

'Continuous innovation'

Waarom continu innoveren? Hoe krijgen we het gedaan?

Dorien van der Heijden



Het centrale thema is continue innovatie: waarom is dat noodzakelijk en wat betekent dat? Ten eerste wat is innovatie? Er zijn veel mogelijke definities en beschrijvingen van innovatie. Een simpel maar helder onderscheid is:

- Onderzoek en R&D is euro's omzetten in ideeën
- Innovatie is ideeën omzetten in euro's.

Innovatie gaat hiermee verder dan idee-ontwikkeling, het gaat ook over het realiseren van waarde. Relevante waarde bieden aan klanten en businessmodellen realiseren waarmee de waarde gevangen kan worden voor de organisatie.

Waar Schumpeter nog schreef over businesscycles van 10-15 jaar voordat een innovatiestorm losbarstte, Clayton Christensen in zijn concept van disruptive innovation al over cycli van 5-7 jaar repte, opereren we nu in een wereld waar innovatie constant is. Waar eerst de sleutel lag in kapitaal intensieve activa waardoor entry barriers ontstonden, zit de meeste waarde nu **steeds meer in services**. En met deze verschuiving neemt niet alleen de **innovatiesnelheid toe**, maar **verschuiven ook de succesfactoren**. Bedrijven met kapitaal intensieve assets worden gestimuleerd tot risicomijdend gedrag en operational excellence, terwijl succesvol zijn in de huidige service gedreven concurrentie vraagt om risicobeperking en operational agility.

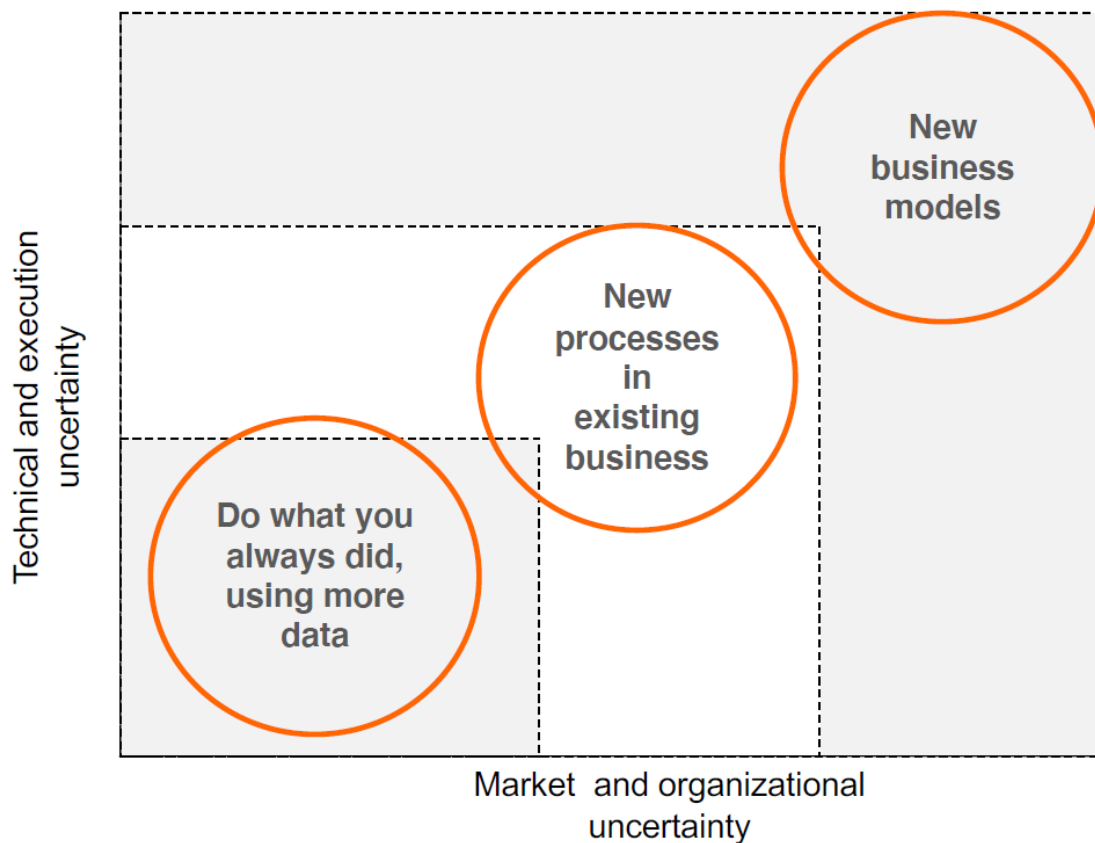
Een mooie metafoor om het belang van continu innoveren te verduidelijken is die van **een roltrap**. Ontwikkelingen in de markt zorgen voor een continue stroom van innovaties. Het is als tegen een roltrap oplopen, als je niets doet eindig je vanzelf onderaan en om gelijk te blijven moet je minimaal lopen met de snelheid van de trap. Met andere woorden om als organisatie niet achterop te raken, moet je blijven **innoveren en ontwikkelen**, niet eens om als vernieuwer te boek te staan, maar alleen al om niet als achterblijver uit te vallen. De volgende quote geeft dit haarscherp weer:

