 5 cursussen die specifiek op dit onderwerp ingaan.

De cursussen behelzen de volgende thema's:

- Luisteren naar de klant
- Bezielde klantgerichtheid
- Succesvolle Kwaliteitshandvesten
- Offensief klachtenmanagement; een klacht is een kans
- Processen bij de overheid

Meer informatie?

Kijk op www.kluwer.nl/opleidingen. Hier kunt u ook onze folder downloaden en zich direct inschrijven voor één of meer van deze cursussen.