

INNOVATIE STIMULEREN:

OVER DROMEN, ONDERNEMERSCHAP EN CORPORATE INCUBATION

 WOUTER VANDAMME-THINGIT

Innovatie is uitdagend. Het vereist dat verschillende facetten goed worden samengebracht in een ecosysteem. Dromen, ondernemen en corporate incubation kunnen belangrijke elementen zijn in zo'n blend.

DURVEN DROMEN

Om te innoveren moet je in de eerste plaats durven dromen. Niet de drempels zien, maar geloven in de kansen. Ga daarbij uit van je eigen sterktes. Om te dromen helpt een goede portie creativiteit en lateraal denken. Om de échte disruptieve ideeën te vinden heb je een portie creativiteit en visie nodig. Elon Musk is daar ondertussen een boegbeeld van. Hij kijkt twintig tot dertig jaar vooruit en durft daarbij creatieve oplossingen te bedenken, die hij vertaalt naar ontwikkelingsprogramma's voor vandaag. Zo'n visie is niet iedereen gegeven. Gelukkig zijn 99% van de dromen wel al ergens anders gerealiseerd geweest. Je moet dus gewoon leren om buiten het muurtje te kijken, uit de comfortzone te stappen om te zien wat daar gebeurt en te leren vertalen wat dat voor jouw industrie zou kunnen betekenen. Veel bedrijven kijken naar wat hun concurrenten in de eigen sector doen. Maar de uitdaging bestaat er dus in om nog meer afstand te nemen. Wat doen bedrijven in andere markten die toch zeer gelijklopende patronen hebben? De grote truc om dit te doen is abstractie te maken. Neem afstand van je industrie-eigen terminologie, en denk in meer algemene termen. Kijk hoe andere bedrijven eigenlijk dezelfde problemen hebben opgelost, en vertaal hun oplossing naar jouw specifieke probleem. Of het nu productinnovatie, marktinnovatie of businessmodelinnovatie is: je zult merken dat er over de sectoren algemene trends te herkennen zijn. Als je die trends herkent, zul je in staat zijn je eigen sector disruptief te innoveren. Om die reden is het gewoon een goed idee om trends in de gaten te houden, of om proactief bij aanvang van een innovatieproject te gaan screenen hoe gelijkaardige projecten in andere sectoren werden doorgevoerd. Daar kan je veel uit leren. Om dergelijke verbanden te kunnen

leggen zijn generalistische profielen nodig, die hun creativiteit trainen en hun abstract denkvermogen blijven ontwikkelen.

ONDERNEMERSCHAP

Je hebt een idee, dus je bent innovatief? Niet echt. Innovatie is er pas als het idee is gerealiseerd. Dat lijkt simpel, maar het vergt vaak bijzonder veel inspanningen. Hoe verder het idee uit de comfortzone ligt, hoe disruptiever het beoogde doel, des te meer uitdagingen ermee gepaard gaan. Dingen zullen niet zijn zoals je a priori gehoopt of gedacht had. Op zo'n moment moet je kunnen en durven schakelen of pivoteren. Veel tegenslagen zullen op je pad liggen. Op die momenten moet je je stakeholders kunnen blijven overtuigen, en gewoon blijven gaan voor je visie. Dat kan soms zo jarenlang doorgaan tot de innovatie er uiteindelijk staat. Om zoiets te realiseren heb je het karakter nodig van een entrepreneur. Of beter: een intrapreneur. Niet iedereen heeft dat in zich. Identificeer deze mensen in of buiten je bedrijf als je een disruptieve innovatie tot een succes wil brengen.

CORPORATE INCUBATION

Dromers en ondernemers moet je samenbrengen, en hen de tools geven om aan de slag te gaan. Tegelijk hebben ze vrijheid en vertrouwen nodig, en een relatieve autonomie om snel beslissingen te kunnen nemen. Daarom worden best aparte teams opgezet met de juiste mindset en 100% focus op het project, gekoppeld met de gepaste budgetten en management technieken en mindset om het innovatietraject te ondersteunen. Vooral als het gaat om innovaties waarbij het business model weinig gemeen heeft met het business model van het moederbedrijf, is het in sommige gevallen meer aangewezen om dit te ontwikkelen buiten de traditionele bedrijfsvoering om. Dit wordt vandaag meer en meer gedaan onder de noemer corporate incubation of corporate venturing. Een klein groepje mensen krijgen de mogelijkheden en de vrijheid om in start-up modus het volledige business model te laten ontwikkelen. Dat gebeurt al dan niet onder een andere juridische entiteit, wat het ook mogelijk maakt om andere venture capital investeerders toe te laten die bereid zijn de grote risico's te nemen die gepaard gaan

met zo'n nieuwe, disruptieve business ontwikkeling. Door de connectie met het moederbedrijf niet volledig door te knippen, kan de nieuwe bedrijfsactiviteit vaak wel toegang hebben tot de resources van het moederbedrijf, zoals klantenkanalen of belangrijke technologie, wat de time-to-market aanzienlijk verkort en de risico's vermindert. Na een succesvolle marktintroductie kan de nieuwe activiteit al dan niet ingekandeld worden in de bestaande organisatie (spin-in) of definitief als aparte groeibedrijf de markt veroveren (spin-out). Colruyt Group heeft op die manier al verschillende nieuwe zaken in het leven geroepen, waarbij de groep - vaak op basis van bestaande technologie - nieuwe markten of businessmodellen ontwikkelde. De exploratie-oefeningen worden opgestart in zogenaamde 'garages': aparte entiteiten op een externe locatie met medewerkers, budgetten en toegang tot de Colruyt technologie en kennis. Die projecten zijn bijvoorbeeld uitgekandeld in succesvolle spin-out organisaties zoals Eoly en Intrion. Vandaag onderzoekt Colruyt op dezelfde manier de haalbaarheid van de businessconcepten Creacooling en Smart With Food.

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.

In volgende nummers presenteren we een framework voor het classificeren van innovaties, gaan we dieper in op management technieken voor het beheren van innovatie, en leren we omgaan met de schijnbare tegenstrijdigheid tussen focus en diversificatie.