

1 Wat is innoveren?

RIJK MET GAMES

Vroeger betaalde je 60 euro voor een spel en dat was het dan voor de maker. Dat is veranderd: de aankoop van een spel zoals FIFA is nu slechts het begin. Door heel kleine betalingen, microtransacties *in* het spel, verdient maker Electronic Arts (EA) meer *na* de verkoop van het spel dan *met*. Rockstar, de maker van de game Grand Theft Auto, verdiende zo in de afgelopen vijf jaar 5 miljard euro. Het spel is inmiddels voor slechts 25 euro te koop: de microtransacties zijn zo lucratief dat het eigenlijk niet eens meer nodig is om geld te vragen voor het spel zelf.

Dat geldt helemaal voor Fortnite. Het spel is gratis te downloaden, de makers verdienen door skins (een outfit voor je gamepersonage) en dansspasjes te verkopen voor 10 à 15 euro per stuk. 'Koop je die skins niet, dan hoor je er niet bij. Ik ken veertienjarigen die daarom

honderden euro's uitgeven', zegt gamer EsileJoy.

Game-ontwikkelaar Epic Games heeft 100 miljoen dollar aan prijzengeld uitgelooft voor de beste Fortnite-spelers. Het bedrag wordt komend jaar verdeeld over verschillende e-sporttoernooien. Het doel is om van Fortnite een echte e-sport te maken. 'We zijn voor een competitieve benadering van de game. We willen dat mensen ervan genieten om het spel te spelen of te bekijken', stelt het bedrijf in een verklaring. De makers weten natuurlijk dat ze dit bedrag eenvoudig zullen terugverdienen. Met de in-game verkopen zou Epic Games maandelijks meer dan 100 miljoen dollar binnenhalen. In de game-industrie wordt inmiddels meer dan drie keer zoveel omgezet als in de filmindustrie, en meer dan zeven keer zoveel als in de muziekindustrie.¹

Innovaties zorgen dat de wereld steeds weer verandert. En als je het slim aanpakt, kun je daar veel geld mee verdienen, blijkt uit het kader ‘Rijk met games’. In dit eerste inleidende hoofdstuk bespreken we wat innoveren is. In paragraaf 1.1 staan we stil bij het begrip innoveren en bij gerelateerde termen, zoals vernieuwen, uitvinden en creativiteit. Vaak wordt gezegd dat organisaties zouden moeten innoveren en dat onvoldoende doen. Daarom behandelen we in paragraaf 1.2 een aantal redenen waarom organisaties moeten innoveren. Innoveren is nodig om te groeien, of in elk geval om te overleven. Toch is de praktijk dat lang niet elke organisatie evenveel innoveert. In paragraaf 1.3 gaan we daarom in op verschillende, vaak logische redenen waarom organisaties huiverig zijn om te innoveren. Innoveren is in essentie verbeteren, maar dat kan en moet op meerdere manieren (zie paragraaf 1.4). Tot slot heeft dit eerste hoofdstuk een inleidende functie. Daarom geven we in de laatste paragraaf een overzicht van de doelstellingen, opbouw en inhoud van dit boek.

1.1 Innoveren, uitvinden en creativiteit

Innoveren is het introduceren van vernieuwingen die nuttig zijn. In april 2010 introduceerde Apple de iPad, een gewaagde stap want de *iPad* vormde een nieuwe categorie mobiele apparaten, tussen een smartphone en een laptop in. Binnen 60 dagen verkocht Apple 2 miljoen exemplaren, de concurrentie volgde snel en met groot succes. Wereldwijd werden al in 2013 meer tablets verkocht dan vaste pc’s en in 2014 ook meer tablets dan laptops. Jan Koum, een immigrant uit Oekraïne en wonend in Californië, introduceerde in 2009 een gratis mobiele berichtendienst die in de eerste maanden alleen door een aantal Russische vrienden werd gebruikt. Begin 2014 had WhatsApp 32 werknemers en meer dan 450 miljoen gebruikers en kocht Facebook het bedrijf voor 13,8 miljard euro. In de digitale wereld gaat alles sneller: op vrijdag 26 oktober 2018 werd de nieuwe game *Red Dead Redemption 2* uitgebracht, na het eerste weekend bedroegen de verkopen al meer dan 725 miljoen dollar.

