
Succesvolle innovatie is een vliegwiel met drie motoren

Drie typen innovatie, vier praktijkvoorbeelden

Edwin Lambregts en Richard Puyt

Datum: 26-02-2008
Aantal woorden: 2268
Aantal pagina's: 7
Rubriek: Innovatie
Type: Cases

Innovatieprojecten die exclusief gericht zijn op proces- of producttechnologie hebben een kleine slagingskans. Innovatieve bedrijven combineren in hun aanpak strategie met technologie en organisatieontwerp. In dit artikel introduceren we aan de hand van een paar krachtige voorbeelden een denkkader waarmee drie typen innovatie in onderling verband worden gebracht.

- [Drie typen innovatie](#)
- [Geslaagde innovatie als een combinatie van 2 of 3 typen](#)
- [Naar een integraal denkkader](#)
- [Conclusie](#)

Drie typen innovatie

Type 1 : Product- en procesinnovatie (de "wat" vraag)

Het eerste type innovatie is de innovatie van de producten, diensten en voortbrengingsprocessen. Dit is het type vernieuwing dat door de meeste mensen als innovatie wordt herkend. Voorbeelden zijn de introductie van Senseo door Philips (productinnovatie) en de transitie van de semiconductor industrie naar 12" wafers (procesinnovatie). Andere voorbeelden zijn productinnovaties zoals de stofzuiger Dyson DC01 (stofzuigers zonder stofzuigerzak), of de Nokia S60 (de telefoon die ook je conditie meet). De Nokia Sport Tracker software is gratis verkrijgbaar op de site van Nokia. Daarna kun je een trainingsdagboek bijhouden en het afgelegde trainingsparcours exporteren naar een KML-bestand zodat je het in Google Earth kunt bekijken. Dit type innovatie gaat over de "wat" vraag en betreft concrete tastbare zaken. Een groot deel van de managementliteratuur gaat over dit type innovatie.

Type 2 : Strategische innovatie (de "waartoe" vraag)

Het tweede type innovatie betreft de "waartoe" vraag. Hier gaat het er om dat je als bedrijf een totaal nieuwe manier van kijken en reageren op de externe omgeving ontwikkelt, waardoor de structuur en de wijze van concurreren in je bedrijfstak fundamenteel wijzigt. Een voorbeeld hiervan is Dell, die door zijn onconventionele businessmodel een totale bedrijfstak veranderde. "Zonder visie geen innovatie" is typisch een uitspraak vanuit het domein van de strategische innovatie.

Type 3 : Innovatief organiseren (de "hoe" vraag)

De derde vorm van innovatie die de laatste jaren met name in Nederland (weer) aandacht krijgt, is innovatie van het organisatieontwerp en de manier van samenwerken in bedrijven. De vraag die hier centraal staat is het "hoe". Dit type innovatie wordt vaak aangeduid met termen als 'sociale innovatie' of 'slimmer werken'. In dit artikel gebruiken we de noemer 'innovatief organiseren' omdat deze term wat ons betreft de lading beter dekt. Innovatief organiseren is ontstaan vanuit het besef dat de andere twee typen innovatie gebaat zijn bij een specifieke innovatiecultuur, het benutten van talenten van medewerkers, het kunnen denken buiten kaders, organisatieflexibiliteit en crossfunctionele samenwerking. Innovatief organiseren is het bevorderen van kennisabsorptie en het lerend vermogen van organisaties. Tien jaar geleden stelden de Japanse professoren Nonaka en Tacheuchi in hun "De kenniscreërende organisatie" al dat het kennisabsorptie in een organisatie moet worden verhoogd. Innovatief organiseren plaatst de samenwerking tussen mensen (terug) in het centrum van de bedrijfskunde. Het beoogt het concurrentievermogen en de productiviteit van medewerkers te verbeteren via nieuwe managementvaardigheden, het implementeren van innovatieve organisatieprincipes en het realiseren van hoogwaardige arbeidsvormen.

Geslaagde innovatie als een combinatie van 2 of 3 typen

Veel innovatie-literatuur gaat over de vraag hoe bedrijven baanbrekende nieuwe producten kunnen bedenken en op de markt zetten. Wat daarbij vaak vergeten wordt is dat goede productideeën meestal in schoonheid sterven als niet tegelijkertijd aandacht wordt besteed aan de strategische en organisatorische context. Hieronder behandelen we drie korte voorbeelden om te illustreren dat geslaagde innovaties meestal een combinatie zijn van twee of (beter nog) drie typen innovatie.

