

'INNOVATIE IS IETS VAN DE LANGE ADEM.'

► "Van innovatie wordt vaak te snel (financieel) resultaat verwacht. Innovatie is echter iets van de lange adem." Dat zegt Serge Rijdsdijk. Hij stelt dan ook dat tijd (en geld) nodig zijn: "Als dat niet gebeurt, overheerst de waan van de dag." Rijdsdijk wijst erop dat organisaties met een groot innovatief vermogen soms wel twintig procent van hun omzet uitgeven aan onderzoek en ontwikkeling.

► **Wat zijn op dit moment de belangrijkste trends in materiaal/productinnovatie?**

"De belangrijkste trends in productinnovatie van dit moment zijn duurzaamheid en open innovatie. Producten hebben vaak een directe invloed op onze leefomgeving en op het milieu tijdens hun werkzame leven, maar ook wanneer zij aan hun einde komen. Innoverende bedrijven worstelen dan ook enorm met de vraag hoe zij kunnen bepalen hoe duurzaam hun producten nu eigenlijk echt zijn, omdat bij het beantwoorden van deze vraag de gehele keten waarin het product wordt ontwikkeld en afgezet in beschouwing dient te worden genomen. Deze keten is vaak nergens duidelijk in kaart gebracht en vraagt dus van bedrijven dat zij op een andere manier een nieuw soort informatie zullen moeten kunnen verzamelen.

De trend van open innovatie is hieraan gerelateerd en houdt in dat bedrijven in steeds mindere mate alleen innoveren en dit steeds vaker samen doen met toeleveranciers en klanten. Daar waar bedrijven vroeger succesvol waren door gesloten te innoveren heeft onder meer de mobiliteit van kenniswerkers er toe geleid dat bedrijven in zijn gaan zien dat je onmogelijk in alles de beste kunt zijn.

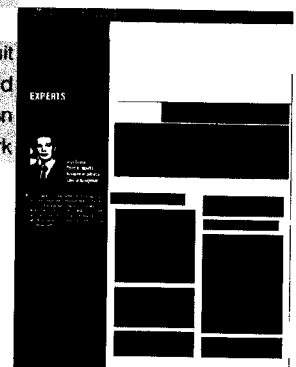
Toeleveranciers zijn soms veel beter in staat een bepaalde component van een product te ontwikkelen voor minder geld. Het vereist van bedrijven wel het vermogen een extern ontwikkelingsproject effectief aan te sturen, maar zoals bij alles moeten managers

hiervoor door een leerproces heen. Een bedrijf als Philips heeft bijvoorbeeld open innovatie managers die gespecialiseerd zijn in het uitwisselen van technologieën met andere bedrijven."

Hoe richt je het proces in om een innovatie tot een succes te maken?

"Dit hangt af van de aard van het bedrijf en de aard van het product. Kleinere bedrijven kunnen vaak prima af met weinig gestructureerde processen, omdat er maar weinig mensen tegelijk betrokken zijn bij een innovatieproces. Samenwerking en het uitwisselen van kennis en informatie verlopen dan vaak eenvoudig en informeel. Op het moment dat innovatieprojecten omvangrijker worden, grotere aantal mensen betreffen en wellicht ook verschillende afdelingen binnen een bedrijf is het belangrijk om zo'n proces te structureren. Dit kan gewoon door het stellen van tussentijdse doelen en het constant evalueren van de haalbaarheid van een project. Naarmate projecten verder vorderen, vragen zij meestal ook grotere investeringen en dus hoe groter de gevolgen wanneer een innovatieproject bijvoorbeeld niet zo succesvol dreigt te worden op de markt als aanvankelijk gedacht. Het is daarom zaak projecten tijdig te kunnen stoppen wanneer ze op niets uit dreigen te lopen.

