

# *De sprong voorwaarts*

Connected Innovation 2013:  
een eerste peiling bij organisaties  
in Nederland

Mei 2013



*Bij PwC in Nederland werken ruim 4.700 mensen met elkaar samen vanuit 12 vestigingen. PwC Nederland helpt organisaties en personen de waarde te creëren waarnaar zij op zoek zijn. Wij zijn lid van het PwC-netwerk van firma's in 158 landen met meer dan 180.000 mensen. Wij zien het als onze taak om kwaliteit te leveren op het gebied van assurance-, belasting- en adviesdiensten. Vertel ons wat voor u belangrijk is. Meer informatie over ons vindt u op [www.pwc.nl](http://www.pwc.nl).*

*“If at first the idea is not absurd, then there is no hope for it.”*

---

# Inhoud

<b>Voorwoord</b>	<b>4</b>
<b>1. Inleiding</b>	<b>5</b>
<b>2. Innoveren anno 2013: keuze of noodzaak</b>	<b>6</b>
2.1. Wat is innovatie?	6
2.2. Middel, geen doel	6
2.3. Typen innovatie	7
2.4. Zeker geen luxe	7
<b>3. Waar staat innovatie vandaag?</b>	<b>9</b>
3.1. Innovatie als bedrijfsproces	9
3.2. Rapporteren aan de board...	10
3.3. ... is noodzakelijk...	10
3.4. ... maar niet voldoende	11
<b>4. Innoveren kan je niet alleen</b>	<b>12</b>
4.1. Intern activeren	12
4.1.1. Het toeval faciliteren	13
4.1.2. Prijzen, awards en events	13
4.1.3. Focus en business	14
4.2. Extern samenwerken	14
4.2.1. Het betrekken van klanten, partners en jong talent	14
4.2.2. Meer kansen dan risico's	15
<b>5. Innoveren doe je zo!</b>	<b>17</b>
5.1. Dit is een spel voor rebellen	17
5.2. Wie is er bang voor innovatie?	18
5.3. Verantwoord risico nemen	20
<b>6. En wat levert het op?</b>	<b>23</b>
6.1. Investerings en opbrengsten	23
6.2. Meetbaarheid	24
6.3. Tijdspad	25
<b>Contact</b>	<b>26</b>

---

# Voorwoord

*Innovatie is binnen PwC Nederland in eerste instantie gericht op onze dienstverlening aan klanten. Twee belangrijke doelstellingen van ons innovatieprogramma zijn innovatie in het DNA van onze mensen verankeren en ons innovatieve imago in de markt versterken. Tijdens een brainstormsessie met het centrale innovatieteam ontstond het idee om naast onze eigen innovatieactiviteiten ook onze relaties een platform te bieden om ervaringen uit te wisselen over hun en ons innovatieproces.*

Omdat we veel kennis delen met andere landenorganisaties uit het PwC-netwerk, hebben we ons licht opgestoken bij PwC-firma's met een volwassen innovatieproces. Dat zijn bijvoorbeeld Spanje, Duitsland, US en UK. In een workshop over open innovatie in Madrid kregen we het advies om aan externe activiteiten een publicatie te verbinden. Het resultaat ligt voor u.

Begin april 2013 hebben we een eerste rondetafelbijeenkomst gehouden voor innovatieleiders van een vijftiental relaties die we selecteerden uit ons persoonlijke netwerk. Het gezelschap was een mooie mix van managers die leiding geven aan een innovatieprogramma vanuit hun reguliere managementverantwoordelijkheid en mensen die zich vanuit hun kerncompetentie bezighouden met innovatie, uit zowel de publieke als de private sector. Het enthousiasme was enorm en de discussie was buitengewoon boeiend. We waren het lang niet altijd met elkaar eens, maar er was begrip voor elkaars visie. En uiteraard hebben we besloten om aan deze eerste bijeenkomst een vervolg te geven.

Deze publicatie geeft een weerslag van de discussie. Mocht dit voor u aanleiding zijn om u bij ons aan te willen sluiten, vanuit uw eigen verantwoordelijkheid voor innovatie, aarzel dan niet om contact op te nemen.

Suzanne Keijl  
Voorzitter centraal innovatieteam PwC

# 1. Inleiding

*Innovatie. Het is een sleutelbegrip voor commerciële en niet-commerciële organisaties en de samenleving als geheel. Innovatie brengt ons verder. Het schept mogelijkheden die eerst niemand zag, het betreft en maakt mensen enthousiast, het opent nieuwe markten en brengt toekomstvisie. Innovatie is een sprong voorwaarts – zonder de bevestiging vooraf dat die sprong ons brengt waar we willen komen.*

De innovatie van gisteren is niet die van morgen. En ook de snelheid, het aantal en de ontwikkeltijd van innovaties neemt almaar toe. Waar we over twintig jaar staan is veel onzekerder dan de horizon die we vijftig jaar geleden voor ons zagen. Innovatie ontstaat niet langer alleen in het laboratorium van uitvinders. Het groeit waar mensen elkaar opzoeken en organisaties met elkaar samenwerken om ideeën te combineren en te verbinden.

## *Ronde tafel*

Omdat innovatie niet langer op eilandjes ontstaat, neemt PwC graag het voortouw in het verbinden van kennis en organisaties, om te beantwoorden aan het idee van keteninnovatie. PwC heeft het initiatief genomen tot het organiseren van de eerste (maar niet de laatste) ronde tafel over innovatie. Uitgenodigd zijn bedrijven en maatschappelijke instellingen uit verschillende sectoren. Met deze brede doorsnede van organisaties in Nederland willen we een eerste peiling doen van de stand van innovatie.

De deelnemers aan de ronde tafel, en mede-auteurs van deze publicatie, zijn:

Kees Kranenburg	Atos
Marc van den Berg	ING
Maarten Korz	Rabobank
Liz Early	TNT Express
Lars Falch	Vattenfall
Jasper Baggerman	Wolters Kluwer
Harrie Keusters	Canon
Jaspar Roos	Dialogues House
Hans Robertus	Dutch Design Week
Henri van Eeghen	Cordaid
Jan Wijn	Vereniging Eigen Huis
Berry Vetjens	TNO
Erik Brouwer	Leaseplan/ Tilburg University
Suzanne Keijl	PwC
Angel Fernandez Causi	PwC

Voorafgaand aan de ronde tafel is een enquête verstuurd naar de deelnemers, om een eerste indruk te krijgen van de standpunten. Tijdens de ronde tafel zijn presentaties gegeven door alle deelnemende organisaties. Er is gediscussieerd over de enquête-uitkomsten onder leiding van prof. dr. Erik Brouwer van Tilburg University. Deze publicatie is een weerslag van de bijeenkomst.

## *Vier belangrijke thema's*

Nadat we in hoofdstuk twee in vogelvlucht de theoretische basis van innovatie neerzetten, geven de vier erop volgende hoofdstukken een samenvatting van de belangrijkste thema's: waar staan we vandaag, innoveren kan je niet alleen, hoe pakken we het aan, en wat levert het op.

## 2. Innoveren anno 2013: keuze of noodzaak

*Laten we bij het begin beginnen. Wat is innovatie eigenlijk, en waarom is het noodzakelijk voor onze welvaart en het voortbestaan van ondernemingen? We bespreken in vogelvlucht de theoretische achtergrond van innovatie, op basis van een presentatie van prof. dr. Erik Brouwer. Veel van de genoemde facetten komen aan bod bij de praktische behandeling van innovatie in de volgende hoofdstukken.*

### 2.1. Wat is innovatie?

Een van de vroegste, algemene definities van innovatie is van de Oostenrijkse econoom Joseph Schumpeter. Hij spreekt over een radicale sprong naar voren nog voordat het bewijs de sprong onderbouwt: *“The entrepreneurial performance involves, on the one hand, the ability to perceive new opportunities that cannot be proved at the moment at which action has to be taken, and, on the other hand, will power adequate to break down the resistance that the social environment offers to change.”*<sup>1</sup>

Deze uitleg stamt uit 1947 maar lijkt nog altijd geldig. Hoe radicaal moet een idee eigenlijk zijn om tot innovatief bestempeld te worden? Albert Einstein biedt uitkomst: *“If at first the idea is not absurd, then there is no hope for it.”*

Wanneer we met Einstein en Schumpeter meegaan, dan is het succes van de ontwikkeling van een radicaal idee tot een nieuw product, proces of dienstverlening onmogelijk vooraf te bepalen. Het succes van incrementele innovaties, die stap voor stap plaatsvinden, is beter in te schatten aangezien het product, proces of de dienstverlening maar deels verandert. Hierdoor wordt het makkelijker geadopteerd in de markt.