Een voorbeeld van productinnovatie (type 1) en strategische innovatie (type 2)

Case 1: Wynn Las Vegas luxury hotel

De afgelopen 10 jaar is de belangrijkste bron van inkomsten voor de hotelketens in Las Vegas verschoven van het gokken naar het leveren van diensten aan hun gasten, zoals; dineren en recreatie. Miljardair en ontwikkelaar Steve Wynn onderkende deze ontwikkeling en hij installeerde VoIP (Voice over IP: telefonie via internet) als onderdeel van zijn strategie om klanten te vermaken en verwennen in zijn Wynn Las Vegas luxury hotel. Gasten kunnen in elke kamer gebruik maken van een VoIP telefoon om de conciërge te bellen om diners te reserveren terwijl ze kunnen bladeren in menu's en plaatjes van eetgelegenheden op het kleurenbeeldscherm van hun telefoon. De klant belt de bediening en de telefooncentrale zorgt ervoor dat op toestellen van de bediening (vast toestel, mobiel toestel of skype telefoon) iemand van de bediening wordt bereikt. De bediening kan met spraak commando's de voicemail bedienen, kalenders raadplegen, online telefoonboeken raadplegen en een conference call kan op elke locatie worden gemaakt. Telefoongesprekken kunnen zelfs opgenomen worden, zodat managers deze kunnen terugluisteren en beoordelen op klantvriendelijkheid.

Bron: HBR, 2005, Using VoIP to compete, Kevin Werbach

Een goed voorbeeld waarin Steve Wynn een gouden kans zag om zijn businessconcept geheel te vernieuwen door zijn strategische focus te verleggen van geld verdienen met gokken naar een totaal nieuw dienstverleningsconcept. Door de combinatie van technologische- en strategische innovatie heeft hij een permanent concurrentievoordeel weten te behalen. De telefoon is niet alleen meer een

communicatiemiddel het is ook een bron voor nieuwe dienstverlening, die steeds verder kan worden ontwikkeld.

Een voorbeeld van procesinnovatie (type 1)
en innovatief organiseren (type 3)

Case 2: Unified Communications introductie bij een kennisinstelling

Bij een grote kennisinstelling wordt een telefooncentrale voor de hele campus vervangen. De leverancier adviseerde om de meest geavanceerde VoIP (Voice over IP, telefonie via internet) centrale aan te schaffen en in te voeren. Naast de vervanging van de telefonie werden ook nieuwe functionaliteiten meegeleverd. Dit is een slimme manier van de leveranciers om marktaandeel te verwerven voor nieuwe producten. Uit nieuwsgierigheid is bij wijze van experiment gekozen om de functionaliteit genaamd Unified Communications toe te gaan passen in een kleine groep. Dit betekent dat alle informatiesystemen ondersteunend aan het primaire proces aan elkaar worden gekoppeld via een soort MSN-achtige toepassing. Er wordt begonnen met het delen van agenda's en status informatie over telefoongebruik (in gesprek/beschikbaar, etc.). De filosofie is dat mensen elkaar nu beter kunnen vinden en dat mobiel werken hiermee wordt gerealiseerd. Leveranciers hopen wel hiermee net zo'n grote innovatie als destijds email (ook via de achterdeur naar binnen gekomen) in handen te hebben.

Bron: Richard Puyt, praktijkcase 2007

Het bestuur van de kennisinstelling heeft de ambitie om zich op wereldniveau te profileren. Hiermee ligt de strategie al vast. Om aantrekkelijk voor haar huidige en toekomstige klanten te zijn, wil de kennisinstelling voorop lopen met technologische ontwikkelingen. Mobiel werken is een mooie kapstok om "wat" en "hoe" met elkaar te verbinden.

