

Innovation X

Why a Company's Toughest Problems Are Its Greatest Advantage.

Adam Richardson

ISBN 978-0-470-48219-3

Het woord 'innovatie' is wellicht het meest gebruikte, doch ook het meest verkeerd verstaan woord ter wereld.

Daarom stelt de auteur dat 'innovatie is gebroken'. Doch innovatie is niet het probleem; het probleem is het probleem en tevens de oplossing.

Richardson definieert een nieuwe klasse van zakelijke problemen (X-problemen) die niet op te lossen zijn met conventionele planning maar die enorme innovatie opportuniteiten bieden.

Half of ons gekend universum bestaat uit de zogenaamde zwarte materie. Pas recent kregen wij hier een beter zicht op. Zeer specifiek is het feit dat de zwarte materie niet kan waargenomen worden maar alleen afgeleid uit haar invloed op de zichtbare elementen.

In de ondernemingswereld bestaat een gelijkaardig fenomeen: een enigma dat in de weg staat van ons vermogen om consistent en succesvol te innoveren. Wij kennen alléén de consequenties, niet de echte oorzaak.

Het probleem is het probleem.

Er werden vele pogingen ondernomen om innovatie te systematiseren, doch alle faalden.

Het veel gebruiken van het woord innovatie leidde tot het verlies van de betekenis van dit woord. Innovatie werd een doel in plaats van een middel.

Doch innovatie is niet het probleem. Het probleem is het probleem.

X-problemen ontstaan door het botsen van verschillende factors:

- Versturende competitie and het verdwijnen van de grenzen voor vele industrieën;
- Constant meer eisende klanten die meer belang hechten aan de experimentele kwaliteiten van een product.
- De nood aan geïntegreerde systemen voor fysische producten, software, online ervaringen en diensten.

Waarom noemen wij deze X-problemen:

- X is extreem: risicovol en complex;
- X is mysterieus: vragen die voorheen nooit gesteld werden, uitdagingen die zich nooit voortdeden;
- X is een kruispunt, keerpunt;
- X betekent kans: op schatkaarten staat de schat met een X aangeduid.

Zowel externe factoren als interne factoren liggen meestal aan de basis van het falen van innovatie in een organisatie.

Richardson analyseert de evolutie van Hewlett-Packard (HP) sinds de oprichting in 1939 en gebruikt dit voorbeeld om de vier factoren die een enorme complexe situatie creëerden te kaderen in de HP context.

Leven in een X-problemen wereld.

Ons doel moet effectieve innovatie zijn en niet gewoon innovatieve kwantiteit. Effectiviteit komt voort uit het selecteren van specifieke innovaties die men verder wenst te ontwikkelen. Deze keuze wordt geleid door een klaar inzicht in wat de onderneming wil bereiken and in de opportuniteiten die men wenst na te streven.

Deze opportuniteiten ontstaan uit het herkennen en oplossen van problemen die anderen nog niet identificeerden.

Horst Rittel en Melvin Webber, professoren stedelijke planning, gebruikten in 1970 de benaming 'gemene of verdorven problemen':

- Er bestaat geen duidelijke beschrijving van het probleem en iedere oplossing brengt nieuwe problemen met zich mee;
- Daar er geen finale definitie van het probleem is, bestaat er ook geen definitieve oplossing;
- Iedere verdorven probleem is risicovol omdat het uniek is; het is moeilijk om oplossingen vooraf te testen;
- Er zijn verschillende stakeholders, ieder met een andere invalshoek op het probleem en met een verschillende oplossing.

X-problemen verschillen echter van 'verdorven' problemen:

- De aanwezigheid van meer en meer diverse competitie;
- De nood om de steeds maar meer eisende klanten tevreden te stellen;
- De nood tot integratie van producten;
- Inzicht in het probleem is eerder traag.

De X Innovatie structuur.

Deze structuur laat ons toe het X-probleem landschap te exploreren en dan een waardevolle innovatie in creëren.

1. Immersie: de kennisbasis door het samenbrengen van factoren zoals competitie, vergelijkbare bedrijven en producten, eigen sterkten en zwakten, culturele en economische trends, technische innovaties.
2. Convergentie: integratie van componenten (hardware, software, diensten), interactie met klanten, functionaliteit ea.
3. Divergentie: samenbrengen van de verschillende delen van de activiteiten rond een gemeenschappelijke focus. De grenzen van de onderneming worden hierdoor verlegd.
4. Aanpassing: het X-probleem is de veranderende omgeving waaraan men zich moet aanpassen.

Doch de slogan: 'Allen voor Een, Een voor Allen' geldt hier ook.

Immersie ontwikkelt het verstaan van *hoe de wereld is*; convergentie en divergentie conceptualiseert *hoe de wereld er zou kunnen uitzien*; aanpassing is *hoe de wereld er zal uitzien*.

1. Immersie

Een Multi-vector aanpak door een Multi-vector team is aangewezen. Typische vectoren zijn: klanten, competitie, vergelijkbare ondernemingen, merk, organisatorische toolbox, trends, verkoopspunten.

De sleutel hier is: alle vectoren op hetzelfde ogenblik door hetzelfde team met zowel kwantitatieve als kwalitatieve instrumenten laten onderzoeken.

2. Convergentie

Het verstaan en controleren van het ecosysteem en de raakpunten zijn noodzakelijk om tot een succesvolle convergentie te komen.

Eco-systeem: alle producten, technologieën en andere componenten die samen de functionaliteit van het aanbod bepalen.

Raakpunten: alle gebieden waarop onderneming en klanten elkaar kruisen vanaf het ogenblik dat de klant bewust wordt van het bestaan van de producten tot het ogenblik van aankoop en gebruik.

Convergentie leidt tot het vlot integreren van elementen van het eco-systeem en de raakpunten om de klant een maximale ervaring te bieden en een distinctief aanbod op de markt te brengen.

3. Divergentie

X-problemen duiken meestal op in een periode van volatiliteit en transitie. In deze periode is het moeilijk voor een onderneming om duidelijk te definiëren wat nu juist het actieterrein is.

Het in kaart brengen van waarvan je juist wil afwijken is nodig.

Het actieterrein van een onderneming bestaat uit 3 elementen:

- de organisatorische toolbox: kennis, vaardigheden
- de producten, het eco-systeem en de complementairen
- de noden van de klanten

4. Aanpassen

Vaardigheden nodig om aan te passen:

- vaardigheid om de omgeving zoals deze is vandaag te vatten, om te voorspellen hoe ze verandert, om opportuniteiten te ontdekken, gevaren te onderkennen.
- Vaardigheid om soepel en flexibel in te spelen op de veranderende omgeving. Integratie van systemen om de totale klantenervaring te verstaan.
- Een feedback loops.

4 waarheden

4 waarheden om succesvol X-problemen aan te pakken en een efficiënte X-innovatie door te voeren:

1/ De ervaring van de klant is de zaak van iedereen in de onderneming.

2/ niet alles dat belangrijk is kan in aanmerking genomen worden; niet alles dat kan in aanmerking genomen worden is belangrijk.

3/ Het gaat om talent.

4/ Het begint aan de top.