



VERBETEREN IS ALTIJD NODIG

Innoveren gebeurt in meerdere gradaties. Bedrijven verbeteren continu hun aanbod maar richten zich ook op het ontwikkelen van geheel nieuwe producten en diensten. Beide vormen van innoveren vragen echter om een andere aanpak. De uitdaging is om beide gelijktijdig te doen.

Incrementele innovaties zijn kleine verbeteringen die bestaande producten en diensten beter, goedkoper en/of duurzamer maken. Dat kan gaan om het aanpassen van de tekst op een verpakking, soms wat groter als een nieuwe variant of het gebruik van duurzamere materialen.

Verbeteren vraagt om een systematische en analytische aanpak. Je onderzoekt zowel de componenten als het produceren en gebruiken van het product. Welke componenten kunnen worden samengevoegd, kleiner, goedkoper of duurzamer worden gemaakt? Hoe verminderen we uitval in de productie? En hoe gebruiken klanten ons product? Welke problemen ervaren ze en wat zouden ze ook graag willen?

Is de gewenste verbetering bekend, dan vraagt de realisatie om een gestructureerde aanpak. Vaak is dit een stappenplan voorzien van poortjes die je moet passeren voor goedkeuring, een 'stage-gate' proces. Zo'n aanpak maakt innoveren beheersbaar, je weet steeds waar je bent en wat je nog moet doen, voorkomt dat je belangrijke zaken over het hoofd ziet en vermindert de risico's.

Verbeteren is altijd nodig, maar elk product heeft ook een eindige levensduur, elk pad eindigt ergens. En dan is het belangrijk dat je andere paden hebt verkend zodat je op tijd kunt overstappen. Dat is het doel van radicale innovaties: het bieden van nieuwe mogelijkheden.

Radicale innovaties maken bedrijven klaar voor nieuwe, kansrijke ontwikkelingen. Zo draait bij FrieslandCampina alles om melk en afgeleide producten zoals yoghurt, kaas en babypoeder. Tegelijkertijd ziet het bedrijf een groeimarkt ontstaan voor plantaardige zuivelvervangers. Daarom introduceerde het recentelijk een veganistische versie van Chocomel, gemaakt van cashewnoten, erwten en cacao.

Radicale innovaties zijn risicovoller dan incrementele innovaties, omdat je begint met een nieuw product, nieuwe technologie en/of nieuwe doelgroep. En zoals met alle dingen die je voor het eerst doet: het kan misgaan en soms is dat te herstellen en soms ook niet. Radicale innovaties kennen volop onzekerheid: gaat het ons lukken om het bedachte nieuwe product of dienst te maken, hoeveel tijd en geld gaat het kosten, en zal het een succes worden op de markt? Misschien wordt plantaardige Chocomel wel een flop.

Radicale innovaties zijn dus lastiger te ontwikkelen en risicovoller, vergen meer ontwikkeltijd, nieuwe kennis en nieuwe vaardigheden, en een andere, meer iteratieve en exploratieve aanpak. Het vraagt om stapsgewijze ontwikkeling waarbij je soms terug moet naar af, om experimenten en de bereidheid risico's te nemen, want als het idee echt goed is geef je niet op bij de eerste tegenslag.

Radicale innovatieprocessen zijn daarmee aanzienlijk minder beheersbaar dan incrementele. Daarnaast is het moeilijk de waan van de dag te negeren en hebben managers targets te halen. Vandaar de veel voorkomende neiging om je te richten op de kleine innovaties. Dan ken je immers je klant en technologie, en weet je dat jouw oplossing werkt.

Maar radicale innovaties maken je klaar voor een nu nog onbekende toekomst. Nokia begon als papierfabriek, maakte later fietsbanden en gasmaskers, was jarenlang marktleider met mobiele telefoons en richt zich nu op telecommunicatie-apparatuur. Samsung begon ooit als verkoper van vis, groenten en noedels. De geschiedenis van Lego begint met meubels, toen houten speelgoed en daarna pas de plastic steentjes. En zo zijn er veel meer voorbeelden van bedrijven die om te overleven zich helemaal opnieuw hebben uitgevonden.

De uitdaging is daarom om beide vormen van innoveren te combineren. Verbeteren en vernieuwen. Dit kan door te werken met gescheiden budgetten, een andere aanpak en soms zelfs het inzetten van andere mensen. Daarmee werk je gelijktijdig aan succes voor morgen én overmorgen.

Dr. Eelko Huizingh is universitair hoofddocent innovatiemanagement, oud-directeur van het innovatie expertisecentrum Vinci van de Rijksuniversiteit Groningen, en auteur van het boek *Innovatiemanagement*.