#### **Competitief voordeel**

Die drastische sprong in het onbekende, hoe kunnen we die betrekken op de praktijk van bedrijven en andere instellingen? Innovatie is te omschrijven als de implementatie en/of commercialisering van een product, dienst of proces met verbeterde functionaliteit.

Het introduceren van zo'n product, dienst of proces moet leiden tot verhoogde differentiatie en het verkrijgen van een competitief voordeel.

### 2.2. Middel, geen doel

Innovatie is dus geen doel op zich, maar een middel. Door innovatie kunnen organisaties zich onderscheiden van anderen, om zodoende een interessante marge te behalen en te doen waar ze goed in zijn. Erik Brouwer:

*“Innovatie en concurrentie zijn communicerende vaten in de zoektocht naar vooruitgang en welvaart.”*<sup>2</sup>

Hoe deze communicerende vaten functioneren, blijkt uit een voorbeeld. Neem staatsbedrijven die twintig jaar geleden verantwoordelijk waren voor belangrijke dienstverlening in ons land. Het telefoonbedrijf leverde over het algemeen naar behoren, maar pas mede door het toestaan van concurrentie zijn we nu op allerlei locaties en devices altijd en overal bereikbaar, en tegen een steeds lagere prijs. Ook zijn er nu veel meer diensten beschikbaar die de productiviteit exponentieel verhogen, zoals mobiel internet. Concurrentie kan dus een prikkel zijn voor innovatie. En innovatie zal vervolgens weer de concurrentie uitlokken om ook te innoveren.

1 Schumpeter, J.A. (1947): The Creative Response in Economic History, The Journal of Economic History, Vol. 7, No. 2 (Nov., 1947), pp. 149-159, Cambridge University Press on behalf of the Economic History Association.

2 Brouwer, E. (2007): Innovatie en mededinging: op zoek naar de bron van welvaart en vooruitgang, TILEC Discussion Paper, ISSN 1572-4042, Tilburg University.



## Meer dan prijsconcurrentie

Nogmaals een citaat van Schumpeter, de grondlegger van de innovatietheorie, uit 1942. Hierin legt hij uit dat innovatie door bedrijven zoveel meer is dan alleen prijsconcurrentie: “But in capitalist reality..., it is not... [price] competition which counts but the competition from the new commodity, the new technology, the new source of supply, the new type of organization...

...competition which commands a decisive cost or quality advantage and which strikes not at the margins of the profits... of the existing firms but at their very lives.

This kind of competition is as much more effective than the other as a bombardment is in comparison with forcing a door...”<sup>3</sup>

Schumpeter laat met dit citaat zien dat concurrentie op prijs vaak een doodlopende weg is omdat de marges verdampen. Door te innoveren kunnen marges juist significant verhoogd worden en ontstaat tegelijkertijd een betere concurrentiepositie.

### 2.3. Typen innovatie

Na het vaststellen van het doel van innovatie, onderscheidt Schumpeter verschillende typen innovatie<sup>4</sup>:

1. Introduction of a new product or a qualitative change in an existing product;
2. Process innovation new to an industry;
3. The opening of a new market;
4. Development of new sources of supply for raw materials or other inputs; and
5. Changes in industrial organization.

Van elk van deze typen zijn mooie praktijkvoorbeelden te noemen. Neem bijvoorbeeld de iPad van Apple, waarmee niet alleen een nieuw product werd gecreëerd maar feitelijk een nieuwe markt werd geopend. Wie had vijf jaar geleden kunnen bedenken dat een grote smartphone waarmee je niet kunt telefoneren de hele hardware- en softwaremarkt van pc's zou veranderen? En dat door de opkomst van de tablets de uitgeverij hun verdienmodellen grotendeels zouden omgooien?

### 2.4. Zeker geen luxe

In het onderzoek naar innovatie wordt wel een verband gelegd tussen de noodzaak tot innoveren en de evolutietheorie van Charles Darwin.<sup>5</sup> Net als in de evolutie gaat het bij innovatie om aanpassingsvermogen, vaardig weten te reageren op verandering, en liefst nog

die verandering zelf in gang zetten. Darwin, in 1859:

*“It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent, but the one most responsive to change.”*

Het aanpassingsvermogen waarover Darwin spreekt – de noodzaak om snel te kunnen veranderen – vraagt in het geval van bedrijven en organisaties om dynamische capaciteiten. Het innovatief vermogen is hiervan direct afhankelijk. Die dynamische capaciteit kent verschillende indicatoren. Veel van deze indicatoren zullen aan bod komen in het vervolg van deze publicatie, bij de praktijkervaringen van de deelnemers aan de ronde tafel.

In het bijgevoegde kader zijn een aantal indicatoren van dynamische capaciteiten weergegeven. Als een bedrijf over meerdere van deze elementen beschikt dan is er meer kans op succesvolle innovaties. Wanneer een bedrijf bijvoorbeeld weinig hiërarchie kent, samenwerkt met aanbieders en een klimaat heeft van vertrouwen, dan kent dit bedrijf een groter dynamisch karakter en is daardoor beter ingesteld op verandering.

3 Schumpeter, J.A. (1943): Capitalism, Socialism and Democracy, London: Allen and Unwin (originally published in the USA in 1942; reprinted by Routledge, London in 1994).

4 Schumpeter, J.A. (1934): The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle. New Brunswick (U.S.A) and London (U.K.): Transaction Publishers. (Reprinted in 2008.)

5 Richard R. Nelson and Sidney G. Winter (1973): Toward an Evolutionary Theory of Economic Capabilities, The American Economic Review Vol. 63, No. 2.

6 Darwin, C. (1859), On the Origin of Species by Means of Natural Selection, or the Preservation of Favoured Races in the Struggle for Life, London: John Murray.



#### Indicators of dynamic capacity <sup>7</sup>

##### Internal drivers

1. Structure (little hierarchy)
2. Culture/climate (trust, risk taking)
3. Strategy (vision, differentiation)
4. Work design (teamwork, autonomy)
5. Management characteristics (support for ideas)
6. HRM practices (rewards, selection, training for creativity)
7. Technology
8. Collaboration (projects with suppliers)
9. R&D aspects

##### External Drivers

1. Customer expectations
2. Competitor pressures
3. Market structure
4. Shareholder expectations
5. Government legislation

7 Teece, David J., Gary Pisano and Amy Shuen (2008): *Dynamic Capabilities and Strategic Management. Technological Know-How, Organizational Capabilities, and Strategic Management*: pp. 27-51. World Scientific Publishing Company, Incorporated.

8 Donselaar, P., H. Erken, L. Klomp (2002): *Innovatie en productiviteit*, Ministerie van Economische Zaken, Den Haag & Van Der Wiel (2012): *Competition and innovation: Together a tricky rollercoaster for productivity*, proefschrift UvT.

#### **Productiegroei gevraagd**

Hoe kunnen we dit alles nu betrekken op de Nederlandse situatie? Feit is dat de Nederlandse productiegroei de afgelopen vijftig jaar is afgenomen<sup>8</sup>. En omdat productiegroei van doorslaggevend belang is voor onze welvaart,

dient er veel te gebeuren. Om de groei in stand te houden, en liefst nog te laten toenemen, is zowel concurrentiekracht als voortdurend innovatief vermogen nodig.



---

## 3. Waar staat innovatie vandaag?

*Innovatie staat op de kaart. In elk van de organisaties die hebben deelgenomen aan de ronde tafel zijn er mensen zichtbaar verantwoordelijk gemaakt voor het onderwerp. En hoewel de plek in de organisatie en de verantwoordelijkheden verschillen, kunnen we stellen dat innovatie bij deze organisaties geïnstitutionaliseerd is.*

### 3.1. Innovatie als bedrijfsproces

Om innovatie succesvol in te zetten, dient het net zo behandeld te worden als elk ander bedrijfsproces, aldus Erik Brouwer. Het vraagt om een geïntegreerd mechanisme van procesmanagement, middelen, vaardigheden, leiderschap en discipline. In die optimale situatie wordt de voortgang nauwgezet gemonitord en zijn er prikkels om de gestelde doelen te behalen. Wanneer we innovatie als elk ander bedrijfsproces benaderen, is het noodzakelijk dat er mensen verantwoordelijk worden gemaakt. Dit is bij alle organisaties die deelnemen aan de ronde tafel het geval.