Het woord **innovatie** stamt af van de Latijnse woorden *in* en *novus*, die ‘naar’ en ‘nieuw’ betekenen. Naar iets nieuws gaan, vernieuwen is dan ook de kern van innoveren. Niet elke vernieuwing is echter een innovatie, innovaties hebben als doel nut toe te voegen. Nut toevoegen betekent dat de gebruikers van de innovatie beter worden van de vernieuwing. Innovaties maken mensen wijzer, vrolijker, gelukkiger, gezonder of rijker, besparen ons tijd, geld of moeite, of lossen maatschappelijke problemen op. In het economisch verkeer betekent ‘nuttig zijn’ waarde creëren. De innovatie creëert waarde, zowel voor de klant die daarom bereid is de innovatie te gebruiken en/of te kopen als voor de aanbieder die daarom bereid is de innovatie te verkopen. Innovaties kunnen zowel betrekking hebben op wat organisaties voortbrengen (een product of dienst) als hoe ze dat doen en voor klanten beschikbaar maken. We omschrijven een innovatie dan ook als een nieuw of vernieuwd product, dienst, proces of methode die waarde genereert.

Innoveren is een werkwoord, iets wat je doet. De achterliggende gedachte is dat het voor elke organisatie goed is om regelmatig te innoveren. Dit geldt voor commerciële bedrijven, voor ziekenhuizen, voor overheidsorganisaties en voor sportclubs. Voor innoveren is namelijk vaak helemaal geen spectaculaire hightech nodig, zoals het kader ‘Eigen auto als taxi’ illustreert. Onderzoek suggereert een sterke samenhang tussen succes op markten en nieuwe producten.² Daarom leggen we in dit boek de nadruk niet alleen op het ontwikkelen van innovaties. Het gaat ook om het vergroten

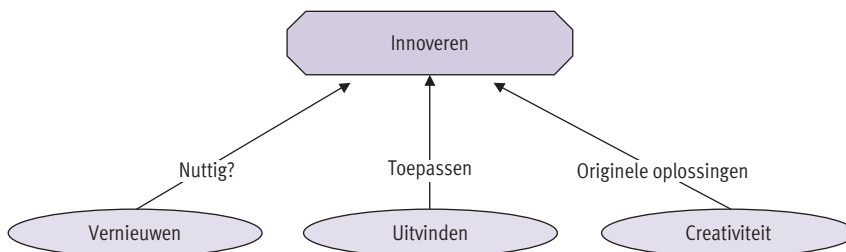
van het vermogen van organisaties om steeds weer te innoveren. Op langere termijn is het vermogen tot innoveren nog belangrijker dan de vraag of de eerstvolgende innovatie wel succesvol is. Innovatiemanagement, het onderwerp van dit boek, omvat deze beide aspecten. **Innovatiemanagement** is het leidinggeven aan **innovatieprocessen** binnen organisaties. De twee belangrijkste taken die hieronder vallen zijn (1) het waarborgen van een goede voortgang van innovatieprocessen en (2) het waarborgen van een continue stroom van innovaties. Het doel van de eerste taak is te zorgen dat de juiste innovaties zo goed, snel en goedkoop mogelijk worden ontwikkeld. De tweede taak heeft als doel te zorgen dat er steeds weer nieuwe innovaties worden ontwikkeld. Hoe ontstaat een innovatief klimaat in een organisatie, waardoor medewerkers steeds weer nieuwe innovaties bedenken, ontwikkelen en op de markt introduceren of in de eigen organisatie toepassen? **Innovatievermogen** verwijst naar de mate waarin een organisatie erin slaagt regelmatig betere producten en betere werkwijzen te bedenken, te ontwikkelen en op de markt te brengen of in te voeren.

Q EIGEN AUTO ALS TAXI

Alternatieven voor traditionele taxidiensten schieten als paddenstoelen uit de grond. Het Antwerpse Driverbuddy rijdt klanten in hun eigen wagen. Driverbuddy biedt ook andere diensten aan, zoals auto wassen, tanken of een boodschap doen tijdens het wachten.

