

Innovatie is een gevleugeld en in de zakenwereld moeilijk grijpbaar begrip. Zoals bij alle creatieve processen gelden er geen regels voor en bestaat er al helemaal geen recept dat gegarandeerd tot succes leidt. Sommigen zien innovatie als hét verschijnsel dat de voorspoed van de mensheid door onze wereldeconomie (groei) bepaalt. Anderen zijn daar voorzichtiger in. Overeenstemming is er wel over het feit dat innovatie ons leven telkens ingrijpend en in toenemend tempo verandert. En dat innovatie steeds frequenter van doorslaggevende betekenis is voor het succes of falen van bedrijven.

# Innovatie, gulle gever of

Clayton M. Christensen's standaardwerk 'The Innovator's Dilemma' beschrijft levendig hoe moeilijk grote bedrijven het met innovatie hebben. Al langer bekend zijn de verhalen over de grote farmaceutische bedrijven, die steeds meer geld besteden aan Research & Development, maar minder 'blockbusters' weten te creëren. Het wel en wee van Eastman Kodak, één van de weinige nog bestaande bedrijven uit de negentiende (!) eeuw, spreekt boekdelen. Het bedrijf bracht de eerste digitale consumentencamera's op de markt, maar verkeek zich op de snelheid van de omwenteling van 'zilver' naar digitaal. Naar het zich laat aanzien met desastreuze gevolgen: 15.000 werknemers moesten het bedrijf in 2004 verlaten vanwege een ommezwaai in de strategie. Een duidelijk voorbeeld van 'ontwrichtende' innovatie (disruptive innovation).

## Ontwrichting

Producten die uit ontwrichtende innovatie voortkomen zijn vaak kleiner, goedkoper en gebruikersvriendelijker dan de gevestigde producten. Zoals Christensen klip en klaar laat zien, is dit soort innovatie gevaarlijk voor de bestaande spelers in een markt. Succesvolle, goed geleide bedrijven, die zorgvuldig letten op wat hun klanten willen en investeren in nieuwe technologieën, zien en herkennen dergelijke ontwikkelingen vaak wel, maar onderschatten de uiteindelijke impact op de eigen operatie. Of ze zijn niet in staat de weerstand in de eigen gelederen te hanteren.

Hoe groter de onderneming, hoe moeilijker het is om 'inertie' te doorbreken. Vandaar dat grote ondernemingen die deze les al geleerd hebben niet eens meer proberen in de bestaande operatie dergelijke innovaties door te voeren. Ze richten er een apart bedrijf voor op, dat onafhankelijk van de bestaande operatie de innovatie in de daarvoor het meest gevoelige (nieuwe) markten kan introduceren en tot een succes maken.

Of ze nemen een meerderheidsbelang in een bedrijf dat zich toelegt op de nieuwe technologie. R&D wordt tegenwoordig ook vaak uitbesteed of overgelaten aan kleinere bedrijven, die zijn opgericht met een bepaalde innovatieve gedachte als uitgangspunt.

## Verbetering of vernieuwing

De meeste innovaties verbeteren de prestaties van bestaande producten of hebben betrekking op aanvullende nieuwe producten of diensten. Dit noemt Christensen 'sustaining innovation'. Een vernieuwende manier om bestaande zaken te doen kan eveneens tot succes leiden. Al zal menig een roepen, dat het geen 'rocket science' is, Dell heeft wel degelijk de pc-markt op zijn grondvesten doen schudden door zijn snelle opmars naar de nummer één positie met het 'directe' verkoopmodel. Bedrijfsprocessen opnieuw uitvinden of ze proberen te verbeteren, door Michael Hammer 'operationele innovatie' genoemd, kan tot verbazende resultaten leiden. Zonder twijfel kunnen dergelijke verbeteringen ook tot toename van aandeelhouderswaarde leiden.

## IT

Bij operationele innovatie spelen moderne IT-toepassingen vanzelfsprekend een belangrijke rol in de meeste, zonet alle gevallen. Een waarschuwing is hier op zijn plaats. Vaak wordt het belang van het technologische aspect van operationele innovatie overdreven. Dat wil zeggen dat de technologische componenten, hard- en software en technische invoering onevenredig veel aandacht en vaak ook budget krijgen. Dit gaat dan ten koste van de uitwerking van het bedrijfsproces in brede zin, inclusief de rol die mensen daarin spelen en de organisatorische inbedding van de veranderingen. Hoe noodzakelijk technologie ook moge zijn bij dit type innovatie, het blijft een middel dat ten dienste staat aan een doel.

# duivels dilemma?

## **Toekomst**

Wat zijn nu de gebieden waarop de meeste innovatie te verwachten valt? Juist vanwege het creatieve karakter en het gebrek aan regels rond het fenomeen is voorspellen moeilijk. Het ligt voor de hand om innovatie te verwachten waar technologische ontwikkelingen als digitalisering en de beschikbaarheid van internet de randvoorwaarden al geschapen hebben. En waar de eerste schrikreacties achter de rug zijn. Veel innovatieve ideeën zagen tijdens de dot.com-periode het licht, maar met het wegzakken op de financiële markten verstomden ook hun spreekbuizen. Toch blijken veel inzichten van toen zo gek nog niet. Er is wel degelijk een interneteconomie op gang gekomen met substantiële aantallen transacties en nog belangrijker waarschijnlijk: een enorm toegenomen informatievergaring en -uitwisseling door kopers over goederen en diensten.

## **Power at last**

Het lijkt erop, dat de klant toch echt koning wordt. Vooral de mogelijkheid om informatie over wat dan ook te krijgen, wanneer dan ook, geeft ongeëvenaarde macht. De implicaties voor bedrijven zijn enorm. Opnieuw: bedreigend voor sommigen, verwelkomd door anderen. Zelfs het kopen van een auto is sterk aan het veranderen: meer dan 80% van de Amerikaanse klanten van Ford heeft de toekomstige aanschaf al van alle kanten bekeken op internet voor het bezoek aan de showroom. Hoewel slechts een minderheid daadwerkelijk via internet koopt, heeft dit medium veel impact op hun gedrag. Meer dan veel bedrijven zich realiseren is adequate presentie op het web van belang voor hun toekomst. En dan gaat het om meer dan de obligate elektronische brochure. ■