Voorbeeld van strategische innovatie (type 2)
en innovatief organiseren (type 3)

Case 3: Wikinomics en Crowdsourcing

Inmiddels zijn er via het internet vele andere vormen van organiseren ontstaan die niets meer te maken hebben met ons mechanistische idee van organisaties. Denk bijvoorbeeld aan online communities zoals wikipedia, flickr, myspace, youtube, second life en het home genome project. Bestaande moderne technologie maakt het mogelijk om buiten de traditionele lijnen om, en vaak veel sneller en effectiever dan voorheen, nieuwe diensten te ontwikkelen, te produceren en real-time beschikbaar te stellen. De "consumer" wordt een "prosumer". Geld verdienen met deze nieuwe organisatieconcepten wordt ook wel Wikinomics genoemd. Ook weblogs zoals www.innovatieorganiseren.nl zijn een goed voorbeeld van een almaar uitdijend en zichzelf verrijkend universum van kennis. Mensen kiezen er vrijwillig voor om voor korte of langere tijd verbonden te zijn aan deze organisaties. Wat deze vormen van organiseren vooral zo bijzonder maakt, is het volledige ontbreken van hiërarchie. In de traditionele organisatieconcepten is organiseren zonder hiërarchie vrijwel ondenkbaar. In de netwerkeconomie blijkt dat het ontbreken van hiërarchie helemaal geen obstakel hoeft te zijn. In tegendeel. Zo is het een gangbare praktijk geworden dat grote multinationals de oplossing van problemen 'uitbesteden' (crowdsourcen) aan een denktank van wisselende specialisten via websites als InnoCentive. Resultaat: effectieve R&D tegen een fractie van

de kosten. Wikinomics en crowdsourcing zijn goede voorbeelden van innovaties waarin strategische inzichten en nieuwe samenwerkingsvormen samen gaan.

Bron: www.innovatieorganiseren.nl, Edwin Lambregts
Wikinomics, Crowdsourcing, 3 januari 2008

Bovenstaand voorbeeld laat zien dat bestaande hiërarchieën worden aangevuld met hele nieuwe manieren van organiseren. De invloed van deze ontwikkeling mag men niet onderschatten. De kinderen die straks van school komen (netwerkers pur sang van de generatie Einstein) verwachten minimaal dezelfde hulpmiddelen en bronnen van thuis op hun werkplek. Deze gebruikers van de online communities halen niet alleen informatie, maar voegen ook informatie toe. Zogenaamde "user-generated" content. Hoe verhoudt dat zich met het intellectuele kapitaal van bedrijven? Vorig jaar kwam uit een onderzoek van AG dat 40% van de IT-managers toegang tot online communities blokkeren. Dit is een aanwijzing dat de babyboomgeneratie die de managementposities bezet nog voor een belangrijk deel denkt en handelt volgens oude organisatieprincipes die gebaseerd zijn op command and control. Deze opstelling zal snel onhoudbaar blijken: strategische en organisatorische innovatie zorgen voor een digitale generatiekloof.

Naar een integraal denkkader

Wij zijn er van overtuigd dat de meest krachtige innovaties elementen van tenminste twee van de drie bovenstaande innovatievormen in zich dragen. Onze stelling is dat de drie typen innovatie niet los van elkaar staan. "Wat", "waartoe" en "hoe" vragen zijn telkens aan de orde. Bij elke innovatie moeten ze telkens weer bewust worden getoetst en expliciet gemaakt. De grootste doorbraken vinden plaats als bedrijven tegelijkertijd strategische innovatie (anders kijken, leren, adaptief vermogen), product en/of procesinnovatie (ideeën omzetten in tastbare zaken waar de klant voor wil betalen) en innovatieve organisatievormen (mensen beter laten samenwerken, productiviteit) weten te realiseren. Schaken op drie borden tegelijk dus. Innoveren is daarmee een vliegwielt met deze drie motoren.

Vreemd genoeg staan de drie typen innovatie in de managementliteratuur relatief los van elkaar of wordt er vooral gewezen naar de verschillen. Wij vinden het juist belangrijk om aandacht te vragen voor de complementariteit van de drie typen innovatie. Hiervoor is een integraal denkkader nodig. Neem bijvoorbeeld de transformatie van Koninklijke Ten Cate en de rol die innovatie daarbij heeft gespeeld.

Een voorbeeld van integrale innovatie

Case 1: Koninklijke Ten Cate "De toekomst ligt in het verleden"

De wortels van Ten Cate liggen in de Twentse textielindustrie van het begin van de 18e eeuw. Momenteel is het zo'n beetje het enige bedrijf in zijn soort dat de massale sanering van de textielindustrie van de jaren zestig en zeventig heeft overleefd. De onderneming kent een omzet van ongeveer 750 miljoen euro. Bij Ten Cate werken 3.600 medewerkers, waarvan 970 in Almelo en Nijverdal.

