

Het is onmiskenbaar: innovatie is terug op de agenda van veel organisaties. En dat blijkt vaak een kwestie van wennen, na jaren van rationalisatie en kostenbesparingen. Nu de kaasschaaf de bestaande bedrijfsvoering tot op het bot heeft geoptimaliseerd, is het weer tijd geworden voor nieuwe wegen, markten, diensten en producten. Groei door innovatie, bij welke organisatie vind je die ambitie eigenlijk niet? Hoog tijd om een aantal brandende kwesties rond innovatie aan te snijden. Hans van Grieken, Koen Klokgieters en Ron Tolido - allen vanuit Capgemini dagelijks bezig met innovatie - wagen er een driegesprek aan. Wat is eigenlijk *businessinnovatie*? Ziet de context van innovatie er anders uit dan vroeger? Waarom zijn er maar zo weinig organisaties die succesvol innoveren? Met welke aanpak verhoog je de slaagkans? En vooral: hoe zorg je ervoor dat innovatie beklijft, lang na de euforie van de workshopruimte?

Van *Benchmarking* naar *Mashmarking* - nieuwe perspectieven op innovatie

'Stilstand is achteruitgang'. Het mag een leuke tegeltjeswijsheid lijken, maar voor veel organisaties is veranderen de enige optie, vooral in een tijd waarin producten en diensten steeds sneller lijken te verouderen, de concurrentie uit de meest onverwachte hoeken opduikt en de kritische opstelling van consumenten bijna de pijngrens nadert. Koen Klokgieters, een van de drijvende krachten achter Capgemini's Innovatiemanagement Consulting Services, laat er geen misverstand over bestaan: innoveren is niet een luxe die goed boerende ondernemingen zichzelf permitteren maar een absolute noodzaak om succesvol te blijven. En daarmee wordt innovatie een integraal onderdeel van elke serieuze transformatie. Veel recente marktonderzoeken ondersteunen dit. Bijvoorbeeld 'Great Expectations, the changing role of IT in business' van The Economist Intelligence Unit. Organisaties willen veel meer dan in de afgelopen jaren innoveren om te groeien. En vaker dan ooit wordt naar de voortschrijdende technologie gewezen als de katalysator van vernieuwing.

Veel definities

De gesprekspartners constateren bij dat alles onmiddellijk, dat er veel verschillende definities van 'innovatie' de ronde doen. Ron Tolido, Chief Technology Officer, haalt in zulke gevallen altijd graag Wikipedia erbij. "Als we de Moeder van Alle Waarheid moeten geloven, dan is innovatie *het invoeren van nieuwe ideeën, goederen, diensten en processen*. Het draait om de dingen op een nieuwe, zo mogelijk ook betere manier aan te pakken." Klokgieters: "Ik

heb het bij voorkeur over *businessinnovatie*: dat is voor mij het ontwikkelen en implementeren van een unieke meerwaarde die klanten adopteren. Hoe unieker en hoe groter de voorsprong op de concurrent - ten tijde van een introductie - hoe groter de kans op succes bij de klanten, des te beter de bedrijfsresultaten."

Hans van Grieken, verbonden aan Capgemini's wereldwijd opererende Center for Business Innovation, is het daarmee eens. Al hecht hij er wél aan een belangrijk onderscheid te maken: "Innovatie die gericht is op dezelfde dingen beter, efficiënter, goedkoper of sneller te doen, is voor de meeste organisaties al moeilijk genoeg. Men gebruikt methodieken als Six Sigma, Lean en Business Process Management die zonder twijfel méér waarde creëren, maar die ik niet direct als innovatie zou willen betitelen. Innovatie in mijn optiek is van een fundamenteel andere orde: het betekent 'andere dingen doen'."

Volgens Klokgieters is businessinnovatie hoe dan ook gericht op het realiseren van een voorsprong, bijvoorbeeld door het succesvol toepassen van nieuwe technologie in producten of diensten, door inzichten in veranderende wet- en regelgeving, door betrokkenheid bij het veranderende sociale en economische klimaat en door het aanvoelen van het veranderende gedrag van mensen. "Uiteindelijk gaat het altijd om het vermogen van een organisatie om de dynamiek van de omgeving te lezen en daarop vervolgens snel in te spelen. Het zijn precies die twee aspecten die het onderscheidende vermogen bepalen."