"In 2008, 25% of the company's revenue came from products created in the last five years. Today, that number is 3%. We are \$30 billion in terms of revenue as a company, meaning over \$10 billion of the products we are selling today did not exist five years ago. In 2017, we expect that number to be 40%." Inge Thulin, President and CEO of 3M in 2013

Drie niveaus van innovatie – innovation strategy matrix

Innovatie kent verschillende niveaus, gezien vanuit het standpunt van de organisatie die innoveert. Deze niveaus worden bepaald door de mate van nieuwheid op twee assen. Op de ene as staat de mate van nieuwheid en onzekerheid van technologie en realisatie. Met andere woorden, kan de organisatie het idee en alles wat daarbij komt kijken aan dienstverlening produceren. Op de andere as staat markt en organisatie onzekerheid. Betreedt de organisatie met dit idee nieuwe markten en worden andere competenties belangrijk? Ieder niveau van innovatie heeft eigen kenmerken en uitdagingen.

- **Niveau 1 is optimaliseren.** Doen wat je altijd al deed maar dan beter, efficiënter, goedkoper.
- **Niveau 2 is transformeren,** het ontwikkelen van nieuwe processen en oplossingen in bestaande markten.
- **Niveau 3 is realiseren** van nieuwe businessmodellen.



Deze innovatiestrategiematrix biedt een manier om ideeën te plotten en te prioriteren. De ideeën rechtsboven lijken vaak het 'coolst' maar brengen ook de meeste onzekerheid met zich mee. En onzekerheid is nu juist iets waar grote organisaties slecht mee om kunnen gaan. Grote organisaties zijn volledig gefocust en ingericht op efficiency en het efficiënt realiseren van de 'running business', alles wat dit verstoort is lastig. En onzekere innovatieprojecten vallen zeker in de categorie van verstoring!

Stap voor stap werken aan succes heeft meer kans van slagen. Vanuit een visie waarheen de organisatie zich wil ontwikkelen, uitstippelen van een serie aan innovatieprojecten die de organisatie stap voor stap van linksonder naar het midden en rechtsboven brengt. Dit geeft de organisatie de kans om zich aan te passen en te leren. Innovatie gaat over het **continu aanpassen** van het bedrijf aan de nieuwe werkelijkheid.

Een cruciaal punt is de overgang van **niveau 1 naar niveau 2**. Deze overgang vereist dat de organisatie **verandert, dat bestaande processen, structuren en kpi's** aangepast worden aan de nieuwe werkelijkheid. De huidige processen en kpi's zijn erop gericht om te optimaliseren wat we al doen en vormen zo een strak keurslijf waardoor vernieuwing wordt tegengegaan. Arent noemt dit treffend het glazen plafond. Het doorbreken hiervan is essentieel om succesvol te zijn. Dit wordt treffend geïllustreerd door de uitspraak: **old processes X new technology = expensive operations**.