Het geheim van Ten Cate ligt in het ondernemerschap van CEO Loek de Vries, de door de decennia

opgebouwde kennis en – last but not least – het vermogen van de onderneming om zich in de afgelopen 300 jaar telkens opnieuw uit te vinden. Ten Cate is uitgegroeid tot een wereldmarktleider op nichemarkten waarbij textieltechnologie gecombineerd wordt met chemische processen. De slogan “materials that make a difference” is dan ook geen loze kreet. Ten Cate is onder meer groot in brandwerende kleding, materialen voor de vliegtuigindustrie (Airbus A380), zonwering en kunstgras.

Ten Cate is een mooi voorbeeld van een bedrijf die een combinatie maakt tussen een exploitatie- en exploratie-aanpak. Voor niet-kernactiviteiten wordt een “fix-it exit” strategie uitgerold, waarbij alleen onderdelen die niet tot de kernactiviteiten behoren pas worden afgestoten nadat ze financieel gezond zijn gemaakt. Dit geeft de medewerkers vertrouwen dat Ten Cate ieder bedrijfs onderdeel serieus neemt.

Via samenwerking met universiteiten loopt Ten Cate in haar kernmarkten voorop in product- en procesinnovatie. Deze innovatie was echter niet mogelijk zonder een aansprekende visie, ondernemerschap, een consistente uitvoering van de strategie en bijpassende kernwaarden: vooruitstrevend, kundig, vindingrijk en betrouwbaar. Deze kernwaarden van het bedrijf vinden ook hun doorvertaling naar het organisatie-ontwerp en het HR-beleid.

Het succes van Ten Cate is al eens onderzocht door de Universiteit Twente. De onderzoekers vonden drie onderscheidende elementen in de aanpak van Ten Cate. De eerste is communiceren. De Vries: “Horizontaal en verticaal communiceren, letten op inhoud, vorm en boodschap. Dat alles heeft een sterke invloed op het adaptieve vermogen van medewerkers.” Het tweede onderscheidende punt is de leiderschapsstijl: “De stijl die wij hanteren is wat je symbolic leadership noemt. Ik neem de mensen mee in een verhaal dat hen uit de situatie haalt, communiceer een boodschap met een zekere moraliteit en plaats het verhaal later weer terug in de werksituatie.” Tot slot emotie: “Wij sturen niet op cognitieve kennisoverdracht, maar op adaptatie. Wij proberen heel sterk steeds de positieve emotie te benadrukken. We straffen niet af als er iets fout gaat en gaan niet bij de pakken neerzitten. En successen vieren we met z’n allen.”

In 2006 won Ten Cate met zijn digitale veredelings techniek “Het Ei van Columbus”, de prijs voor innovaties die bijdragen aan duurzame ontwikkeling. Op 6 juni 2007 ontving Loek de Vries ook de Erasmus Innovation Award voor de meest innovatieve onderneming van Nederland. De jury roemde onder andere het vermogen van Ten Cate om een balans te vinden tussen productinnovatie, efficiency en de samenwerking met andere bedrijven en kennisinstellingen.

Bronnen:

www.tencate.com

De toekomst ligt in het verleden, Twentse Courant Tubantia, 23 juni 2007

Kunstgras gaat halve wereldbol bedekken, FD, 13 juli 2005

Textielbaron van de nieuwe tijd, FD, 1 september 2005

www.socialeinnovatie.nu

Conclusie

De vier voorbeelden in dit artikel geven aan dat belangrijke doorbraken en innovaties over het algemeen te vinden zijn op raakvlakken van de genoemde innovatietypen. Een denkkader bestaande

uit deze drie vormen van innovatie benadert de werkelijkheid dan ook beter dan een eenzijdige focus op technologie, organisatie of strategie. Managers doen er goed aan om in hun besluitvormingsproces te zoeken naar combinaties tussen de drie vormen van innovatie, omdat juist deze combinaties bronnen zijn voor doorbraken naar vernieuwing en groei.

De auteurs:

[Edwin Lambregts](#) is senior consultant bij Berenschot. [Richard Puyt](#) is zelfstandig adviseur en eigenaar van Puyt Consultancy. De auteurs schrijven dit artikel op persoonlijke titel. Beiden zijn redacteur van het weblog [Innovatief Organiseren](#), platform voor sociale innovatie en slimmer werken

In onze rubriek **Innovatie** vindt u voorbeelden van innovatieve organisaties. Ook informatie over de processen van continu verbeteren en slimmer werken.