---

#### Innovation culture

---



*“Innovatie is ongemakkelijke vragen durven stellen. Dat komt niet altijd iedereen even goed uit, want er kunnen banen en bedrijfsactiviteiten door op het spel komen te staan.”*

### 3.2. *Rapporteren aan de board...*

Bij een aantal organisaties rapporteert de innovatiemanager direct aan de raad van bestuur. Ook Jaspar Roos heeft als onderdeel van de strategie-groep frequente gesprekken met de raad van bestuur van ABN AMRO. Hij is binnen ABN AMRO verantwoordelijk voor Dialogues Incubator waarin verschillende innovatieve producten en processen getest worden.

*“Ze noemen mij een Chief Inspiration Officer. Ik bedenk nieuwe dingen en inspireer hiermee anderen.”*

Jasper Baggerman van uitgever Wolters Kluwer beschrijft in de bijeenkomst hun decentrale aanpak. Elke business unit beschikt over een innovatieteam dat onderzoekt waar de markt om vraagt. Dit leidt tot innovaties die op kortere termijn geld opleveren. Daarnaast is er het innovatielab: een centraal team dat de landelijke businessunits ondersteunt met innovatie op de langere termijn.

*“Wij zorgen vanuit het innovatielab dat de directie weet wat er speelt. We laten hen de bedreigingen zien en de kansen, mogelijk met potentiële inkomsten. Op die informatie kan de directie de innovatieagenda baseren.”*

#### *Strategisch belang*

Ook bij PwC wordt innovatie sinds 2011 gestructureerd benaderd. Innovatieleider Suzanne Keijl werkt met een team aan het innovatieprogramma op landelijk niveau. Dit team zet zelf initiatieven in gang, vertaald toekomstige trends naar PwC-dienstverlening en adopteert ideeën die van de innovatiepartners uit de verschillende business units komen.

Tweemaal per jaar presenteert Suzanne Keijl de stand van zaken voor de raad van bestuur: *“Onze sponsor in de board is de bestuursvoorzitter. Dit illustreert het strategische belang dat PwC aan innovatie toeschrijft.”*

### 3.3. *... is noodzakelijk...*

Harrie Keusters van Canon stelt dat, in zijn geval, rapporteren aan de landenmanager Nederland niet alleen belangrijk is, maar noodzakelijk.

De noodzakelijkheid van steun vanuit de top wordt ook zichtbaar uit de reacties op de enquêtestelling die voorafgaand aan de ronde tafel is verstuurd. Zie het diagram hierna:

<i>“Als de top van een organisatie niet laat zien dat het innovatie echt ondersteunt, dan komt het niet van de grond.”</i>		% respondenten
Ja		92%
Nee		8%
<b>Totaal</b>		<b>100%</b>

*“De paradox van een centraal innovatieteam is dat mensen al snel denken dat het wel geregeld is – innovatie, dat doen jullie toch? Maar innovatie is iets van ons allemaal.”*

Op deze stelling reageerden bijna alle deelnemers bevestigend. In de geschreven toelichting laat iemand weten dat de leiding van de organisatie de innovatieve ideeën bij voorbaat moet omarmen: **“Blijf de mensen die innovatieplannen aandragen expliciet prijzen – ook als de ideeën mislukken.”**

Zoals uit de eerste citaten van Schumpeter en Einstein al bleek, kan men niet innoveren zonder risico te nemen. Verderop in deze publicatie zullen we nog zien dat een bedrijfscultuur waarin zaken mogen mislukken van groot belang is – mits men bereid is van de mislukkingen te leren. Scherper gesteld: als er te weinig mag misgaan, zal een bedrijf nooit succesvol innoveren.

#### **Radicale innovatie met steun van de top**

De respondent die de stelling negatief beoordeelde, maakt een onderscheid tussen incrementele innovatie – ook wel bekend als stap-voor-stap-innovatie – en radicale innovatie, waarop we in hoofdstuk 5 van deze publicatie verder ingaan. Hij of zij is van mening dat kleinere innovaties en de ontwikkeling van een innovatiecultuur wel degelijk tot stand kunnen komen zonder draagvlak in de top, al is het niet eenvoudig:

*“Voor de radicalere innovaties is vasthoudendheid nodig door de mensen die de innovatie trekken, en op z’n minst een directie die het gedooft.”*

Ook uit verschillende onderzoeken blijkt dat die steun vanuit de top belangrijk is. Ulrike de Bretani beschrijft in 2001 dat, met name voor “new-to-the-world business services”, de belangrijkste onderscheidende succesfactor de bedrijfscultuur is: **“One that encourages entrepreneurship and creativity, and that actively involves senior managers in the role of visionary and mentor for new service development.”**<sup>9</sup>

### **3.4. ... maar niet voldoende**

Maarten Korz, deelnemer aan de ronde tafel namens de Rabobank, is lid van het innovatieteam vanuit de ICT-organisatie. Er zijn binnen de Rabobank ook andere innovatoren o.a. binnen de financiële logistieke afdeling en HR. Het ICT innovatie team houdt zicht bezig met vijf kernactiviteiten: trendwatching, innovatieprojecten, visie & strategievorming, vergroten van het innovatief vermogen, en kennisdelen binnen en buiten de organisatie. Toch heeft het oprichten van een innovatieteam wat betreft deze deelnemer ook een keerzijde: **“Men durft nu nauwelijks nog hypotheeken af te sluiten omdat we bang zijn om fouten te maken in het administreren. Dat werkt verlamdend, want het is de kern van onze dienstverlening.”**

#### **Change culture opbouwen**

Liz Early van TNT Express kan zich helemaal bij deze opmerking aansluiten. Zij is verantwoordelijk voor innovatie vanuit marketing en strategie. Met input van klanten en global account managers probeert het innovatieteam te ontdekken wat klantgroepen verlangen. Het team test de weerbaarheid van ideeën en stelt prioriteiten. Maar ook binnen de landenorganisaties wordt men gestimuleerd om vooral met eigen ideeën aan de slag te gaan: **“Wij zijn met een global innovatieteam van tien mensen, en het bedrijf is actief in 220 landen. Naast steun vanuit de board is steun en activiteit op landenniveau dus minstens zo belangrijk.”**

Dit wordt door alle aanwezigen beaamd. De ‘tone a the top’ moet goed zijn en alle leiders dienen te laten zien dat innovatie belangrijk is. Een van de respondenten van de enquête neemt een voorschot op wat er nog meer nodig is in het vervolg van het innovatieproces: **“Topmanagement is niet genoeg. Het bedrijf moet een change culture opbouwen om innovatie echt succesvol te maken. Daarbij moet het innovatieproces ook wel degelijk gefaciliteerd worden: geld en tijd leveren dus.”**

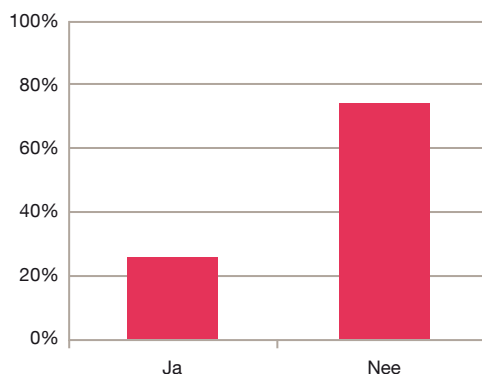
.....  
9 Bretani, U. De (2001): Innovative versus incremental new business services: Different keys for achieving success, Journal of Product Innovation Management (18).  
.....

## 4. Innoveren kan je niet alleen

*Grote ideeën ontstaan als meerdere ingevingen samenkomen. Dat gaat nu eenmaal het beste wanneer mensen samenwerken. Zoals hiervoor gesteld, is innovatie in organisaties gebaat bij steun vanuit de top. Vervolgens gaat het om een actieve houding van medewerkers, feedback op de ideeën, en samenwerking over de grenzen van de organisatie heen: connected innovation.*

### 4.1. Intern activeren

“Succesvol innoveren is toeval.” Dat was één van de enquêtestellingen waarop we een reactie vroegen van de deelnemers aan de ronde tafel.



