

Innoveren aan de rand van het radarscherm

De meeste bedrijven die aan innoveren denken, kijken meestal op de plekken waar ze altijd kijken. Maar, echt innovatieve nieuwe ideeën komen daar niet vandaan. Wie serieus op zoek wil naar doorbraakinnovaties, moet naar de randen van het radarscherm kijken. Dat betogen een drietal onderzoekers in de Wall Street Journal (<http://online.wsj.com/article/SB10001424052970204830304574133562888635626.html>). Uit workshops over manieren van innoveren die zij hielden met meer dan 100 bedrijven geven de auteurs een negental voorbeelden van praktijken die de potentie hebben om doorbraakinnovaties te genereren.

John Bessant (Imperial College Business School, Londen), Kathrin Möslein (Business School Universiteit Erlangen-Neurenberg) en Bettina von Stamm (Innovation Leadership Forum) vertellen de anekdote van de automobilist die 's avonds zijn autosleutels laat vallen. Hij zoekt bij de straatlantarens, terwijl hij de sleutelbos op het gazon heeft laten vallen. Als zijn vriend vraagt waarom hij dat doet, antwoordt de man: "omdat hier meer licht is." Hetzelfde doen bedrijven die een gebrek aan innovatieve ideeën hebben: ze kijken op de plekken waar je alles al kunt zien en kunnen daardoor hooguit op incrementele verbeteringen van hun bestaande producten komen. De kern zit hem in het zoeken op plekken die niet voor de hand liggen. In de afgelopen paar jaar hebben de onderzoekers workshops en sessies gehouden waarin zij experimenteerden met nieuwe manieren om innovaties te zoeken en te ontwikkelen. Daaruit destilleerden zij een negental voorbeelden van benaderingen die werken.

Scenario's en virtuele marktplaatsen

De eerste aanpak die werkt is het schrijven van gedetailleerde scenario's met experts uit verschillende disciplines. Dat levert vaak verrassende inzichten op. De auteurs geven het voorbeeld van de Ierse voedselautoriteit die scenario's ontwikkelt samen met Ierse multinationals in de voedingsindustrie. Een Deens farmabedrijf ging de samenwerking aan met een Engelse non-profit organisatie op het gebied van de gezondheidszorg. Publiekprivate scenario-ontwikkeling brengt beide partijen vaak op vernieuwende inzichten die zij in hun eentje nooit hadden kunnen voorzien.

Op het gebied van het internet zijn er bedrijven die hun site echt gebruiken als een marktplaats voor nieuwe ideeën. Het meest bekend is InnoCentive (www.InnoCentive.com) dat vraag en aanbod op het gebied van moeilijk oplosbare onderzoeksvraagstukken bij elkaar brengt. InnoCentive is inmiddels dermate succesvol dat, naar eigen zeggen, voor 40% van de probleemstellingen een oplossing gevonden is. Autofabrikant BMW heeft een Virtual Innovation Agency op haar corporate site (www.bmwgroup.com/via) waar het Duitse bedrijf Midden- en Klein Bedrijven actief laat deelnemen aan de vraag 'hoe geven wij de mobiliteit van de toekomst vorm?'

'Lead users' en een Diepe Duik

Een vertrekpunt voor nieuwe markten, diensten en producten vormen dikwijls de zogeheten 'lead users'- belangrijke gebruikers van die producten die zelf innovatief zijn. Medische apparatuur en software zijn bekende voorbeelden van producten waarbij de gebruiker zelf meehelpt aan de (door-)ontwikkeling. De onderzoekers wijzen ook op de BBC die een website sponsort (Backstage.bbc.co.uk) waarbij de gebruikers van BBC online met innovaties komen of aangemoedigd worden om haar online toepassingen te hacken. BBC Backstage heeft al diverse vernieuwingen aan de BBC producten opgeleverd.

