

UW INNOVATIEBUDGETTEN VERDELEN

WOUTER VANDAMME-THINGIT

Ieder bedrijf heeft wel één of andere vorm van innoveren ingebed in zijn organisatie. Maar wordt daar wel bewust over nagedacht? Veel bedrijven groeien organisch uit, voortbouwend op gekende patronen. Op termijn kan dit leiden tot een eenzijdige vorm van innovatie. Misschien is het toch goed om hier even bij stil te staan. Een bewuste innovatiestrategie is belangrijk.

EEN INNOVATIE RAAMWERK

Innovatie kan je enerzijds classificeren volgens de graad van vernieuwing die ze brengt: incrementele innovatie bestaat uit kleine stapjes, typisch binnen één afdeling in het bedrijf. Het gebeurt vaak vanzelf wanneer creatieve werknemers binnen hun taakomschrijving de nodige vrijheid krijgen om vernieuwing in het bedrijf te brengen. Bij radicale innovatie zijn risicovolle projecten die veel nieuwe kennis en ontwikkeling vereisen, en

daardoor veel onzekerheid en risico's met zich meebrengen, of verschillende takken van de bedrijfsvoering meetrekken. Anderzijds laat innovatie zich ook indelen volgens type. Oftewel gaat het hoofdzakelijk om de ontwikkeling van nieuwe operaties, producten of diensten, ofwel om nieuwe markten, ofwel om nieuwe business modellen. De twee classificaties leiden tot een matrix met acht kwadranten (zie figuur – credentials Thingit).

ENGINEERING VERSUS R&D: EEN HERKENBARE SPLIT

Zowat elk bedrijf bevat wel ergens een vorm van engineering. Het gaat om het ontwikkelen van aangepaste producten en diensten, op basis van voornamelijk gekende bouwstenen, op vraag van nieuwe klanten. Omdat de bouwstenen gekend zijn, zijn ook de ontwikkelingstijd en kostprijs a priori doorgaans goed in te schatten.

Technologiegedreven bedrijven experimenteren normaliter ook op gestructureerde manier met nieuwe technologie. Ze testen zaken in de markt uit, of ontwikkelen zelf technologie en intellectuele eigendom. Dat vormen de bouwstenen die hun weg vinden naar de volgende generatie producten. De ontwikkeling wordt getypeerd door hoge onzekerheid en wisselend succes.

De vestiging van Commscope in Kessel-Lo heeft een duidelijke opsplitsing tussen engineering en R&D. De engineeringafdeling ontwikkelt producten op vraag van de klant, met een doorlooptijd van drie maanden tot een jaar. Binnen die afdeling is er geen tijd en ruimte om te experimenteren met ideeën die een te grote kans op falen hebben. De R&D-afdeling ontwikkelt en patenteert nieuwe concepten voor afdichtingen, die het bedrijf in de volgende generatie producten zal integreren.

radicaal	organisation	R&D	market development	business model
incrementeel	operations	engineering	marketing	sales
	operaties	producten en diensten	markten	geld verdienen

MARKETING & SALES VS NEW MARKET & BUSINESS DEVELOPMENT

Marketing en verkoop zoeken manieren om in gekende markten hun bestaande producten en diensten aan de man te brengen. Ze brengen geografische doelgroepen in kaart, en zoeken de gepaste kanalen. Binnen die activiteiten kan innovatie plaatsvinden op het vlak van verloopautomatisatie, digitalisering en zo verder. De wet van de grote getallen speelt hier. Hoe meer bereik, hoe meer verkoop. Activiteiten zijn bedoeld om de pijnlijn te vullen met prospecten die gekende producten en diensten in de gekende markten van het bedrijf kunnen afnemen. Verder proberen ze de marges te maximaliseren door te vernieuwen met de prijszetting en/of met term sheets.

Bij new market of new business development worden totaal ongekende markten bevraagd of verdienmodellen onderzocht. Een dergelijke ontwikkeling neemt gemakkelijk 3 jaar in beslag. Hoewel dat bij sommige bedrijven structureel is ingebed, is het bij vele andere bedrijven hoegenaamd niet aanwezig. Vreemd genoeg verliezen sommige start-ups na de keuze van een eerste marktsegment de kennis en het ondernemerschap om totaal nieuwe marktsegmenten te benaderen. Een van de oorzaken is dat de start-up slechts gelimiteerde budgetten heeft, en zich moet focussen op één markt om door de valley of dead te raken. Nadat de eerste markt veroverd is, zou het voor veel bedrijven zinvol zijn om structureel nieuwe markten te veroveren. Ze hebben immers veel opgebouwde assets die ook op andere markten veel waarde kunnen creëren.

Plastibert is in dat kader een bijzonder bedrijf. Het heeft van diversificatie zijn business model gemaakt. Diversificatie is zijn innovatiestrategie. Met allerhande technologieën zitten zij in meer dan tien verschillende markten met verschillende producten. Het bedrijf

kiest de markten bewust zo dat ze een gelijk aandeel krijgen in het bedrijfsportfolio. Op die manier heeft het een groot aantal nichemarkten in zijn portfolio waar geen enkele andere speler in geïnteresseerd is. Bedrijven met een meer traditioneel gedachtengoed willen markten met voldoende groeipotentieel en laten nichemarkten daarom links liggen. Plastibert heeft dankzij zijn business model minder risico op tegenvallende cijfers omdat tegenslag in één markt vaak compenseert met meeval op andere markten.

WAT IS UW INNOVATIESTRATEGIE?

Wanneer u uw innovatieprojecten van de voorbije vijf jaar evalueert, catalogeert met het beschreven innovatieraamwerk en daar ook de bestede budgetten aan koppelt, zal het al snel duidelijk worden waarop uw bedrijf het meeste inzet. Ziet u een duidelijk onevenwicht? Dan moet u dat even onder de loep nemen. Wat zou het kunnen betekenen voor het bedrijf als dergelijke innovaties het wél maken? Verder kunt u ook de projectideeën op de map zetten, die weliswaar voorliggen, maar tot op heden niet werden geselecteerd. Misschien snijdt u sommige kwadranten structureel niet aan. Daarvan moet u zich afvragen of dat wel een bewuste keuze is. Welke dynamiek spelen een rol in de keuze van de projecten - en dus van de verdeling van de budgetten? Mogelijks spelen het concurrentiële landschap een rol, de samenstelling van de aandeelhouders, slechte ervaringen in het verleden of ontbrekende kennis. Die drivers in kaart brengen is een eerste stap om de innovatiebudgetten te kunnen herschikken. Via gepaste ingrepen kunt u de drivers op de juiste manier bespelen, om zo de gewenste innovatiestrategie te implementeren.

In de publicaties in het voorjaar van het CFO magazine geven we handvaten aan managers om met innovatie om te gaan, telkens gepubliceerd samen met een interview waarin we de theorie koppelen aan de praktijk.

In vorige edities werd een introductie gegeven over 4 types van innovatie: product en diensteninnovatie, operationele innovatie, markt innovatie, en business model innovatie. Ook werd het verschil toegelicht tussen incrementele en radicale innovatie. Ook innovatie stimuleren kwam aan bod.

In volgende nummers gaan we dieper in op management technieken voor het beheren van innovatie, en hoe we omgaan met de schijnbare tegenstrijdigheid tussen focus en diversificatie.