Misschien niet verrassend dat een ruime meerderheid van de innovatiemanagers deze stelling afwezen. Een van hen stelt in de toelichting:

*“De bedrijfscultuur is bepalend voor de mate waarin het bedrijf openstaat voor vernieuwing. Als de cultuur het eenmaal toelaat en er zijn een aantal goede voorbeelden, dan zijn de mogelijkheden onbegrensd.”*

Dat is een positief uitgangspunt. Maar het blijkt juist die cultuur te zijn waarop het nogal eens vastloopt, zegt onder meer Marc van den Berg van ING:

*“We hebben het over duizenden collega’s die werken in een hiërarchische, bureaucratische bedrijfscultuur. Als vervolgens elk individu alleen wordt afgerekend op het werk in een afgebakende silo, moeten we niet verbaasd zijn dat mensen niet uit zichzelf breder gaan denken.”*

Maarten Korz van de Rabobank vult aan:

*“Ik geloof ook dat banken nu niet het toonbeeld van innovatie zijn. En ik durf ook te stellen dat onze medewerkers over het algemeen minder ondernemende mensen zijn. Anders waren ze wel een onderneming gestart.”*

### *Ideeën stromen niet vanzelf binnen*

Suzanne Keijl van PwC geeft toe dat het best lastig blijkt om mensen zover te krijgen dat ze hun ideeën delen:

*“Als ik op een opdracht met medewerkers doorpraat, of tijdens een brainstormsessie of workshop, dan komen er inspirerende dingen naar boven. En als we een prijs uitloven of een evenement organiseren, dan krijgen we inzendingen. Maar de innovatieve ideeën stromen niet vanzelf binnen.”*

Een van de redenen zou kunnen zijn dat ook bij PwC mensen sterk worden gestuurd op productiviteit. Dus managers vinden het dan niet eenvoudig om mensen vrij te maken voor innovatieve projecten die niet gegarandeerd tot resultaat leiden.



## Communicatie en een ander kantoor

Misschien is een eerste stap om gezamenlijk tot innovatie te komen er een van communicatie. Kees Kranenbrug van IT-dienstverlener ATOS vertelt over het programma dat in zijn organisatie is afgekondigd:

“Geen e-mail meer grappen we wel eens. Door minder te mailen en samenwerken te bevorderen door het gebruik van social media tools (chat, collaboration software en social media) proberen we de dialoog tussen mensen te stimuleren.”

Henri van Eeghen van ontwikkelingsorganisatie Cordaid geeft aan dat zij voor mensen die tijd besteden aan innovatieve projecten een andere werkplek hebben ingericht:

“Onze medewerkers die een deel van hun tijd aan innovatie besteden, zitten fysiek op een ander kantoor. Dat maakt het makkelijker om zich even helemaal op hun ideeën te richten, weg van de normale werkzaamheden.”

### 4.1.1. Het toeval faciliteren

De randvoorwaarden voor innovatie zijn bij de meeste organisaties lang niet optimaal. Laten we nog eens terug gaan naar de stelling “**Succesvol innoveren is toeval.**” Een van de respondenten die de stelling onderschrijft, zegt:

“Ja, succesvol innoveren is toeval. En dat is helemaal niet erg. Toeval is het mooiste wat er is. De kunst is het toeval te faciliteren.”

Tijdens de ronde tafel blijkt dat alle aanwezige organisaties oplossingen bedacht hebben om te stimuleren dat medewerkers zich vrij voelen om te innoveren, of, dat men tenminste die grote en kleine ideeën aandraagt ter beoordeling.

### 4.1.2. Prijzen, awards en events

Vrijwel alle deelnemers aan de ronde tafel beschikken over een trechterproces om van idee naar een dienst of product te komen. Sommigen hebben een incubator waarin innovatieve ideeën onder begeleiding kunnen groeien, en een aantal hebben een digitaal platform waar medewerkers hun ideeën kunnen indienen. Om mensen te stimuleren en uit te dagen, worden prijsvragen, awards en events georganiseerd.

Erik Brouwer ziet de contest als een prima middel om mensen enthousiast te krijgen voor innovatie. Medewerkers kunnen zich in een wedstrijd onderscheiden en zich presenteren voor een raad van bestuur:

“Het belangrijkste effect van zo’n wedstrijd, naast het bovenkrijgen van ideeën? Je ziet de witte raven in je organisatie uit het gebladerte komen.”

### Niks te winnen?

Jasper Baggerman vertelt over het succes van de digitale ideeënbus bij Wolters Kluwer. Medewerkers kunnen hun innovatieplannen eenvoudig indienen op een online platform. Men kan op elkaar reageren en de inzendingen beoordelen met punten:

“Ons platform is een groot succes. Binnen zes maanden hadden we honderd inzendingen. Onze mensen voelen zich betrokken, ze zien het als hun eigen winkeltje.”

Meest opvallend voor de discussiedeelnemers is dat Wolters Kluwer geen incentive biedt:

“Er is geen iPad te winnen, je krijgt bij ons niks voor het indienen van ideeën. Wat je wel krijgt, is feedback van de community en van de innovatieconsultants. De ideeën die levensvatbaar lijken, komen terecht bij ons center for expertise dat ondersteuning biedt bij de uitvoering.”

### Incentives om het proces verder te brengen

Baggerman heeft bij de uitgeverij eerder wel geëxperimenteerd met een incentive zoals een iPad maar dat had verschillende nadelen. Het leidde ertoe dat mensen ideeën gingen verzinnen om die prijs maar te winnen. En voor de mensen die niet als eerste uit de bus kwam, voelden het alsof ze verloren. Zij hadden er na geen zin meer om hun plannen in te dienen:

*“...and, if your idea is so imaginative, innovative and original, why aren't our competitors doing it?”*

*“Het gaat er toch om dat mensen enthousiast blijven en merken dat hun ideeën gewaardeerd worden. Wij proberen juist zonder incentive voor een continu proces te zorgen waarin het gaaf is om bij te dragen aan de innovatie van het bedrijf.”*

Suzanne Keijl stelt dat het digitale platform bij PwC maar mondjesmaat wordt gevuld als er geen prijs te winnen is. Maar ze ziet dat het bijvoorbeeld bij de Duitse firma op een vergelijkbare manier werkt als bij de uitgever: *“Je krijgt credits als je een idee inbrengt, credits voor het verder uitwerken, en in een nog later stadium bijvoorbeeld een uitnodiging voor een interessante bijeenkomst. Dat zijn incentives waarmee je het innovatieproces verder brengt.”*

#### **4.1.3. Focus en business**

Uit de discussie tijdens de ronde tafel blijkt dat de organisaties verschillende keuzes maken in hun aanpak. Hoe brengen zij richting aan in hun uitvraag? PwC NL koos er bij de eerste innovatiecontests voor om expliciet te vragen naar innovaties rondom dienstverlening aan klanten. De interne innovaties werden achterwege gelaten. Het merendeel van de inzendingen richtte zich overigens op online services en technologie.

Lars Falch van energiebedrijf Vattenfall vertelt dat er bij hen telkens gekozen werd voor een thema: *“Wij laten een directielid een thema op tafel leggen. Zo'n uitvraag naar het idee van de maand geeft focus.”*

Tot slot wijst Berry Vetjens van onderzoeksorganisatie TNO erop dat de obstakels die hij intern ziet, andere zijn dan die hij tot nog toe gehoord heeft. Al is zijn uitdaging ook herkenbaar voor de andere deelnemers: *“Innovatie is ons ding. Bij ons is de vraag nooit, hoe kunnen we onze mensen bewegen om te innoveren. Er zijn ideeën genoeg. Onze uitdaging zit in het uitwerken van die ideeën tot business. Want daar gaat het uiteindelijk om.”*

## **4.2. Extern samenwerken**

Naast het activeren van de eigen medewerkers, is ook samenwerking over de grenzen van de eigen organisatie heen een manier om tot innovaties te komen. Niet voor niets heeft PwC voor de ronde tafel, waarvan deze publicatie een weerslag biedt, een groep bedrijven en organisaties uitgenodigd uit allerlei verschillende markten: met elkaar van gedachten wisselen kan een eerste stap zijn in succesvolle keteninnovatie.