Van idee naar realisatie

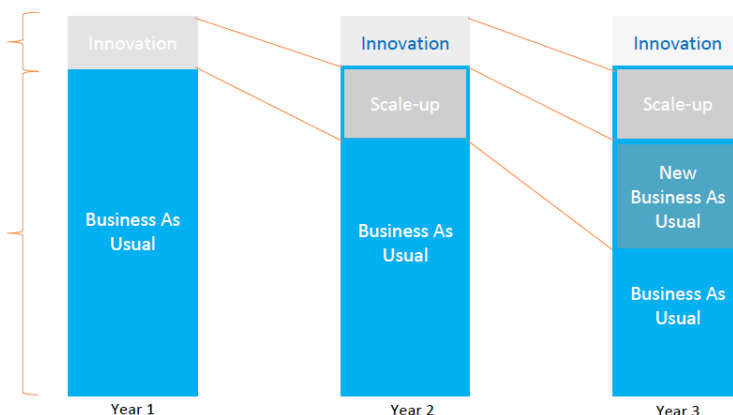
Innovatie wordt vaak gezien als iets dat gaat over goede ideeën. Maar de essentie om vernieuwing te realiseren, is dat er mensen zijn **die gedreven zijn om iets te realiseren**. Een idee zonder dat iemand er echt voor wil gaan, is niets waard. Innovatie gaat namelijk verder dan het pitchen van een mooi idee. Het gaat om **valideren, experimenteren, opschalen en verankeren**.

Veel organisaties zijn goed in de ideefase, maar **succes wordt pas behaald als innovaties ook verankerd** worden in de organisatie en tot waarde worden gebracht. Dit is een continu proces dat veel aandacht en resources vraagt van een organisatie. Hierbij is het belangrijk voor ogen te houden dat de grootste **verspilling van resources** is om door te werken aan **dingen waarvan je al kan weten** dat ze niet succesvol zullen zijn. Goede validatie en frequent herwaarderen van een innovatieproject is dus essentieel. Ook het kiezen op welke ideeën wel en niet in te zetten is van belang. Dit vraagt om **innovatieportfoliomanagement**, waarbij de beschikbare middelen verdeeld worden naar de meest waardevolle en kansrijke projecten. Een sleutel om te komen tot een relatieve vergelijking van ideeën is WFIF (weighted fasted innovation first).

$$\text{WFIF} = \frac{\text{Potential Value in 5 years} + \text{Market Receptiveness} + \text{Technology Readiness}}{\text{Effort to MVP} + \text{Time to MVP}}$$

Verankering in een continu proces

In a market where change is constant, each year we should innovate part of our business to stay relevant in the future. However, our targets are set to achieve max. efficiency in our running operation, leaving little to no budget or resources for innovation.



Organiseren van continuous innovation

Het '**continuous innovation framework**' is een hulpmiddel om continue innovatie te organiseren. Het is een procesplaat waarin is uitgewerkt welke mensen wat wanneer moeten doen. Er wordt een continue flow gecreëerd van werken, een vaste cadans, met stappen en evaluatiemomenten.

Ervaring leert dat opschalen vaak de meest uitdagende fase is. Dan wordt aansluiting bij de running business van belang, de innovatie vraagt om aanpassingen in hoe daar wordt gewerkt.



Met dank aan: Arent van 't Spijker. Meer lezen: Continuous Innovation – How successful organizations continuously develop, scale and embed innovations to teal tomorrow's markets. Meer informatie over het continuous innovation framework (COIN) vind je op: www.continuousinnovation.net

Klik [hier voor meer informatie](#) over de yellowcats of mail naar km@yellowcats.nl