Deep Dive (Diepe Duik) is een term die gebruikt wordt voor een marktonderzoekbenadering waarbij onderzoekers zich helemaal onderdompelen in de levens en leefstijlen van hun doelgroepen. Volgens de auteurs is dit een bijna antropologische vorm van onderzoek. Het

Deense Novo Nordisk gebruikt teams in ontwikkelingslanden die ter plekke langere tijd gaan observeren hoe de zorg voor diabetespatiënten plaatsvindt wanneer er weinig financiële middelen zijn. Het levert Novo Nordisk waardevolle informatie op. Een ander bekend voorbeeld is Genevieve Bell, een antropologe die verbonden is aan Intel en het online gedrag van mensen observeert in relatie tot privacy vraagstukken.

Probe and Learn is een benadering die verder gaat dan de diepe duik. Hier experimenteren onderzoekers ook met nieuwe ideeën in een nieuwe context. Het gaat daarbij vaak om marktsegmenten waar de desbetreffende organisatie niet sterk aanwezig is, dan wel helemaal nog niet actief. Zo plaatst BT Group (British Telecom) met toestemming sensoren in de woningen van senioren om hun bewegingen te monitoren. De vraag is wat het telecombedrijf in een toekomst waarin 30% van alle Britten boven de 60 is, kan bijdragen aan een doelgroep die hele andere behoeften zou kunnen hebben.

Mobiliseer het personeel en bedien ondernemers

Inkoop, sales en financiële afdelingen zijn doorgaans niet betrokken bij innovaties. Maar, wat als de onderneming hen nu inzet bij het signaleren van trends en tendensen? Zo maakt de Britse producent van schoonmaakartikelen en persoonlijke hygiëneproducten Reckitt Benckiser actief gebruik van de signalen die haar inkopers, marketing- en customer relationspersoneel aandraagt om producten of diensten te innoveren.

Ondernemende mensen die graag innoveren heb je in veel bedrijven. Het is van belang dat organisaties deze mensen de ruimte geven. Wetenschappers bij 3M gebruiken 15% van hun tijd om hun droomproject te realiseren. Google onderzoekers hebben verplicht 20% 'lummeltijd' om te spelen en dingen uit te proberen die zij leuk vinden. BMW heeft wat zij noemt 'U-boot projecten' – innovaties die onder de oppervlakte van de goedkeuring van het management plaatsvinden. Dit soort activiteiten onder het radarscherm hebben bij BMW onder meer geleid tot de ontwikkeling van de Serie 3 Touringcar.

Conversaties en diversiteit

Elke innovatie is ooit met een conversatie begonnen. Er zijn talrijke bedrijven die deze conversaties, bijvoorbeeld intern tussen afdelingen, bewust initiëren. Dat gaat dikwijls via het instellen van communities of practice. Een Engels ingenieursadviesbureau heeft zelfs een 'kennisplattegrond' ontwikkeld die de expertisegebieden weergeeft en de informatiestromen die medewerkers en afdelingen verbindt.

Hechte, langlopende relaties met klanten, afnemers of toeleveranciers kunnen vaak een obstakel zijn voor innovatie. Mensen zijn dan te vaak geneigd dezelfde vragen te stellen aan dezelfde mensen, waaruit dan weer dezelfde antwoorden komen. Samenwerking met partners die niet voor de hand liggen, levert doorgaans meer verrassende inzichten op. Heel origineel is de samenwerking die een Londens kinderziekenhuis aanging met de pit-stop ploeg van het Ferrari Formule 1 team. Artsen wilden van Ferrari de kunst afkijken om zo tot nieuwe manieren te komen waarop zij kinderen snel en veilig van de hartchirurgie naar de intensive care afdeling konden krijgen.

Als het onderzoek van Bessant, Möslin en Von Stamm iets helder maakt, dan is het wel dat bedrijven op zoek naar innovatie helemaal niet hoeven te kijken naar compleet nieuwe methodes en de nieuwste inzichten. Alle hierboven gepresenteerde aanpakken zijn allang in de dagelijkse praktijk getest en worden, soms al jaren, toegepast. Veelal hebben ze te maken met het creëren van ruimte (plekken, momenten en tijd), met het een keer 'met anderen doen' en anders doen en het inschakelen van personeel, klanten en toeleveranciers – en dan vooral een keer niet de 'usual suspects'.