Driverbuddy werd opgericht door Ibrahim Madah en werkt met ruim twintig mensen: vaste chauffeurs, freelancers en studenten. ‘We geven jongeren de kans werkervaring op te doen’, zegt Madah. Maandelijks vervoert Driverbuddy ongeveer honderd personen, 90% van de ritten is voor bedrijven.

‘We zijn vooral actief in Vlaanderen en Brussel, maar het is de bedoeling buddy’s over het hele land in te zetten.’ Madah heeft een passie voor transport, maar ook een persoonlijke motivatie. ‘Tijdens mijn studententijd is een vriend dronken achter het stuur verongelukt. Dat tragische voorval heeft me enorm geraakt en heeft me ertoe aangezet mijn droom te realiseren: mensen op een veilige manier vervoeren in hun eigen wagen. Doordat de buddy’s ook andere taken kunnen uitvoeren, betekent dat een aanzienlijke tijdbesparing.’³



FIGUUR 1.1 De relatie tussen innoveren en vernieuwen, uitvinden en creativiteit

In het normale spraakgebruik worden verschillende termen geassocieerd met innoveren (zie figuur 1.1). Zo worden de woorden ‘innovaties’ en ‘vernieuwingen’ vaak door elkaar gebruikt. In dit boek gebruiken we een beperktere invulling van het begrip ‘innovatie’: pas als de vernieuwing nuttig blijkt, noemen we het een innovatie. Innoveren is

dus geen vrijblijvende activiteit; afhankelijk van de doelstellingen van de organisatie is het een gerichte activiteit, namelijk het voortbrengen van nuttige vernieuwingen. Ook de termen innoveren en uitvinden worden nogal eens door elkaar gebruikt. **Uitvinden** is het ontdekken van een nieuwe methode, middel of apparaat. **Innoveren** is het proces van het omzetten van een uitvinding of een creatief idee in iets wat commercieel gezien bruikbaar en waardevol is.⁴ Innoveren is dus het toepassen van uitvindingen. De verbrandingsmotor is een uitvinding, deze toepassen in allerlei producten, van auto's en vliegtuigen tot grasmaaiers en zagen, is innoveren. Deze voorbeelden illustreren ook dat voor de meeste innovaties geen nieuwe uitvindingen nodig zijn. Nadat de verbrandingsmotor eenmaal was uitgevonden bedachten mensen hier steeds weer nieuwe toepassingen voor. Elke toepassing was (eens) nieuw en dus een innovatie. Maar deze innovaties gebruikten technologie die al was ontwikkeld voor eerdere toepassingen.

Innoveren is dus niet hetzelfde als uitvinden. Het verschil is gemakkelijk te zien door te kijken vanuit degene die de innovatie gebruikt. Als in een laboratorium een nieuw stofje tegen kanker wordt uitgevonden, hebben patiënten daar nog niets aan. Pas als dit stofje wordt toegepast in een nieuw, werkend kankermedicijn, hebben patiënten hier baat bij. Hetzelfde geldt voor robots, pas door deze toe te passen, bijvoorbeeld in een magazijn, ontstaat waarde en spreken we van een innovatie, zie het kader 'Gemak van robots'.

Q GEMAK VAN ROBOTS

Ze werken harder, langer en sneller dan een mens en ze maken ook nog eens minder fouten. In fabrieken, in ziekenhuizen en in magazijnen van webshops: robots zijn niet meer weg te denken. In een anonieme witte loods op het industrieterrein bij Delfzijl staat een van de modernste en slimste magazijnrobots ter wereld. Het systeem bestaat uit 42 losse robotwagens die al 'pratend' met elkaar het werk doen. Het lijkt op een botsautopaleis waar niet gebotst wordt: telkens remmen de rode wagentjes precies op tijd af. Ze rijden op

een groot vierkant roosterwerk van rails. De rails liggen boven op een enorme voorraad bakken met toiletartikelen. De karretjes verzamelen de producten en brengen ze naar de inpakstations, waar ze door een medewerker worden verpakt, de enige mensenhanden in het proces. Operationeel directeur Ken Lageveen van HTG kijkt met een brede grijns naar de driftig rondrijdende robotwagentjes. 'Hiervoor haalden we met pijn en moeite een omzet van een miljoen per week. Nu halen we met gemak het dubbele.'⁵