### **4.2.1. Het betrekken van klanten, partners en jong talent**

De wetenschappelijke ideeënvorming over open innovatie is al gaande sinds de jaren zestig van de vorige eeuw. Met name Berkeley-professor Henry Chesbrough publiceerde over het onderwerp. Hij onderstreept dat het betrekken van klanten en partners in de supply chain noodzakelijk is om tot betere innovaties te komen:

*“Open innovation is a paradigm that assumes that firms can and should use external ideas as well as internal ideas, and internal and external paths to market, as the firms look to advance their technology”<sup>10</sup>*

10 Chesbrough, Henry William (2003). Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from technology. Boston: Harvard Business School Press.



## Het grootste risico is dat het leuk is

In 2007 is Dialogues House gestart als onderdeel van ABN AMRO. Deze organisatie biedt onder meer een ontmoetingsruimte waar in een openbaar programma lezingen en workshops worden georganiseerd, samen met andere bedrijven. Ook worden er onderzoeken gedaan naar allerlei onderwerpen rondom innovatie. Het doel is om goede ideeën te stimuleren en nieuwe perspectieven te laten ontstaan voor bank en maatschappij: “Zo doen we momenteel onderzoek naar humor en crowdfunding en experimenteren daarmee bij onszelf en bij bevriende bedrijven. Wij denken dat humor een interessante manier is om creativiteit te stimuleren die voor innovatie nodig is. Als bedrijven geïnteresseerd zijn om mee te doen, dan kan dat. Het grootste risico is dat het leuk is.”

Ook heeft Dialogues House de Europese wedstrijd Future Ideas geïnitieerd voor de meest innovatieve scriptie: “Als gevolg daarvan zijn we een grote scriptiedatabase aan het opzetten van innovatieve afstudeerprojecten. We zien namelijk dat heel veel goede ideeën blijven liggen. Die willen we verzamelen en een podium bieden.”

Een aantal aanwezige vertegenwoordigers stipt de samenwerkingsverbanden aan met andere partijen. Zo werkt Atos in partnerships met verschillende grote klanten en heeft het joint ventures opgezet met onder meer Chinese partijen. Kees Kranenburg:

*“We engage our ecosystems. Dit betekent dat we samenwerking zoeken met bijvoorbeeld universiteiten en R&D-labs. We hebben bijvoorbeeld een prijsvraag uitgeschreven onder studenten om een mobiele app te ontwikkelen die er toe doet. Dan kom je de mooiste dingen tegen.”*

Harrie Keusters van Canon noemt als voorbeeld hun Document Services Valley:

*“Wij geven hier kleinere bedrijven de kans om hun ideeën te presenteren. Onze business developers helpen hen om het idee commercieel uit te werken, en we leggen contacten met mogelijke partners en klanten. In Document Services Valley werken we nu met zo'n tachtig bedrijven aan innovatie op voor ons relevante onderwerpen zoals security systems en medical systems.”*

### 4.2.2. Meer kansen dan risico's

Mogelijkheden te over voor keteninnovatie, maar is het geen enorm risico's om goede ideeën met andere bedrijven te delen? Zoals we in het begin hebben gesteld, is concurrentie vaak een prikkel voor innovatie. Maar als anderen na gedane investeringen met de opbrengsten weglopen, kan de aanzet tot innovatie zelfs schadelijk zijn.

Bekend voorbeeld is Philips, wiens NatLab aan de wieg stond van vele baanbrekende innovaties op het gebied van elektronica. Toch waren er regelmatig concurrenten die de ontdekkingen beter wisten uit te baten.

*“Het is een illusie om innovaties in deze tijd voor jezelf te kunnen houden,”* stelt Kees Kranenburg van Atos.

Liz Early van TNT Express beaamt dat:

*“Je concurrenten zien alles wat je doet. Als je first mover wilt blijven, zul je moeten blijven innoveren. Er zit niets anders op.”*

Lars Falch van Vattenfall ziet ook vooral kansen in samenwerking: *“Met bestaande concurrenten en andere marktpartijen kun je door innovatie soms juist de gezamenlijke markt groter maken. Zeker in bedrijven die technologisch hoogwaardige producten en diensten leven, is keteninnovatie de enige weg.”*

## Schaken en poker

Professor Henry Chesbrough stelt in een artikel uit 2004<sup>11</sup> dat voor een succesvolle aanpak van innovatie naar een combinatie gezocht moet worden tussen het schaakspel en het pokerspel:

Chess	Poker
Must plan several moves ahead	Must adapt and adjust as new information arrives
Your resources are well defined	Your resources emerge over time
Your competitor's resources are well understood	Your competitor's resources emerge over time
No new information arrives during game	New information arrives regularly

Vervolgens komt hij tot een aantal processen en indicatoren die bij innovatie gecombineerd moeten worden, in samenwerking met de interne en externe partijen:

Chess	Poker
Fit with roadmap for future projects	Create options for future businesses
Fit with current business model	Leverage or extend business model
Net Present Value > 0	Option value > 0
Minimize false positives	Manage false negatives

### *Optimum ontstaat vanzelf*

Op de vraag naar hoe we dan tot een optimum in de samenwerking kunnen komen, antwoordt Jaspar Roos van Dialogues House: “Zo’n optimum ontstaat vanzelf. We gaan gewoon aan de slag. De ene keer is het een beetje meer van jezelf, en de andere keer meer van de ander. Hoe meer je je innovatieve ideeën loslaat, hoe beter het wordt.”

Die openheid naar de omgeving blijkt ook uit een radicale keuze die gemaakt is bij Cordaid. Al het werk dat de organisatie doet, is op de website te zien. Henri van Eeghen:

“We hebben gekozen voor open data. Onze processen, de voortgang van projecten, is te volgen en op ons forum kunnen mensen reageren. Het is een uitnodiging om kritisch te zijn en nieuwe ideeën in te brengen. We hebben er hoge verwachtingen van.”

11 Chesbrough, H (2004): Managing open innovation, Research Technology Management, January–February, pp. 23–26.

*“Innovatie is ons ding. Bij ons is de vraag nooit, hoe kunnen we onze mensen bewegen om te innoveren. Er zijn ideeën genoeg.”*



## 5. Innoveren doe je zo!

*Welke keuze maken de deelnemers aan de ronde tafel voor de aanpak? Kiest men bij voorkeur voor incrementele innovatie of durft men te kiezen voor radicale innovatie met mogelijk grote opbrengst? Hoe dan ook stuiten veranderingsideeën vaak op weerstand. De belangen van continuïteit dienen te worden afgewogen tegen die van nieuwe mogelijkheden. Risico's zijn nodig om tot innovatie te komen, mits verantwoord en met reflectie.*

### 5.1. Dit is een spel voor rebellen

In de enquête voorafgaand aan de ronde tafel vroegen we de deelnemers naar de praktijk in hun organisatie:

- Investeren ze bij voorkeur in kleine innovatieprojecten met een hoge kans op succes maar lagere opbrengsten – incrementele innovatie, ook wel stap-voor-stap-innovatie genoemd?
- Of investeren ze liever in een groot innovatieproject met een lage succeskans maar een mogelijk hoge opbrengst – radicale innovatie?

Tweederde van de respondenten koos voor incrementele innovatie, hoewel dat niet altijd per se de voorkeur heeft van de innovatiemanagers.

