

# RADICAAL VERSUS INCREMENTEEL INNOVEREN

WOUTERVANDAMME-THINGIT

Sommige innovaties zijn meer vernieuwend of inspirerend dan andere. Als innovaties echt baanbrekend en inspirerend zijn, spreken we graag van radicale innovaties. Als ze een kleine stap vooruit zijn spreken we liever over incrementele innovaties. In realiteit zitten alle innovaties ergens tussenin. Minstens twee factoren spelen een bepalende rol in de beoordeling van de innovatie: nieuwheid en complexiteit. Of het nu om operationele, product, diensten, markt of business model innovatie gaat, deze twee factoren geven aan hoe ver de vernieuwing buiten de comfortzone ligt, en dus hoe incrementeel of radicaal de innovatie is.

## NIUWHEID, AL DAN NIET OVER DE GRENZEN VAN DE SECTOREN HEEN

Afhankelijk van de grootte van de sprong kan de innovatie vernieuwend zijn voor het bedrijf, de sector, of zelfs over de grenzen van de sectoren heen. Airbnb is mogelijk een van de eerste bedrijven die een nieuw business model neerzet, waarbij individuen ook plots een commerciële business kunnen uitbouwen op kleine schaal, daar waar dat voorheen enkel mogelijk was door gevestigde bedrijven. Dat bedrijfsmodel was disruptief en ongekend over de grenzen van alle sectoren heen. Dat idee wordt vandaag gretig opgepikt door andere initiatieven. De meest gekende is waarschijnlijk Uber, die het concept uitwerkte voor de transportsector. Er zijn ook initiatieven die het concept vertalen naar de restaurant sector of de dienstensector.

Als we bijvoorbeeld spreken over de digitalisering van de klantencontacten, dan spreken we eerder over incrementele innovaties. Alhoewel ze vernieuwend en uitdagend zijn voor het bedrijf, is dit type vernieuwing wel al gekend binnen andere sectoren, en zelfs misschien binnen dezelfde sector. Omdat anderen het reeds eerder voordeden, is het risico kleiner. Het concept heeft zich immers al bewezen in een ander domein, dus er is grotere zekerheid over het gewenste effect van de innovatie. Bovendien kan de kennis die in de andere sectoren is ontwikkeld voor een groot deel hergebruikt worden, waardoor de risico's tijdens de ontwikkeling danig verlaagd kunnen worden.

## COMPLEXITEIT VAN DE BUSINESS INNOVATIE

Een andere graadmeter die het disruptieve karakter van een innovatie bepaalt is de holistische aanpak op het herontwerp van het bedrijfsmodel. Het business model canvas van Alexander Osterwalder is

ondertussen een wereldwijd aanvaarde tool voor het beschrijven van business structuren. Het beschrijft hoe partner relaties, activiteiten en resources, waardeproposities, klantenkanalen en -relaties, marktsegmenten, inkomsten en kosten met mekaar interageren. Hetzelfde canvas is een goede tool om te meten hoe holistisch en desgevallend uitdagender een innovatie voor een bedrijf is. Indien er slechts 1 element van het canvas wordt hertekend, is de innovatie nog behapbaar. Sommige innovaties hertekenen echter meer dan de helft van het canvas. ESG werkt aan een circulaire economie, waarbij ze een volledig nieuw ecosysteem moeten uitwerken, met nieuwe technologie, nieuwe partners, nieuwe inkomstenmodellen, nieuwe producten en diensten, nieuwe marketing, andere vormen van financiering, en ook andere doelgroepen. Dit vergt een inspanning waarbij het hele bedrijf betrokken is, en waarbij sterke visionaire leidinggeevenden aan het hoofd staan.

## DE KARAKTERTREKKEN VAN INCREMENTELE VERSUS DISRUPTIEVE INNOVATIES

Bij incrementele innovaties is de verwachte uitkomst en het effect op het klantenportfolio of het bedrijfsresultaat vaak goed te voorspellen. Technologische risico's zijn ook beperkt, omdat nodige kennis of technologie vaak voorhanden is. De innovaties worden typisch doorgevoerd in een tijdsspanne van 3 maand tot maximaal 2 jaar, waardoor de investering sneller terug te verdienen is, en risico's op budgetten die uit de hand lopen veel kleiner. Disruptieve innovaties karakteriseren zich door grotere onzekerheden en langere doorlooptijden. De ontwikkelingen kennen grotere uitdagingen op het technologische vlak door ontbrekende kennis. Soms worden meerdere business units geïmpacteerd, en hangt het succes dan ook af van een goede samenwerking over de bedrijfsunits heen. Omdat er moeilijk parallellen te trekken zijn met andere business is het uiteindelijke effect van de innovatie op de bedrijfsgroei ook moeilijk te voorspellen. Het is soms echt pionieren op basis van visie en buikgevoel, dat ook wel eens fout kan zitten. De investering begint zich pas terug te verdienen binnen de 3 a 10 jaar, maar het effect op de bedrijfsgroei kan enorm zijn.

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 de vorige editie werd een introductie gegeven over 4 types van innovatie: product en diensteninnovatie, operationele innovatie, markt innovatie, en business model 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, leren we hoe we innovatie kunnen stimuleren, en hoe we omgaan met de schijnbare tegenstrijdigheid tussen focus en diversificatie.