Veranderende context

Alleen al dat 'lezen' van de omgeving kan voor een organisatie een complexe uitdaging zijn, vooral omdat de context van innovatie pijlsnel aan het veranderen is. Klokgieters: "Een fraaie illustratie van wat je als organisatie steeds meer zult tegenkomen, vind je bij de groep van 12- tot 17-jarigen. Deze 'Generatie Einstein' weet over alles mee te praten, vindt het naadje van de kous via internet, is in een voortdurende dialoog met een grote, vaak enorm verspreide groep vrienden en bekenden verwickeld en is zeer kritisch op merk, uitstraling en betekenis. De prioriteit ligt bij authenticiteit, zingeving en zelfontplooiing. Probeer die maar eens een jaar aan hetzelfde lijntje te houden."

Van Grieken haalt graag het boek 'Blue Ocean Strategy' aan: "Ik maak het zelf ook elke dag bij onze klanten mee: het gaat niet om het steeds weer de strijd aangaan met concurrenten. Het gaat om strategische waarde-innovatie, samenwerking en het aanboren van onontgonnen 'blauwe oceanen' die zich nog buiten het radarscherm bevinden.

Er treedt steeds minder ruis op in de communicatie en samenwerking, ook als je over de hele wereld verspreid opereert. Het is samenwerking die zich allang niet meer beperkt tot outsourcing van simpel werk. Innovaties kunnen vanuit de meest onverwachte hoeken opduiken; in negatieve zin, als het bijvoorbeeld om nieuwe competitie uit India gaat, maar evenzeer in positieve zin als je in datzelfde India een onuitputtelijke bron van innovatieve kennis en 'drive' weet aan te boren."

Ook Tolido denkt dat innovatieve impulsen steeds vaker uit onverwachte richtingen komen aanwaaien: "Kortgeleden nog zag je in de Amerikaanse zorgsector een vernieuwend initiatief ontstaan om eindelijk tot een integraal, elektronisch patiëntendossier te komen. Dat initiatief werd genomen door drie organisaties met zeer veel werknemers: Intel, British Petroleum en Wal-Mart. Alle duidelijk niet afkomstig uit de zorgsector, maar

wel met grote belangen én invloed daarin. Zo'n Craig Barrett van Intel zegt dan letterlijk: 'Ik denk niet dat de zorgsector zichzelf kan vernieuwen, dus misschien moeten wij het dan maar doen.' Je moet wel behoorlijk goed ontwikkelde voelhorens hebben, wil je zo'n beweging op tijd zien aankomen."

Belemmeringen en contradicties

Van Grieken komt veel bij organisaties over de vloer die worstelen met innovatie en ziet steeds dezelfde belemmeringen en contradicties terugkeren. "Die komen in hoge mate overeen met de observaties van Rosabeth Moss Kanter in haar artikel 'Innovation - The Classic Traps'. Het is vaak alleen al de interne gerichtheid die maar niet valt af te schudden, vanuit een tunnelvisie steeds weer toegeven aan die 'not invented here' reflex. En als er dan al naar buiten wordt gekeken, wordt alleen gelet op directe concurrenten of op andere departementen, als het over de overheid gaat." Ook Van Grieken ziet de opruk-

kende technologie als een belangrijk breekijzer voor vernieuwing. "Maar de muren tussen de techneuten en de marketeers zijn nog net zo dik als voorheen. Er is een grote behoefte aan methodieken en processen om beide werelden bij elkaar te brengen." Het 'kannibaliseren' van een deel van de gevestigde bedrijfsvoering door innovatieve producten en diensten noemt Van Grieken eveneens als een belangrijke contra-

dictie, evenals het overschrijden van afdelingsgrenzen, belemmerd als managers vaak worden door prestatiedoeleinden die alleen op de eigen afdelingen betrekking hebben. "En dat effect zie je soms nog sterker bij innovaties die in potentie complete bedrijfsketens kunnen omvatten." Hij noemt het voorbeeld van een vernieuwende samenwerking tussen een telecomoperator, een bank, een openbaarvervoersbedrijf, een luchtvaartmaatschappij en een winkelketen die samen innovatieve diensten rond de nieuwe generatie mobiele telefoons zouden kunnen aanbieden. "Dat zijn met recht 'disruptive' vernieuwingen, in