Een van de respondenten zegt:

*“Wij zijn een traditioneel en hiërarchisch bedrijf. Ons management is bang om de nek uit te steken en zal zich niet snel in grote avonturen met ongewisse uitkomst storten”*

Ook de keuze voor radicale innovatie kan volgen uit het profiel van de organisatie, zo vertelt Jan Wijn van belangenorganisatie Vereniging Eigen Huis:

*“Voor ons merk is het van belang dat we kunnen laten zien dat we bijdragen aan hervorming van markten in het belang van onze leden. Door radicale innovaties die echt een verandering in de markt veroorzaken, kunnen we dat realiseren.”*

### Steen in de vijver

Harrie Keusters van Canon gooit tijdens de discussie de steen in de vijver. Hij hoort hier tot nog toe vooral “vrolijke verhalen” terwijl in zijn ervaring de echt waardevolle, radicale innovaties tot heel veel weerstand leiden. Hij geeft een voorbeeld uit zijn tijd bij Océ, dat later werd overgenomen door de Japanse onderneming: *“We leverden apparaten in de business-to-business-markt. Vanaf ongeveer het jaar 2000 merkten we dat klanten niet alleen die apparaten wilden hebben, maar ook de dienstverlening eromheen waarin die apparatuur wordt ingezet. Dat zijn we toen ook gaan leveren en dat liep fantastisch. Keerzijde was wel dat het apparaat nu van de omzet- naar de kostenkant verschoof. Dat was tegen het zere been van de verkooporganisatie. wij werden bij wijze van spreken het gebouw uitgezet maar we beantwoordden wel aan een vraag uit de markt. Die divisie maakt nu 600 miljoen euro omzet.”*

Zo radicaal innoveren vraagt om rebellen. Mensen die bereid zijn buiten de gebaande paden te denken en tegen de stroom in te roeien – ook als het de positie van anderen ter discussie stelt of zelfs van hele bedrijfsonderdelen. Jasper Baggerman vertelt dat Wolters Kluwer al jaren geleden inzag dat de toekomst veel meer in digitale informatie zou liggen dan in bedrukt papier. Timing was in dit geval heel belangrijk, want het bedrijf kon de omslag al gaan maken toen er nog geld voorhanden was:

*“Inmiddels komt 70% van onze omzet uit online, mobiele en digitale informatie. Dat kan bijna geen andere concurrent zeggen. Maar door deze veranderingen zijn we ook met minder personeel verdergegaan.”*



## Bereidheid tot radicale innovatie

Een onderzoek uit 2005<sup>12</sup> somt de elementen op die de bereidheid tot radicale innovatie positief en negatief beïnvloeden. De elementen hebben betrekking op het kannibaliseren van capaciteiten, verkoop en investeringen.

**Willingness to cannibalize on capabilities, is positively related to**

- (a) customer orientation
- (b) future market orientation
- (c) top management risk posture
- (d) product champion influence,
- and negatively related to**
- (e) the power of the current technology and
- (f) competitive environment.

**Willingness to cannibalize on sales, is positively related to**

- (a) future market orientation
- and negatively related to**
- (b) competitive environment.

**Willingness to cannibalize on investments is positively related to**

- (a) customer orientation
- (b) future market orientation
- (c) top management risk posture,
- and negatively related to**
- (d) the power of the current technology
- (e) specialized investments, and
- (f) competitive environment.

Er wordt een ander voorbeeld genoemd van innovatie met lef, het Amerikaanse technologiebedrijf 3M. Deze onderneming had als key performance indicator dat minimaal 20% van de omzet uit producten moet komen die vijf jaar ervoor nog niet bestond. Zo'n doelstelling geeft een geweldige vernieuwing en zorgt dat innovatie is ingebed op continu prestatieniveau.

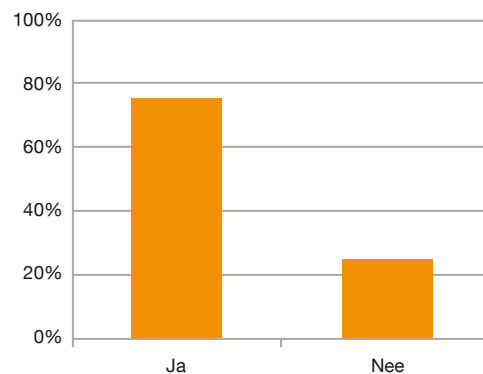
### De geesten rijp maken

Het huis verbouwen als het nog mooi weer is, zoals Wolters Kluwer deed, is een uitzondering. In de praktijk van de meeste bedrijven is radicale innovatie toch iets wat een burning platform nodig heeft. Als de markt in toenemende mate blijft tonen dat het zinvol is, of noodzakelijk, worden de geesten er langzamerhand rijp voor gemaakt. Lars Falch van Vattenfall noemt als voorbeeld de veranderende energiemarkt: "Vroeger was het eenvoudig: wij leverden elektriciteit en gas, en het liefst zo veel mogelijk. Toen zagen we de tendens ontstaan van zuiniger omgaan met energie, minder uitstoot, aandacht voor het milieu. Uit onze berekeningen bleek dat we ook met een zuiniger energieverbruik nog een goede marge konden maken. Het heeft echter jaren van consistente levering en communicatiegekost alvorens onze klanten dit een logisch verhaal zijn gaan vinden."

## 5.2. Wie is er bang voor innovatie?

In de enquête vroegen we de respondenten te reageren op de volgende stelling:

**Managers binnen organisaties willen niet innoveren omdat het te veel tijd kost en het resultaat te onzeker is.**



Een ruime meerderheid bevestigde deze stelling. In de toelichting legt een respondent de oorzaak bij "een angstcultuur en foutmijdend gedrag". Een ander wijst erop dat "de zeer korte termijn blik funest is". Een volgende ziet de weerstand van managers toch vooral als een belangenconflict:

"Het beheersen van het dagelijks proces en het optimaal uitvoeren van de bestaande dienstverlening heeft bij veel managers de focus. Innovatie wordt dan gezien als procesverstoring. Beide belangen moeten bediend worden."

12 Nijssen E. J., B. Hildebrand, P.A.M Vermeulen (2005): Unraveling willingness to cannibalize: a closer look at the barrier to radical innovation, Technovation 25, pp. 1400-1409.

*“This is an innovative approach, but I’m afraid we can’t consider it. It’s never done before.”*

### **Misplaatst zelfvertrouwen**

De angst voor verandering, en zeker om eigen business te kannibaliseren, is bij alle bedrijven groot, zo blijkt uit de discussie tijdens de ronde tafel. Maarten Korz beschrijft de typische situatie waarin de bankenbranche nu verkeert: “Men durft nu nauwelijks nog hypotheek af te sluiten of bedrijfskredieten te verstrekken omdat we bang zijn dat het ons als eerste fataal wordt. Dat werkt verlamdend, want het is de kern van onze dienstverlening.”

Suzanne Keijl van PwC vraagt zich af of dit bij de leiding van bedrijven ook niet vaak uit misplaatst zelfvertrouwen voortkomt: “Wat het bedrijf nu levert, daar zit de klant nu misschien op te wachten. Maar hoe is dat over vijf jaar? Zijn we wel voldoende bereid om wat verder vooruit te kijken?”

### **Huidige klantvraag of toekomstige markt?**

Ook uit onderzoek van Christensen en Bower blijkt dat een sterke focus op de korte termijn en de huidige klantvraag ertoe leidt dat kansen voor innovatie op de lange termijn niet gezien worden – terwijl juist hieruit toekomstige omzet gegenereerd kan worden. Het tweetal deed empirisch onderzoek naar bedrijven die zich bezighielden met de ontwikkeling van disk drives voor computers. Het bleek dat de vraag van bestaande klanten van een bedrijf leidend was voor de allocatie van middelen voor innovatie.

Wat betekende dit in de praktijk? De gevestigde bedrijven namen het initiatief voor allerlei technologische ontwikkelingen, zelfs radicale, zolang het maar beantwoordde aan de klantbehoefte. Diezelfde bedrijven slaagden er niet in om eenvoudige nieuwe technologie te ontwikkelen die in het begin slechts toepasbaar was in opkomende markten – omdat er geen vraag naar was van de bestaande klantbasis.

Met als gevolg:

“Because the rate of technical progress can exceed the performance demanded in a market, technologies which initially can only be used in emerging markets later can invade mainstream ones, carrying entrant firms to victory over established companies.”<sup>13</sup>

### **Online is de toekomst**

Tijdens de bijeenkomst wordt een film over 3d printen getoond. De deelnemers zien dit als een disruptieve innovatie waarmee de wereld gaat veranderen. Een andere ontwikkeling is dat het verbinden van informatie steeds belangrijker wordt. Google beschikt al over de digitale infrastructuur om klanten en bedrijven met elkaar in contact te brengen. Het is wachten op het moment dat ze daadwerkelijk fysieke informatie zullen gaan transporteren.

Nu de naam Google is gevallen, komt er een andere ontwikkeling op tafel waar bedrijven hun voordeel mee kunnen doen in een technologische omgeving: cyclische innovatie.

Hiermee bedoelen we de trend dat bedrijven als Google en Facebook elke paar maanden een nieuwe functionaliteit presenteren die door gebruikers getest kan worden. Slaat het aan, dan krijgt het een vaste plek, en zo niet, dan kan er op de feedback worden doorontwikkeld. Marc van den Berg van ING geeft een voorbeeld van een vergelijkbaar proces:

“Onze mobiele app hebben we stap voor stap uitgebreid. Eerst hebben we de app alleen geïntroduceerd voor de betaalrekening. Later hebben we andere functies zoals de spaarrekeningen en de creditcard toegevoegd.”