Bij innoveren is het dus vaak niet nodig om nieuwe technologie uit te vinden. Veel innovaties betreffen het op een nieuwe manier combineren van dingen die in andere situaties al succesvol zijn. Dit wordt **recombinatie** van kennis genoemd. Zo bestaat een tablet uit onder meer een aanraakscherm, batterij, camera, microfoon, geheugenchips, processoren en speakers. Geen van deze componenten was nieuw toen Apple in 2010 de eerste iPad introduceerde en daarmee een nieuwe categorie computers creëerde. In andere gevallen gaat het om het toepassen van een bekend concept uit een andere sector. Zo zag een Duitse scheikundige aan boord van een vliegtuig eens een vrouw lippenstift gebruiken. Dat bracht hem op het idee dat lijm ook verpakt kon

worden in een draaibare stift. Inmiddels zijn er wereldwijd al meer dan 2,5 miljard Pritt-stiften verkocht.⁶

Een andere term die vaak in relatie met innoveren wordt gebruikt, is creativiteit. De bovenstaande voorbeelden van de iPad en de Pritt-stiften vereisen creativiteit van de bedenker. **Creativiteit** is het vermogen om ideeën te bedenken die origineel en bruikbaar zijn. Dat is onontbeerlijk voor innoveren. Creativiteit is niet alleen nodig bij het startpunt van innovatieprocessen, het bedenken van een innovatief idee. Ook gedurende het innovatieproces is veel creativiteit nodig om zo goed mogelijk om te gaan met alle problemen en kansen die aan het licht komen.

1.2 Waarom innoveren?

‘De enige constante is verandering’ is een bekend gezegde. De omgeving van elke organisatie verandert voortdurend, zoals de wensen van klanten, mogelijkheden van technologie, aanbod van concurrenten, behoeften van medewerkers, en regels en wetten. De geschiedenis van elke industrie is dan ook een geschiedenis van innovatie. En innoveren is iets van alle tijden. In de middeleeuwen waren mensen aan het innoveren en nog verder terug waren de eerste rotstekeningen innovatief. Leven is veranderen, en daarmee raakt innoveren de kern van ons bestaan. Koetsen zijn vervangen door auto’s, ijzer door staal, stoommachines door elektrische machines, en de video door de dvd en die weer door Netflix. Deze ontwikkeling blijft maar doorgaan: de walkman (een draagbare muzikspeler met cassettebandjes) werd opgevolgd door de discman, die weer door de mp3-speler, toen kwam de smartphone en nu gebruiken we online muziekdiensten zoals Spotify. Soms verdwijnen de oude producten. Winkels verkopen tegenwoordig zelden nog cassettebandjes, filmrolletjes en faxapparaten. Soms blijft het oude wel bestaan, maar verandert het van functie. De schilderkunst is niet volledig verdwenen (ondanks het fototoestel) en er zijn nog altijd koetsen (ondanks de auto), luchtballonnen (ondanks het vliegtuig), zeilboten (ondanks de motorboot), en langspeelplaten (vinylplaten) en cd’s (ondanks online muziekdiensten). Geen van deze zaken is helemaal verdwenen, maar elk heeft nu wel een andere functie.

Deze voorbeelden illustreren een belangrijk en aantrekkelijk gevolg van innovatie, namelijk het ontstaan van compleet *nieuwe industrieën*. Vroeger bestond er geen auto-industrie, geen vliegtuigindustrie, geen ICT-sector, enzovoort, en ook de bedrijven en de werkgelegenheid die met deze industrieën zijn verbonden waren er toen niet. Zo kregen dankzij de vliegtuigindustrie veel mensen werk op vliegvelden, reisbureaus en bij cateringbedrijven. Recentelijk hebben we de opkomst gezien van de gaming-sector, bezorgdiensten en talloze adviesbureaus. Denk ook aan de leveranciers van producten en diensten rondom internet, zoals servers, firewalls, virusscans, websites, apps voor smartphones en tablets, en Internet Service Providers (ISP’s). Innoveren is cruciaal voor economische groei, maar er is ook een schaduwkant. Innoveren kan ook zorgen voor banenverlies. Om dit te voorkomen gaan de betrokken werknemers en bedrijven op zoek naar mogelijke oplossingen. Zo illustreert het kader ‘Zoeken naar nieuwe taken’ hoe creatief er momenteel wordt gezocht naar wat de postbezorger van de toekomst nog zou kunnen doen.

