

# INNOVATIE MEER DAN TECHNOLOGISCHE VERNIEUWING

# Slimmer werken in de maakindustrie

In de voeding kennen we al de schijf van vijf om gezond te leven. Voor innovatie in de industrie is er ook een schijf van vijf. Henk Volberda, hoogleraar Strategie aan de Rotterdam School of Management van de Erasmus Universiteit, beschrijft die schijf in zijn nieuwste boek **Innovatie 3.0**. Op een PKM-bijeenkomst ter gelegenheid van het 25-jarig dienstverband van directeur Aad Braal, liet Volberda de metaalsector weten wat de industriële equivalenten zijn van brood, fruit, vlees, aardappels en groente.

TEKST: RONALD BUITENHUIS. FOTOGRAFIE: THEO VAN OS.



Kodak was een grootmacht in fotografie. De labs van Kodak waren zelfs de kraamkamer van de digitale fotografie. Maar omdat op fotorolletjes meer marge zat, besloot Kodak de digitale wereld te laten rusten. Een strategische blunder van formaat die het bedrijf uiteindelijk de kop kostte. Het is een direct gevolg van een monomane focus op het aandeelhoudersdenken van het laatste decennium. Ook Nederland lijdt daaronder en Volberda constateert dat Nederland gevaarlijk bezig is in het licht van innovatie. "We zijn weliswaar nummer vijf in de wereld op de mondiale concurrentie-index (en een 9e plaats op innovatie), maar er is gelijktijdig ook een innovatieparadox. We hebben veel kennis – het meeste aantal patenten per hoofd van de bevolking – maar we weten die kennis slecht te vermarkten." Erger, we exporteren momenteel kennis naar het buitenland, omdat daar goedkoper kan worden geproduceerd. Volberda: "Als we niet oppassen, doen we hier niets anders dan marketing en verkoop." En dat moet je niet willen.

Er dreigt volgens Volberda nog meer. Bedrijven (62 procent) zijn in Nederland voornamelijk bezig met efficiency en kostenverlaging; ofwel operational excellence. Innovatie wordt volgens de hoogleraar steeds meer gezien als 'een lastige verstoring van dat efficiencyproces'. "Uit de innovatiemonitor van de EUR blijkt dat Nederland het afgelopen jaar vijf procent minder nieuwe producten en diensten heeft gerealiseerd als percentage van de omzet. Gemiddeld gaat er maar twee tot drie procent van de omzet naar innovatie. Het is vooral faster-faster-faster, maar veel stappen vooruit komen we niet. We zijn bezig met kostenverlaging in plaats van opbrengstverhoging. We kunnen nu nog scoren op onze infrastructuur, ons onderwijs en onze kwaliteit, maar de BRIC-landen halen ons met hoge snelheid in."

#### **SUCCES OORZAAK FALEN**

Terwijl dat onnodig is, meent Volberda. Nederland, en zeker ook de maakindustrie zoals de metaal, moet het hebben van toegevoegde waarde. En dat vergt een andere kijk op innovaties. Na innovatie 1.0 (klassieke R&D) en innovatie 2.0 (opleiden van kenniswerkers) gaat het anno 2012 vooral om innovatie 3.0. En dat is slimmer werken. Volberda: "Om innovatie te

versnellen, zullen organisaties kennis moeten delen en co-creëren. Organisaties moeten platter worden, waarbij meer horizontaal management nodig is. Innovatie ontstaat op grensvlakken van meerdere afdelingen. Kennis moet sneller bij elkaar komen en sneller worden omgezet in nieuwe producten. Je hoeft niet altijd het wiel uit te vinden." Grootste gevaar van bedrijven is volgens Volberda dat succes het oorzaak van falen wordt. "Bedrijven zijn blij met de klanten die ze hebben en melken die uit. Je moet vooral nadenken over de klanten die je niet hebt."

#### **SCHIJF VAN VIJF**

Hoe dat moet? De schijf van vijf geeft antwoord. Klassieke R&D maakt in die schijf slechts 20 procent van de totale innovatie uit, waarbij dat in een traditionele benadering 80 procent is. De andere ingrediënten zijn: co-creatie, vernieuwend leiderschap, menselijk kapitaal en nieuwe organisatievormen. Allemaal nemen ze in de schijf van vijf 20 procent voor hun rekening. Volberda: "In traditioneel leiderschap is het toch vooral de topman/leider die een idee heeft, het middelmanagement stuurt en de werkvloer voert uit. Anno 2012 is dat proces veel te stroefrig. Leaders hoeven niet te weten wat de innovaties zijn, maar moeten de organisatie triggeren om met nieuwe ideeën te komen. Een leider moet, zoals bij 3M gebeurt, durven zeggen: 30 procent van de omzet komt uit nieuwe producten. Hoe? Dat zoeken jullie maar uit. HP eist zelfs 70 procent. Laat zoals Google doet, medewerkers een paar uur per week 'luieren' om tot iets nieuws te komen. Reken mensen niet alleen af op efficiency, maar stuur ook langetermijnwinsten."

In zijn boek Innovatie 3.0 haalt Volberda het voorbeeld aan van een zaadverdelingsbedrijf. Medewerkers vroegen zich af waarom röntgentechnologie niet op zaadjes toegepast konden worden om te kijken wat de kiemkracht is. Volberda's mainstream conclusie luidt dan ook: "We laten heel veel innovatiekracht liggen, omdat we ons monomaan richten op innovatie = technologie. Nee, innovatie is veel meer dan dat. Innovatie bestaat uit vijf componenten die in het geheel een organisatie levensvatbaar maken. Technische innovatie bepaalt slechts 25 procent van het totale succes van vernieuwing."

Sociale innovatie, zeg maar de menskant, beslaat 75 procent van het succes! Dat betekent dat je dus heel anders met mensen om moet gaan om succesvol te zijn. DSM wilde de fabriek voor penicilline in Delft sluiten en naar China verplaatsen. Totdat mensen opstonden en de fabriek wilden behouden. Het management van DSM wil nu niet meer van de Nederlandse locatie af. Puur het gevolg van sociale innovatie.” •



*Het meest recente boek van prof. dr. Volberda over sociale innovatie.*

*‘Denk vooral na over de klanten die je niet hebt’*



*Henk Volberda (links) praat na met Aad Braal.*