13 Christensen C.M., J.L. Bower (1996): Customer Power, Strategic Investment, and the Failure of Leading Firms, Strategic Management Journal, Vol. 17, No. 3 (Mar., 1996), pp. 197-218.

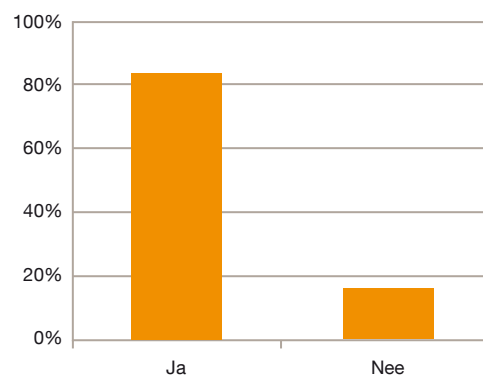
De snelle ontwikkeling van digitale mogelijkheden zullen hun weerslag hebben op allerlei branches. Jaspar Roos wijst op de Verenigde Staten:

“Daar zie je al dat start ups de juridische sector overhoop halen, door online gestandaardiseerde diensten aan te bieden. Elke business die draait op rekenmodellen is rijp voor verbouwing. De banken ook dus, en niet te vergeten de accountancy.”

PwC'er Suzanne Keijl: “Ik denk ook dat het niet lang meer duurt voordat een firm online accountantscontrole gaat aanbieden. Bijvoorbeeld voor minder complexe organisaties. Maar wij zien bijvoorbeeld ook mogelijkheden voor steeds meer online adviesdiensten. Niet dat we daar dan meteen heel veel geld mee gaan verdienen, maar het is goed om te onderzoeken wat wel en niet werkt, en waar klanten behoefte aan hebben.”

### 5.3. *Verantwoord risico nemen*

Uit de discussie van de ronde tafel blijkt dat risicomijdend gedrag een belangrijk obstakel voor innovatie is. In de enquête waren we al op zoek naar het verband tussen risico en innovatie: Een bedrijfscultuur waar risico's worden genomen draagt bij aan het succes van innovatie.



## *Zeven factoren voor succesvolle innovatie*

Marc van den Berg van ING stelt dat top-down innovatie niet mogelijk is. Echte innovatie komt bottom-up. Dit zijn volgens hem de zeven gedragsfactoren die innovatie mogelijk maken:

1. Medewerkers voelen zich uitgedaagd om verbetering tot stand te brengen.
2. Ze hebben het lef om de manier waarop we dingen vandaag doen te betwisten.
3. Ze durven over grenzen te gaan: vertel die manager maar dat het anders beter gaat.
4. En ze zijn niet bang om te mislukken. Van de duizend goede ideeën worden er maar tien geïmplementeerd.
5. De medewerkers die het initiatief nemen voor verandering, hebben een belangrijke uitstraling als ambassadeurs van innovatie.
6. Ze werken samen in innovatieteams met leden die voor elkaar door het vuur gaan. De bedenker van het eerste idee is niet per se de juiste persoon voor de uitvoering.
7. En tot slot weten deze mensen dat het heel hard werken is om een idee helemaal thuis te brengen.





## False negatives

Berkeley-professor Chesbrough beschrijft onder meer in een artikel uit 2004 het fenomeen “false negatives”: zaken die niet succesvol lijken te worden, maar dat uiteindelijk wel blijken zijn. Hij noemt een aantal opvallende voorbeelden, zoals de mislukte ontwikkeling van een medicijn door farmaceuticabedrijf Pfizer:

“The compound UK-92480 under development as a treatment for hypertension within Pfizer did not achieve sufficiently positive clinical results to warrant further development. Due to a rather unusual side effect, however, UK-92480 gave rise to one of Pfizer’s most profitable compounds today – Viagra.”<sup>15</sup>

Vrijwel alle respondenten reageerden bevestigend op deze stelling. Al vinden de meesten het woord risico wat al te kort door de bocht. Een van hen zegt: *“Ondernemerschap is een betere omschrijving. En daar hoort verantwoord risico nemen bij.”*

Ook in de wetenschappelijke literatuur wordt vaak gewezen op de onvermijdelijkheid van risico nemen voor, met name, radicale innovatie: *“The risk is increased by the hardly foreseeable interaction between the developing technology and the developing market. Consequently, there must be a high willingness to take a risk.”*

*This construct is a characteristic of the enterprise culture and expresses the extent to which a company is prepared to accept the risks brought about by the high uncertainty of a radical innovation, to view occasional setbacks as normal, and to invest sufficient resources in new products even though the chances for success are uncertain.”<sup>14</sup>*

14 Hermann A., O. Gassmann, U. Eisert (2007): An empirical study of antecedents for radical product innovations and capabilities of transformation, *Journal of Eng. Technology Management* 24, p.92-120.

15 Chesbrough, H (2004): Managing open innovation, *Research Technology Management*, January–February, pp. 23–26.

## Lijkschouwing

Waar verantwoord risico wordt genomen, pakken er ook weleens zaken niet goed uit. Iedereen is het erover eens dat dat bij innovatie hoort. En toch vraagt dit in veel organisaties om een verandering van bedrijfscultuur. Als men medewerkers wil stimuleren tot innovatie, dient men niet onmiddellijk op de niet geslaagde ideeën afgerekend te worden. Er is dus visie op de lange termijn nodig, de ruimte om te experimenteren en een grondige evaluatie van innovatieve experimenten. Henri van Eeghen van Cordaid zegt: *“Fouten maken mag, mits er van wordt geleerd. Wij noemen dat lijkschouwing.”*

Erik Brouwer noemt het voorbeeld van een krantenbedrijf waarvoor hij veel gewerkt heeft: *“Er zijn daar allerlei dingen uitgetoetst om de stap van papier naar digitaal te maken. Maar niks is succesvol geweest. Soms was gewoon de technologie er nog niet klaar voor, kon men bijvoorbeeld nog niet online makkelijk afrekenen. Het kan best zijn dat de ideeën van een paar jaar geleden nu wel werken.”*





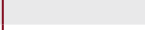

*“Een bedrijfscultuur waar weloverwogen risico’s wordt genomen en geleerde lessen worden uitgedragen, draagt bij aan het succes van innovatie”*

## 6. En wat levert het op?

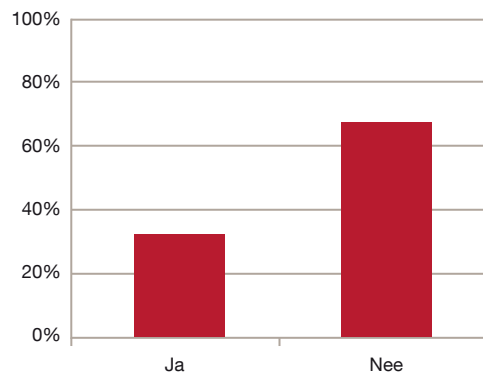
*Bij grote plannen, innovatieve vergezichten en fundamentele procesveranderingen zal elke directie de vraag stellen: wat gaat ons dat brengen? Of het nu euro's zijn, klanttevredenheid of medewerkersloyaliteit, elke investering vraagt om liefst een meetbaar idee van opbrengsten. En een tijdspad waarin die opbrengsten zichtbaar worden. Laat dat bij de onzekere sprong voorwaarts die innovatie vaak is, nu niet zo eenvoudig zijn.*

### 6.1. Investerings en opbrengsten

In aanloop naar de ronde tafel vroegen we de deelnemers aan te geven hoeveel procent van hun winst voor belasting zij gemiddeld in innovatie steken. Dit levert het volgende beeld op:

% winst in innovatie		% respondenten
0 - 1%		17%
1 - 2 %		25%
2 - 3%		17%
3 - 5%		33%
5 - 10%		0%
Meer dan 10%		8%
<b>Totaal</b>		<b>100%</b>

Nu we een idee hebben van de investeringen, legden we de deelnemers in de enquête de volgende stelling voor:



Hoewel een derde van de respondenten de stelling onderschrijft, waren het vooral de mensen die het hier niet mee eens waren, die een toelichting gaven. Een van hen schrijft: "Dat is het vergelijken van appels met peren. Geld verdienen is niet de enige doelstelling van onze organisatie. Dat is ook er voor onze klanten zijn en een goede werkgever zijn. Innovatie kan aan alle doelstellingen van het bedrijf een bijdrage leveren."