Wat te doen met de postbezorger nu we alles mailen? Postbezorger Jolanda Leeflang maakt tijdens haar ronde soms een foto van onkruid. Tijdens haar postronde houdt Leeflang in de gaten waar te veel onkruid groeit en of stoeptegels scheef liggen. De foto's stuurt ze via een app naar het bedrijf dat het groen onderhoudt.

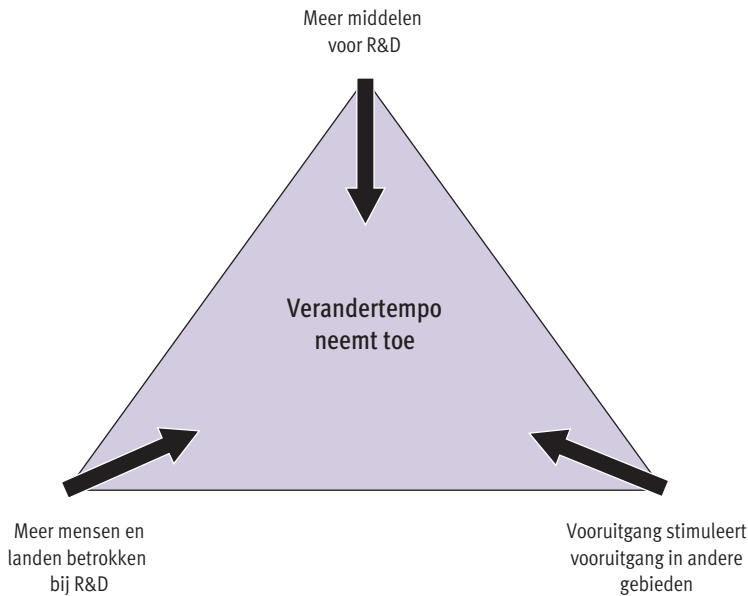
In Schiedam maakten bezorgers melding van hondenpoep op straat, van zwerfvuil en volle vuilcontainers. In Twente fotograferden postbezorgers tijdens het groeiseizoen plekken waar eerder onkruid was bestreden. Zo konden gemeenten controleren welke bestrijdingsmethode het effectiefst was.

In Gelderland controleerden postbezorgers de staat van het wegdek, voorheen gebeurde dat jaarlijks door auto's uitgerust met dure apparatuur. Weer elders hielpen ze energiebedrijven bij de installatie van slimme meters door foto's te nemen van de kasten waarin die geplaatst moesten worden.

Andere landen zitten met dezelfde vraag: in Finland maaien postbezorgers gras op bestelling, in Frankrijk kunnen kinderen tegen betaling de postbode inhuren om koffie te drinken met hun ver weg wonende ouders, en in Málaga meten Spaanse postbodes met apparatuur op hun fiets de luchtkwaliteit.⁷

Het *tempo van veranderen* is in de afgelopen jaren toegenomen. In 1964 zaten bedrijven gemiddeld nog 33 jaar in de Amerikaanse aandelenindex S&P 500, in 2016 was dat 24 jaar en de voorspelling is dat de daling zich doorzet naar gemiddeld 12 jaar in 2027.⁸ De ontwikkeltijd voor nieuwe auto's is sinds de jaren tachtig in de vorige eeuw gehalveerd.⁹ Er zijn verschillende redenen waarom het tempo van technologische veranderingen toeneemt (zie figuur 1.2).¹⁰ Wereldwijd worden er elk jaar meer middelen besteed aan onderzoek en ontwikkeling (Research & Development, **R&D**). Ook het aantal mensen en het aantal landen dat betrokken is bij R&D neemt nog steeds toe, recentelijk geldt dat vooral voor landen in Azië. Het gevolg is dat de (economische) levensduur van de meeste producten fors is gedaald. Zo had een harde schijf voor een computer in het begin van de jaren tachtig van de vorige eeuw een levensduur van vier tot zes jaar, eind jaren tachtig was dat twee tot drie jaar en in de jaren negentig slechts zes tot negen maanden.¹¹ Tot slot stimuleert vooruitgang in een gebied, bijvoorbeeld computers, vooruitgang in andere gebieden, in dit geval de sectoren die computers gebruiken.

