

## Innovatie

### Cut throat

Onlangs waren we bij een symposium over het *lean and mean* innoveren in het midden- en kleinbedrijf. We hoorden veel over hoe ze dat *lean*, dat wil zeggen, met een afgestemde hoeveelheid mensen en middelen deden. Maar *mean*?

Het leek me dat dat vooral sloeg op de omstandigheden waarin de bedrijven die het podium kregen moesten innoveren. Het ging om de *cut throat* wereld van de halfgeleiderindustrie. De marges zijn klein en daarom moeten de volumes wel hoog zijn, wil men enige winst van betekenis maken. De klanten (zoals “een bedrijf uit Cupertino”) zijn buitengewoon veeleisend en willen het liefst een exclusieve behandeling. Niet het meest briljante idee of de slimste innovatie telt, maar die ontwikkeling die met een ring van patenten valt te beschermen. Anders is het de moeite niet waard er een product van te maken. Dan zullen je klanten je productinnovaties *reverse engineeren*. Voor hun een kleine moeite, voor jou een grote desinvestering.

### Onzeker

Ideeontwikkeling staat voorop, de omstandigheden zijn onzeker, instabiel en onvoorspelbaar. De nood is hoog: wie innoveert kan een paar jaar vooruit, wie dat nalaat kan inpakken. Zoals Jasper Van Kuijk schrijft in een

mooi artikel in NRC Weekend van 29 juni: “Innoveren heeft twee fundamentele kenmerken die elke manager tot wanhoop kunnen drijven: een onzekere uitkomst en een onzeker proces.” Ideale omstandigheden om procesmanagement in te zetten.

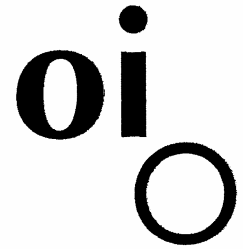
### **Bootcamp**

Een manager vertelde hoe hij in zulke moeilijke omstandigheden toch succesvol innoveerde. Hij zorgde ervoor dat iedereen vrijelijk zijn ideeën kon uiten. Die ideeën werden door anderen geadopteerd, die ze verrijkten en verbeterden. Een paar keer per jaar werden de meest beloftevolle ideeën geselecteerd (criterium: is er een klantprobleem waar dit idee een oplossing voor kan zijn?). Die gingen naar een *bootcamp* van een week met in- en externen. Daar werden ze van een wetenschappelijke onderbouwing, een sales pitch en het begin van een patentengordel voorzien. Daarna was de beurt aan het management: voor welke innovatie zag men de meeste marktkansen?

### **ACE**

Het is niet moeilijk om in deze aanpak de vormgeving van een procesronde terug te zien. Daarin onderscheiden we drie fasen: Arrangeren, Combineren en Effectueren – ACE. Bij het arrangeren bepaal je spelers, speelveld en spelregels. Combineren gaat over het bedenken, beproeven en kiezen van oplossingsmogelijkheden. Effectueren gaat over het vastleggen van resultaten, daarover besluiten nemen en die opvolgen.

### **Transfer**



[www.oio.nl](http://www.oio.nl)

In de manier waarop hij dit proces stuurde kwamen bekende variabelen terug, zoals Tempo (een week), Toneel (geen vakantieparadijs maar een *boot camp*, passend bij de harde business) en Toon (een *sales pitch*). Maar vooral stuurde hij op de T van Transfer: de overdracht van kennis, kunde en inzicht tussen procesdeelnemers. Dat begon ermee dat hij liever R&D'ers dan salesmensen naar congressen, symposia en beurzen stuurde. Dan hoorden zij uit de eerste hand waar (potentiële) klanten mee zaten. En ook het vroegtijdig laten adopteren van verse ideeën door andere medewerkers hoort daarbij – een snelle manier om ideeën te verspreiden door ze te verbeteren. En dan het *boot camp* : in een week werd een innovatie wetenschappelijk, juridisch en communicatief onderheid door er mensen van binnen én buiten bij te halen.

(070313)