Ook een ander zegt dat naast profit juist ook de effecten op people en planet belangrijk zijn: "Het gaat om de totale value case".

Jan Wijn van Vereniging Eigen Huis zegt tijdens de bijeenkomst:

"Een hoge opbrengst is voor ons niet alleen in termen van euro's, maar ook in imago en ledengroei."

Liz Early van TNT Express noemt als voorbeeld hun innovatieve besluit om een organisatie te gaan sponsoren:

"Wij ondersteunen het World Food Programme met geld, diensten en mensen. En we zien dat het juist onze jongere medewerkers een goede prikkel geeft om een bijdrage te leveren. Zij kunnen bijvoorbeeld voor drie maanden meedraaien in een voedselproject in Afrika. Dit sponsorship vergroot onze kracht om talentvolle mensen aan te trekken en te behouden, maar geeft ook aan dat TNT maatschappelijke betrokkenheid belangrijk vindt. Dat is nauwelijks in geld uit te drukken, maar wel in een engagement index."

## *Ik mis management-informatie om de effecten van innovatie goed te meten.*

### **Keiharde euro's**

Toch worden een aantal van de deelnemende innovatiemanagers regelmatig door hun directie gevraagd naar de opbrengsten in harde euro's. Suzanne Keijl van PwC:

*“Toen ik voor de raad van bestuur enkele thema's voor innovatie presenteerde, werd de vraag gesteld hoe veel geld het zou gaan opleveren. Dat was moeilijk te beantwoorden, ook omdat we pas een jaar met dit programma bezig zijn. De vraag naar wat het financieel oplevert vind ik in deze fase ook nog niet de juiste. Het innovatieprogramma gaat in eerste instantie over een gedragsverandering en het betrekken van medewerkers. En dat is niet in geld uit te drukken.”*

Kees Kranenburg van Atos vertelt dat hun innovatie sterk gericht is op het ontwikkelen en vermarkten van nieuwe diensten: *“De vraag wat het oplevert, wordt elk kwartaal door de directie gesteld. Wij kunnen die vraag beantwoorden omdat het hier om specifieke diensten gaat en de daarvoor beschikbare ontwikkelbudgetten.”*

Ook Henri van Eeghen van Cordaid zegt dat het geld dat geactiveerd wordt vanaf de fase van projectbeschrijving en budget, aan het eind terugverdiend moet worden: *“Hoewel we hierbij geen winstoogmerk hebben, willen we wel de balans op orde houden.”*

### **Wat levert het meeste op?**

In het kader van investeringen en opbrengsten, is het interessant om te kijken naar een onderzoek van Kleinschmidt en Cooper uit 1991. Zij lieten zien dat, niet verrassend, de meest innovatieve producten het beste scoorden op het creëren van nieuwe mogelijkheden voor het bedrijf. Wel verrassend was dat gematigd innovatieve producten slechter scoorden dan laag-innovatieve producten:

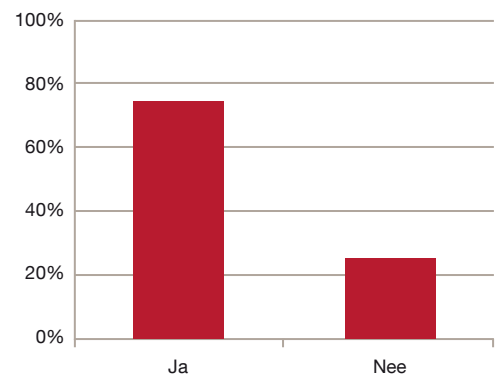
*“The relationship between product innovativeness and commercial success is U-shaped. That means that both high and low innovativeness products are more likely to be more successful than those in-between.”<sup>16</sup>*

.....  
16 Kleinschmidt E. J. and R. G. Cooper (1991): The Impact of Product Innovativeness on Performance, J Prod Innov Manag 1991; 8:240-251.  
.....

## **6.2. Meetbaarheid**

Dat brengt ons bij de vraag naar de meetbaarheid van resultaten. Uit de discussie blijkt dat de gerichte ontwikkeling van diensten of producten nog wel te vertalen is in een meetbaar kosten-baten-plaatje.

Toch reageert driekwart van de respondenten instemmend op de volgende stelling: *Ik mis managementinformatie om de effecten van innovatie goed te meten.*



Ook hier stelt iemand in de toelichting: *“Dit is vooral een gemis voor alternatieve waardeontwikkeling. Voor financiële effecten hebben we wel een aantal metrics.”*

Een van de respondenten die het niet met deze stelling eens is, trekt het breder: *“Ik vind het raar om innovatie te meten als apart onderdeel van de bedrijfsvoering. Innovatie is geen doel op zich. Het hoort een onderdeel te zijn van het denken en doen van al onze medewerkers (en dat is het nog lang niet!)”*

Berry Vetjens van TNO stelt tijdens de discussie dat er nu eenmaal geen eenduidige benoeming is van het rendement van innovatie:

*“Het is wel belangrijk om van tevoren te besluiten of, en hoe, je het rendement gaat uitdrukken. Dan weet je waar je naartoe werkt.”*



# “Misschien kan meten zelfs wel de doodsteek voor innovatie zijn.”

## Metten is de doodsteek?

Of men nu kiest voor key performance indicators over financieel rendement, klanttevredenheid of een engagement index, een bijkomend probleem is hoe je de kpi's op orde houdt als in de loop van het project de reporting lines veranderen. Liz Early van TNT Express:

“Juist met de lange looptijd van innovatieve projecten, kan het zomaar zijn dat je alweer een paar reorganisaties verder bent. Probeer te allen tijde die kpi's in stand te houden. Het is het anker van je rendementsberekening.”

Misschien kan meten zelfs wel de doodsteek voor innovatie zijn. Hans Robertus die met Dutch Design Week jaarlijks een groot creatief evenement neerzet, put uit zijn ervaringen bij een vroegere werkgever:

“Ik heb meegemaakt dat er gedurende een innovatief project een aparte club werd aangesteld om het rendement te meten. Vanaf toen ging het mis. Omdat zij de opdracht hadden om binnen gestelde tijd en kosten te leveren, werd alle innovatieve creativiteit kapot gemaakt. Je kunt dus nog maar beter met je eigen team zorgen dat je van tevoren beslist hoe je rendement gaat laten zien.”

## 6.3. Tijdspad

Met het onderwerp investeringen, opbrengsten en de meetbaarheid ervan, is ook een verwacht tijdspad van belang. We vroegen de deelnemers binnen hoeveel jaar zij opbrengsten verwachten van hun investeringen in innovatie:

Verwachte termijn tot opbrengst investeringen	% respondenten
0 - 1 jaar	17%
1 - 2 jaar	33%
Na 2 jaar	50%
<b>Totaal</b>	<b>100%</b>

Eén van de respondenten geeft in de toelichting aan met een nog langer tijdspad te rekenen:

“In de regel tussen 1 en 5 jaar voor Sales/ Downstream business en eerder 5 jaar voor Production/Upstream business.”

In de discussie stelt Kees Kranenburg van Atos dat de life cycle voor innovatieve diensten bij hen ook gemiddeld zo'n vijf jaar is:

“Van idee naar portfolio, naar implementatie bij klanten, dat gaat vaak niet sneller omdat de techniek er nog niet klaar voor is. Neem het idee van de cloud. Wij hebben intern ons eerste whitepaper over dit onderwerp verstuurd in 2009. Sinds 2012 bestoken we onze klanten ermee.”

Liz Early van TNT Express noemt nog een andere reden voor de lange time-to-market: “Operations stuurt op operational excellence. Maar innovatieve diensten zijn per definitie nieuw, dus dat is een uitdaging. De klant wil iets, maar we moeten altijd weer ons best doen om de verwachtingen goed te managen, ook voor de sales-afdeling.”

---

## **Contact**

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met:

Suzanne Keijl of Steven Schotanus

Tel: 088 792 49 14

E-mail: [connected.innovation.network@nl.pwc.com](mailto:connected.innovation.network@nl.pwc.com)