De toenemende snelheid van veranderingen heeft zijn weerslag op ondernemingen. Het *overlevingsvermogen* van ondernemingen is afhankelijk van de mate waarin en de snelheid waarmee zij in staat zijn zich aan te passen aan veranderingen in markten en in technologieën. Tot begin jaren negentig was een vaste telefoon goed genoeg, daarna wilden steeds meer mensen een mobiele telefoon. Eerst om er gewoon mee te bellen en te sms'en, maar al snel wilden we er ook spelletjes mee spelen, toegang krijgen tot internet en fotograferen. We wilden ook gps, een touchscreen en talloze apps. Heb je als fabrikant bij een van deze veranderingen de slag gemist, dan lig je eruit bij de veel-eisende consument. Veel mensen kennen Nokia nog als de Finse marktleider op het gebied van mobiele telefoons; in slechts enkele jaren tijd verloor het bedrijf echter zijn dominante positie en werd het overgenomen door Microsoft. Dit betekent dat continu innoveren noodzakelijk is, stilstand is achteruitgang. 'Zelfs als je op het juiste spoor zit, word je overreden als je gewoon blijft zitten' is een toepasselijke uitspraak van



FIGUUR 1.2 De factoren die van invloed zijn op het toenemende tempo waarin technologische veranderingen zich voordoen

Will Rogers.¹² Recent onderzoek vond dan ook dat 91% van de ondervraagde managers innovatie (zeer) belangrijk vindt voor de toekomst van hun bedrijf, en 82% verwacht dat innovatie nog belangrijker gaat worden.¹³ Desondanks beschouwt slechts 31% het eigen bedrijf als (zeer) succesvol op het gebied van innovatie. Zie ook het kader ‘Opwinding en shake-out’.

Q OPWINDING EN SHAKE-OUT

Er is een nieuwe, onuitputtelijke energiebron ontdekt! Het medicijn tegen kanker is ontdekt! Nieuwe ontdekkingen leiden vaak tot opwinding, tot het idee dat een nieuwe tijd aanbreekt en dat grenzen zijn doorbroken. Vaak zien veel mensen in de opwinding nieuwe kansen. Zo werden in de westerse wereld tussen 1880 en 1890 bijna 1000 bedrijven opgericht die zich richtten op elektrische apparaten. In 1914 waren er nog 25 van over. In de jaren twintig van de vorige eeuw waren er in de VS tussen de drie- en vijfhonderd autofabrikanten, in 1960 nog vier.¹⁴ Dit wordt ook wel de shake-out genoemd: tijdens de crisis na een hype verdwijnen de meeste nieuwe bedrijven weer. Dit heeft niets te maken met de mate van succes van de

innovatie. Zo zijn er tegenwoordig meer elektrische apparaten en auto’s dan ooit. Begin jaren negentig zagen we een dergelijke opwinding rond internet. Goeroes vertelden dat de wereld revolutionair zou veranderen en talloze internetbedrijfjes schoten uit de grond. Het resultaat was de beurshype die begin 2000 leidde tot een grote crisis op de wereldwijde aandelenmarkten. Pas na verloop van tijd wordt duidelijk wat wel en niet mogelijk is met een nieuwe uitvinding. Dan ook wordt de nieuwe kennis op grote schaal toegepast. Zo maken we nu, zonder erbij na te denken, voor zoveel verschillende zaken gebruik van internet, dat we ons nauwelijks meer kunnen voorstellen dat mensen ooit zonder hebben gekund.¹⁵