Het maakt voor de inrichting van een proces ook uit of een innovatie lijkt op iets wat al eerder ontwikkeld is of wellicht volledig nieuw is. In het eerste geval kan men heel gestructureerd en geformaliseerd te werk



gaan, omdat men weet wat men kan verwachten. Bij sterk innovatieve projecten bestaat echter veel meer onzekerheid en is het de uitdaging een bepaalde mate van flexibiliteit in het proces in te bouwen zodat er altijd nog wijzigingen in de innovatie kunnen worden aangebracht."

Wat zijn valkuilen?

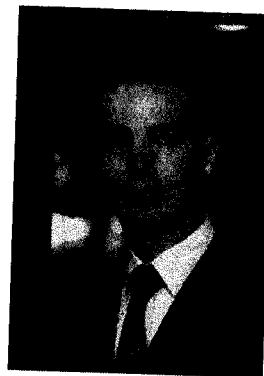
"Dat zijn er vele, maar een belangrijke is dat men van innovatie te snel (financieel) resultaat verwacht. Innovatie is echter iets van de lange adem en innovatieprojecten moeten daarom door een andere bril bekeken worden dan andersoortige projecten. Soms zijn innovaties zo fundamenteel vernieuwend dat men nog niet eens weet wat voor toepassing ze zullen gaan krijgen. Een nieuw materiaal vertoont wellicht bepaalde kenmerken die uniek zijn, maar waarvan men nog niet weet voor welke toepassing deze kenmerken nuttig zijn. Een dergelijk materiaal kan op de plank worden gelegd tot het moment waarop er een mogelijke toepassing voorbij komt. Het is ook een optie om actief (eventueel met andere partijen) op zoek te gaan naar een toepassing. Dat is een exploratief proces dat mogelijk op niets uitloopt, maar bedrijven en managers moeten zichzelf de tijd gunnen om dit te doen en ook het risico durven lopen dat er uiteindelijk niets interessants uit voortkomt. Het effectief doorlopen van zo'n proces kan men echter ook leren en je kunt hier steeds effectiever in worden met uiteindelijk vaak een innovatie die wel financieel interessant is."

Wat zou innovaties stimuleren?

"Er zijn verschillende aspecten die daarbij een rol spelen. Allereerst dient er geld en tijd voor vrijgemaakt te worden. Als dat niet gebeurt, overheerst de waan van de dag en zal iedere medewerker, op een enkeling daargelaten, zich inspannen meer operationele targets te halen zonder zich te richten op innovatie. Organisaties met een groot innovatief vermogen geven soms wel twintig procent van hun omzet uit aan onderzoek en ontwikkeling. Je kunt onderzoek en ontwikkeling plaats laten vinden in een aparte functionele eenheid, maar ook in

samenwerking met andere afdelingen. Belangrijk voor commercieel succes is bijvoorbeeld het hebben van een goede interface tussen een onderzoeksafdeling en de marketing of salesafdeling van de organisatie. Het effectief kunnen combineren van nieuwe technische mogelijkheden en kansen in de markt vergroot de kans op succesvolle innovatie.

Wanneer innovatie plaatsvindt binnen de moederorganisatie zal deze wat minder revolutionair zijn. Je kunt innovatie daarom ook plaats laten vinden in een organisatie die volledig apart staat van de moederorganisatie. Door een eenheid echt los te weken van de moederorganisatie zal deze minder onderhevig zijn aan de invloed daarvan en beter in staat zijn met echt iets nieuws te komen. Ontwikkelaars kunnen zich dan, zonder zich druk te maken om de meer alledaagse targets en huidige klanten, volledig richten op het ontwikkelen van iets nieuws. Wanneer dat goed lukt is het weliswaar vaak een uitdaging zo'n innovatie terug te brengen in een moederorganisatie, maar het is ook mogelijk een volledig nieuwe organisatie op te zetten die de innovatie dient te commercialiseren." ◀



Serge Rijsdijk
Professor Innovation
Management Rotterdam
School of Management

Serge Rijsdijk is vanaf 2008 tot heden assistent professor Innovatie Management, Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit Rotterdam. Van 2004 - 2006 was Rijsdijk docent aan het Instituut voor Psychologie, Erasmus Universiteit. Hij promoveerde in 2004 aan de Technische Universiteit Delft.