

Deze column gaat over een onderwerp dat mij na aan het hart ligt: innovatie. Er wordt veel over innovatie geschreven; innovatieleiders worden veelvuldig geportretteerd in de pers en geprezen in kabinetsbeleid. Maar wat is echte innovatie? Zijn Philips Senseo en de Heineken Beertender echt innovatief? Over het verschil tussen oppervlakkige en diepe innovatie.

Echte innovatie

Er zijn verschillende soorten van innovatie. Veel van wat er allemaal innovatie wordt genoemd, is feitelijk helemaal geen echte innovatie; het heeft meer kenmerken van operationele optimalisatie of operationele excellentie. Dit is lineair doordenken; meer van hetzelfde, maar dan net iets beter, slimmer of aantrekkelijker dan de concurrent.

Allemaal mooi en aardig, maar dat is een oppervlakkig gewin. *Hetzelfde, maar dan net iets slimmer*, is eenvoudig te imiteren door anderen. Daarmee gaat elk relatief voordeel snel verloren. Dat geldt niet alleen als relatief voordeel ten opzichte van anderen, dat geldt ook absoluut als je het uitdrukt in geld: Als extreem voorbeeld kan het marktsegment consumentenelektronica dienen: de processen worden steeds beter (veelal door robotisering en logistieke verbetering). Concurrenten kopiëren elkaar zo snel dat de consumentenprijzen een steeds kortere halfwaardetijd hebben. De halfwaardetijd is nu zo kort dat je er letterlijk op kunt wachten. Waarom nu een plasma-TV gekocht, als je hem volgend jaar letterlijk voor de helft van het geld kunt krijgen. Of een DVD-recorder (de harddisk is binnen één jaar de norm geworden), een heel-veel-pixel camera en zo meer.

Hieruit blijkt dat Philips Senseo en de Heineken Beertender niets nieuws zijn. Het is een slimme marketeer, die nieuwe contactmomenten herkent en door een handige bundeling van bestaande producten en nieuwe kanalen het gat in de markt opvult. Ik vind dat een mooi compliment voor mijn vakgebied marketing, maar het is geen innovatie. Er wordt niets nieuws gecreëerd. Concurrenten kunnen dus snel het model kopiëren (zie de AH-koffie pads voor de Senseo en de Philips PerfectDraft).

Waarom zou je nu een plasma-TV kopen, als je hem volgend jaar letterlijk voor de helft van het geld kunt krijgen?



COLUMN DOOR THEO KOSTER

Theo Koster is directeur van Conclusion Communication, een adviesbureau voor ICT-marketing. Zijn e-mailadres tkoster@conclusion.nl staat open voor reacties.

Tegenover dit soort van oppervlakkige innovatie, staat echte, diepe innovatie. Waar het bij oppervlakkige innovatie gaat om 'dezelfde dingen op een andere manier', gaat het bij diepe innovatie om 'nieuwe dingen'. Kenmerkend voor organisaties die goed zijn in oppervlakkige innovatie is dat ze heel goed letten op hoe marketleiders het doen. Kenmerkend voor organisaties die aan diepe innovatie doen, is dat ze helemaal niet letten op hoe anderen het doen. Daar ligt immers niet het winst! Organisaties die aan diepe innovatie doen laten zich niet beperken door bekende beperkingen, maar stellen die juist op de proef. Kortom, voor echte (markt)leiders zijn er geen rolmodellen.

Waarom doet niet iedereen aan diepe innovatie? Dat heeft te maken met de zichtbaarheid. Operationele innovatie beperkt zich tot disciplines waar er altijd een externe oorzaak aan te wijzen is (de concurrentie is te heftig...). Bij diepe innovatie ga je met de billen bloot. Daar ligt het maar aan één oorzaak: jijzelf. En dat kan tot pijnlijke en zichtbare conclusies leiden. Bovendien vraagt diepe innovatie veel meer dan alleen kennis van een specifiek vakgebied. Het vereist ook nog dat iemand een persoonlijke visie (je kunt immers niet lenen van een concurrent!) ontwikkeld, mensen motiveert om te volgen en bereid is veranderingen in organisaties aan te brengen om nieuwe ideeën op de markt te brengen. Bovendien moet zo een visionair dan ook nog werken in organisaties waar 'afwijkend' gedrag wordt getolereerd en gekoesterd.

Ik vind het erg zorgelijk dat de ICT, een segment dat vijf jaar geleden nog geroemd werd om de vele innovaties, tegenwoordig zo ontzettend weinig vernieuwingsdrift toont. We leggen het moede hoofd in de schoot van de financieel directeur en tevreden trekken we ons terug in onze achterkamers waar de computers zachtjes zoemen. Met als belangrijkste doel dat onze gebruikers maar zo weinig mogelijk van ons merken. Met zo een laag ambitieniveau hoeven we niet verrast te zijn dat we als ICT-ers onderhevig worden aan dezelfde uitputtingslag als producenten van consumentenelektronica. Alleen hoeven wij onze blik niet te richten op gerobotiseerde productiebedrijven in Korea, wij hebben meer te vrezen van outsourcers in India en Rusland.

Organisaties die aan diepe innovatie doen laten zich niet beperken door bekende beperkingen, maar stellen die juist op de proef

Ik denk dat het tijd wordt dat echte innovatieën opstaan en nieuwe toepassingen uitrollen. Ga eens op zoek naar wat je echt zou onderscheiden. Kijk zonder beperkingen naar wat jij kunt doen om van die visie werkelijkheid te maken. Zoek een managementsponsor die wel ambitieus is. Laat je niet door de eerste de beste tegenslagen uit het veld slaan. En begin met realisatie. Een heel goed voornemen voor 2006.