Een ontwikkeling die in het afgelopen decennium veel aandacht heeft gekregen, is **globalisering**. Voor Europa creëert globalisering zowel een kans als een noodzaak om te innoveren. Globalisering biedt ons kansen, want in tal van landen in Azië en Zuid-Amerika waren mensen tot voor kort te arm om onze producten te kopen. Met het stijgen van de welvaart in die landen ontstaat er extra vraag naar onze producten. De opkomst van nieuwe economische grootmachten als China en India doet ons in de westerse wereld echter ook realiseren dat onze welvaart geen gegeven is. Als we willen zorgen dat het ons ook morgen goed gaat, zullen we daar vandaag aan moeten werken (zie het kader 'Concurreren met China').

Q CONCURREREN MET CHINA

Er zijn verschillende manieren om te concurreren met bedrijven uit de opkomende economieën. Stel dat een Chinees de helft verdient van iemand die hetzelfde werk doet in het Westen. Dan zijn er voor ons zes manieren om te concurreren. Waar gaat jouw voorkeur naar uit?

- Meer uren werken: dan moeten we het dubbele aantal uren werken.
- Harder werken: dan moeten we per uur eens zo hard werken als iemand in China.
- Met minder salaris genoeg nemen: dan moeten we ons inkomen halveren.
- Slimmer werken: door ons werk anders te organiseren of door andere hulpmiddelen te gebruiken produceren

we meer, goedkoper of met minder verspilling.

- Betere producten ontwikkelen: door de meest actuele kennis over technologieën en klanten toe te passen, ontwerpen we producten die meer waarde toevoegen. Dit zijn dus producten die meer kunnen, een betere kwaliteit hebben, mooier zijn, enzovoort.
- Producten beter vermarkten: omdat producten pas bij verkoop geld opleveren, kunnen we ook concurreren door beter te verkopen. Dit kan met een sterkere merknaam, door nieuwe afnemersgroepen te vinden, met effectievere reclame of met een betere distributie.

De laatste drie opties in het kader 'Concurreren met China' zijn natuurlijk het aantrekkelijkst. Deze drie opties hebben twee overeenkomsten. Ten eerste zijn ze alle drie gebaseerd op innovatie, van respectievelijk processen, producten en markten. Ten tweede zullen ze in de meeste gevallen slechts een tijdelijk concurrentievoordeel opleveren. Vandaar het pleidooi, ook steeds vaker in de politiek, om te innoveren en vooral om continu te innoveren.

1.3 Waarom niet innoveren?

Na de voorgaande pagina's lijkt het je waarschijnlijk heel logisch dat elke organisatie continu innoveert. Het is echter een vaakgehoorde klacht dat bedrijven (of onze nationale economie) niet innovatief genoeg zijn. Er zijn verschillende redenen waarom organisaties minder aan innoveren doen dan wenselijk is. Vier daarvan bespreken we in deze paragraaf, namelijk de gedachte dat innoveren niet nodig is, de angst voor verandering, geen risico's durven nemen en het feit dat veel organisaties worden geregerd door de waan van de dag en geen tijd hebben om te innoveren (zie figuur 1.3).