**“Een mashmark geeft het niveau
aan waarop een organisatie
in staat is te integreren met de
buitenwereld en snel tot nieuwe inzichten
te komen op basis van
voortdurend veranderende informatie-
bronnen en gebeurtenissen.”**



v.l.n.r. Ron Tolido, Hans van Grieken en Koen Klokgieters

onze termen 'mashups', die je nooit zou zien als je binnen de grenzen van je eigen markten en concurrenten zou blijven. Tegelijkertijd maakt de complexiteit van zo'n keten het blijkbaar heel moeilijk voor de spelers om ook werkelijk tot actie over te gaan." Klokgieters beaamt de analyse van Van Grieken: "Veel managers zitten vast in het rigide denken van winst & verlies binnen een strak omliggend gebied, hun eigen silo. Angst voor samenwerken, verlies van eigenaarschap en - bottomline - verlies van het ego voeren nog vaak de boventoon." Tolido: "En dat terwijl in samenwerking nou juist de sleutel ligt om tot de duurzame veranderingen te komen die gekoppeld zijn aan innovatie. Sterker nog: een organisatie die zich als een echte 'Perpetual Delta' voortdurend wil doorontwikkelen kan niet eens bestaan als een gesloten, geïsoleerde eenheid; die zal letterlijk één moeten worden met het omringende."

“Een organisatie die zich als een echte ‘Perpetual Delta’ voortdurend wil doorontwikkelen, kan niet eens bestaan als een gesloten, geïsoleerde eenheid; die zal letterlijk één moeten worden met het omringende.”

Mashmark

Belemmeringen en contradicties of niet: de innovatieve impulsen zullen bijna altijd buiten de begrenzingsmuren van de eigen bedrijfsmuren moeten worden gevonden. Daar lonkt het onverwachte gezichtspunt, daar verschuiven de onderlinge verhoudingen voortdurend en daar ontstaan nieuwe mashups: creatieve combinaties van flexibele producten en diensten (zie de boekrecensie van 'Mashup Corporations' achterin deze uitgave). Eigenlijk wordt het dan voor een organisatie bijna onzinnig - of in ieder geval ondoenlijk - om zichzelf nog met concurrenten te vergelijken. De klassieke *benchmark* levert zo nog maar weinig bruikbare inzichten op en zou zelfs tot de tunnelvisie kunnen leiden die ware vernieuwing in de weg staat. Het discussiërende gezelschap komt spontaan tot de term *mashmark*, als een veel betere manier om aan te geven waar een organisatie in termen van innovatieve kracht staat. Klokgieters geeft een defi-



nitie: “Een mashmark geeft het niveau aan waarop een organisatie in staat is te integreren met de buitenwereld en snel tot nieuwe inzichten te komen op basis van voortdurend veranderende informatiebronnen en gebeurtenissen. Ook geeft een mashmark aan in welke mate een organisatie in staat is nieuwe, flexibele samenwerkingsverbanden met partners en klanten te sluiten, zelfs als die zich in volstrekt andere bedrijfstakken of in ver verwijderde continenten bevinden.” “Dat doet sterk denken aan de lessen die we in de afgelopen jaren van Open Source hebben geleerd”, stelt Tolido vast, “daar zijn toch behoorlijk vernieuwende producten en diensten ontstaan bij gratie van een *platte* wereld zonder grenzen en met transparantie en openheid als een soort van culturele norm. De bereidheid om zonder aarzeling de meest diepgaande kennis met elkaar uit te wisselen heeft het innovatievermogen sterk verhoogd, ook al moet je daarmee het meer gangbare denken rond patenten en ‘intellectual property’ loslaten.”

**“Innovatie die gericht is
op dezelfde dingen
beter, efficiënter, goedkoper of
sneller doen, is al
moeilijk genoeg. Innovatie in mijn
optiek betekent
‘andere dingen doen’.”**

Overigens is de IT-wereld niet de enige wereld die de waarde inziet van het openstellen van intellectueel eigendom in het kader van innovatie. Van Grieken daarover: “Toen ik 20 jaar

geleden voor Philips werkte, mocht je als buitenstaander alleen bij de gratie van de raad van bestuur het Natlab bezoeken. Tegenwoordig heeft men het gedachtegoed van open innovatie nadrukkelijk omarmd. De ‘Philips High Tech Campus’ is er het levende bewijs van. Ik zie diezelfde beweging bij andere bedrijven zoals DHL, Deutsche Post, maar ook bij Defensie en bij de Nederlandse politie.”