FIGUUR 1.3 Vier redenen waarom organisaties niet innoveren

1.3.1 Innoveren is niet nodig

Het gaat goed met onze organisatie. De verkopen en winst groeien elk jaar. Klanten stromen toe, zijn heel tevreden en blijven terugkomen. Dus hoezo is innoveren nodig? Succes is de grootste barrière voor verandering. Deze uitdrukking benadrukt dat veranderen in goedlopende organisaties soms nog moeilijker is dan in slechtlopende organisaties. Geen enkel product of technologie heeft een oneindige levensduur. Onvermijdelijk neemt na verloop van tijd de concurrentie toe, veranderen klantbehoeften of komt nieuwe technologie beschikbaar. De vraag is wanneer wordt ingezien dat innoveren noodzakelijk is. In het ideale scenario gebeurt dat op het moment dat de groei begint te verminderen of zelfs al even eerder. De praktijk is echter maar al te vaak dat pas als er financiële problemen komen, de bereidheid tot veranderen groot is. Als de langetermijntrends aangeven dat een bestaande, winstgevende positie wordt bedreigd, is innoveren noodzakelijk. Zo zagen de fabrikanten van sigaren hun klanten elk jaar ouder worden. Ook al maakt een sigarenfabrikant dan nog een goede winst, deze situatie zal onvermijdelijk veranderen. De mate waarin innoveren noodzakelijk is, is afhankelijk van de **strategische gezondheid** van een organisatie.¹⁶ Een belangrijk aspect hiervan is de financiële gezondheid, zoals trends in winstgevendheid of de financiële positie ten opzichte van belangrijke concurrenten. Andere belangrijke indicatoren van strategische gezondheid zijn de motivatie van werknemers, klanttevredenheid, reacties van leveranciers en distributeurs (zoals de groothandel en detailhandel), structurele veranderingen in de markt (zoals de almaar ouder wordende sigarenrokers), nieuwe wetgeving, nieuwe technologie, en het aantal producten in de **innovatiepijplijn** (zie figuur 1.4).

Organisaties moeten durven investeren in innovaties die een eind kunnen maken aan hun huidige, succesvolle werkzaamheden. Zo investeren PostNL en bpost in België in digitale postdiensten en Albert Heijn in online verkoop met ophaalpunten of thuisbezorging. Voor bedrijven is dit vaak een moeilijke keuze: wie gaat er nou een graf voor zichzelf graven? Toch is er geen keus: het alternatief voor **kannibalisatie** is dat een concurrent de innovatie ontwikkelt en dan ben je nog slechter af. Tegelijkertijd bieden nieuwe technologieën ook nieuwe mogelijkheden, zie het kader 'Duurzame kansen'.



FIGUUR 1.4 De indicatoren van strategische gezondheid

Q DUURZAME KANSEN

De overgang van fossiele naar duurzame energie kost duizenden banen, maar levert nog veel meer banen op. Alleen al in de bouw verwacht de Sociaal Economische Raad (SER) dat er tot 2030 zo'n vijftigduizend banen bijkomen. Huishoudens moeten van het gas en aan de warmtepomp, windmolenparken moeten worden opgetuigd, het wagenpark moet elektrisch worden. Dat personeel is er nu nog niet. 'Er moet ontzettend veel gebeuren', zegt voorzitter Mariëtte Hamer. 'Jongeren moeten opgeleid worden voor die nieuwe duurzame banen. Er dreigen tekorten en

we moeten goed kijken welke mensen we daarvoor kunnen inzetten.'

Ook de bouw en het onderhoud van windmolenparken op zee zorgt voor heel veel nieuw werk. Werk waar nu nog veel te weinig mensen de juiste papieren voor hebben. 'Als je ziet hoeveel mensen er nodig zijn voor het maken en onderhouden van die windmolens, dat is immens. Zoveel mensen hebben we in Nederland helemaal niet voorhanden en daar moeten we echt iets aan doen', vertelt Willem den Ouden, directeur van de Delta Academy in Vlissingen.¹⁷

1.3.2 Angst voor verandering

De beroemde econoom Joseph Schumpeter omschreef al in 1942 innovatie als **creatieve destructie**, het creatieve nieuwe vernietigt het oude bestaande.¹⁸ Creatieve destructie verwijst ook naar het moeilijke en vaak pijnlijke proces van afstand doen van het oude. Koetsiers raakten hun baan kwijt na de opkomst van de auto, mijnwerkers werden werkloos toen we overschakelden op aardgas, en garagehouders moeten nu vrezen voor de opkomst van elektrische auto's, want die zijn makkelijker en eenvoudiger te onderhouden. Laaggeschoolde en arbeidsintensieve industrie, zoals de textiel- en schoenindustrie, is voor een groot deel uit Nederland verdwenen, omdat dat elders op de wereld veel goedkoper kan. Duizenden mensen verloren hun baan. Televisies, kleren, speelgoed, computers en auto's werden vroeger allemaal in westerse landen geproduceerd, tegenwoordig in het Verre Oosten en Oost-Europa. Voor de consument