Systematisch innoveren en implementeren

Innoveren is daarbij zeker niet alleen een kwestie van jezelf open en grenzeloos op laten gaan in het ecosysteem en het dan allemaal spontaan laten gebeuren, stellen de gesprekspartners vast. Gewezen wordt op de uiterst systematische TRIZ-methode,

een van oorsprong Russische innovatieaanpak die voortbouwt op de vaststelling dat innovaties, hoe onderling uiteenlopend ook, terug zijn te voeren op een overzichtelijk aantal patronen. Door de bron van een probleem systematisch te analyseren, kun je eerdere oplossingen en innovaties vinden die ogenschijnlijk niets met het onderwerp te maken hebben maar in feite op dezelfde patronen gebaseerd zijn. Dan wordt het een kwestie van doorvertalen naar de actuele situatie en voor je het weet heb je een spectaculaire, nieuwe innovatie bij de staart. Van Grieken: "Als je geluk hebt, heeft deze innovatie zijn waarde in een andere markt, toepassing of sector al jaren geleden laten zien. Met andere woorden: de innovatie is op 'systematische wijze' tot stand gekomen en bewezen: misschien werkt het al tien jaar in die andere markt. TRIZ is in die zin 'Open Source' voor businessideeën." Abstraheren, patronen vinden, terugvertalen: innoveren wordt zo een reproduceerbaar systematisch proces waarin je niet alleen vertrouwt op je analytische vermogens, maar ook op een goed onderhouden database van patronen en oplossingen.

Aanbevolen literatuur over innovatie

Chan Kim, W. en Mauborgne, M. *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant* (Harvard Business School Press, 2005)

Chesbrough, H. *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape* (Harvard Business School Press, 2006)

Christensen, C.M. *The Innovator's Dilemma: The Revolutionary Book that Will Change the Way You Do Business* (Collins Business Essentials, 2003)

Friedman, T.L. *The World Is Flat [Updated and Expanded]: A Brief History of the Twenty-first Century* (Farrar, Straus and Giroux, 2006)

Moss Kanter, R. *Innovation: The Classic Traps*. In: *Harvard Business Review* (november 2006)

TRIZ is een methode die Van Grieken met veel succes ziet worden toegevoegd aan het palet van werkwijzen van Capgemini's design centers: uitnodigende, prikkelende omgevingen waarin teams van klanten, partners en consultants op vaak onconventionele manieren tot vernieuwingen komen. "Het is overigens tekenend dat die design centers steeds meer worden gezien als permanente voorzieningen", voegt Tolido toe, "we zien daar de innovaties nog altijd ontkiemen, maar er wordt ook steeds meer gebruik van gemaakt om de vernieuwingen daadwerkelijk te borgen in de organisatie. Innovatie wordt dan een kernproces waar je steeds weer mee bezig bent. Er zijn nu al verschillende klantorganisaties die samen met ons zo'n center in hun eigen kantoor hebben opgezet: het wordt dan letterlijk een fysieke ankerplaats voor innovatie, een 'innovation zone'."

Innoboxing

En daarmee is het gezelschap terug bij wat innoveren voor veel organisaties uiteindelijk is: een kwestie van *transformatie*.

Het gaat uiteindelijk niet om de individuele innovatieprojecten en ook niet om die ene, razend inspirerende brainstormsessie. Innoveren vraagt diepgaande veranderingen in de diverse domeinen van de organisatie (bedrijfsstrategie, bedrijfsmodel en management, de operationele organisatie, de verschillende *stakeholders*) die ook nog eens op elkaar moeten worden afgestemd. Dat zal niet meer plaatsvinden via de grootschalige, centraal geleide programma's van vroeger. 'Innoboxing' noemt Klokgieters zijn benadering van innovatietransformatie: "Een kwestie van het vinden van een balans tussen de juiste, ratio-nale stappen en het creëren van de emotionele beleving van het toekomstbeeld."

Voor meer informatie kunt u een e-mail sturen naar

ron.tolido@capgemini.com of

koen.klokgieters@capgemini.com of

hans.van.grieken@capgemini.com

Ron Tolido is chief technology officer van Capgemini en governing director van The Open Group.

Hans van Grieken is Business Innovation officer van Capgemini.

Koen Klokgieters is Business Innovation officer Consulting Services van Capgemini.