

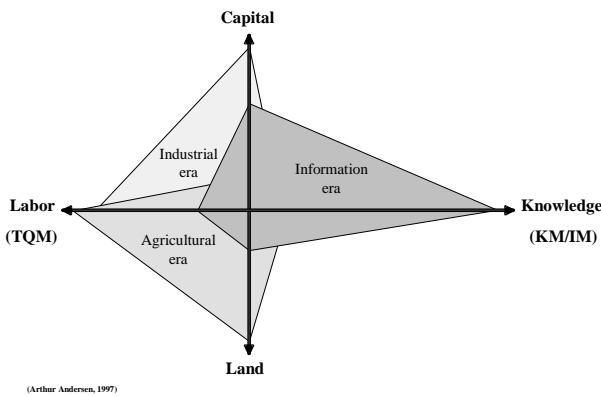
Vip-lab seminar: Beter presteren in de kenniseconomie:

Zonder kennisdeling, geen innovatie!

- ▶ Concurreren in de kenniseconomie
- ▶ Innoveren en samenwerken

Mathieu Weggeman
Gilze Rijen, 10 december 2007

Bases of Competition Shift



INFORMATIE EN DENKHOOFD

- Anno 1900 was er op de wereld 2 x zo veel informatie als in 1800
- Een manager van een internationaal opererend bedrijf had in 2002 1800 x zo veel informatie ter beschikking dan zijn collega in 1980
- **Momenteel verdubbelt de totale informatie elke 2 jaar**

*Het aantal mogelijke verbindingen tussen zenuwcellen in de hersenen (gedachten) is een 1 met 10,5 miljoen kilometer getypte nullen
Dus vreest niet!*

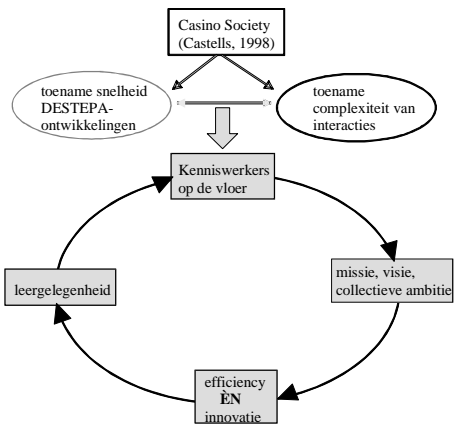
(Van den Brandhof, 2004)

Innovatie, de belangrijkste concurrentiefactor in advanced economies

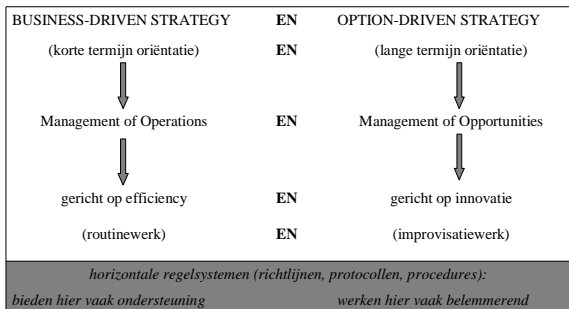
In de advanced economies is iedereen bezig om het product of de dienst van de ander zo snel mogelijk obsoleet te maken door een:

- goedkoper,
 - beter,
 - mooier,
 - kleiner,
 - lichter,
 - gebruiksvriendelijker,
 - plezieriger,
 - duurzamer,
 - minder bewerkingen vertonend,
 - multi-functioneler,
 - geïntegreerder,
 - nauwkeuriger,
 - betrouwbaarder
- alternatief te ontwikkelen.

DYNAMIEK IN DE ADVANCED ECONOMIES

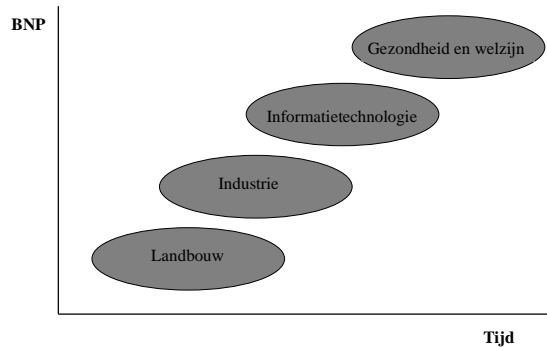


Sturen op efficiency en innovatie



“Zig, when they are all zagging”

RICHT INNOVATIE OP DE MONDIALE TRENDS



(Bron: Philips, Kleisterlee, TU/e alumnicongres, 21-4-2006)

Generic strategy for competing in the knowledge economy

- 1. Professional, product and service Leadership**
focusing on continuous renewal of services based on state-of-the-art knowledge
(me-first; management of opportunities; productfocus; differentiation)
- 2. Operational Excellence and Cost-Leadership**
focusing on providing a well-balanced products/services-mix with an optimal combination of price, quality and comfort
(me-too; management of operations; process-focus)
- 3. Customer Intimacy**
focusing on providing complete solutions for well-selected groups of customers

(Treacy & Wiersema, 1995)

Vip-lab seminar: Beter presteren in de kenniseconomie:

Zonder kennisdeling, geen innovatie!

- ▶ Concurreren in de kenniseconomie
- ▶ Innoveren en samenwerken

Mathieu Weggeman
Gilze Rijen, 10 december 2007

INNOVATIE EN SUCCES

Innovatiedefinitie

Onder een innovatie verstaan we de succesvolle introductie van iets nieuws:

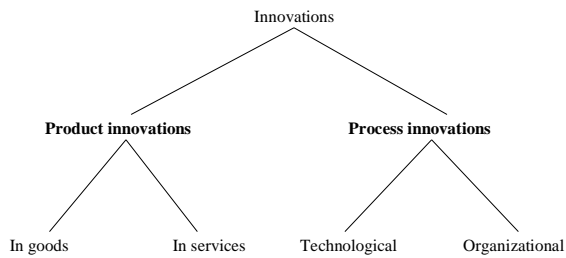
- een nieuw product of een nieuwe dienst in de markt of
- een nieuw intern proces waarmee een product of dienst gemaakt wordt.

Een innovatie is succesvol:

- a) als de NPV over de life-cycle van de innovatie positief is
- b) of als de onderneming er relatief veel van geleerd heeft voor toekomstige innovaties

DIFFERENT KINDS OF INNOVATIONS

(Edquist, Hommen & McKelvey, 2001)



Bestaan er ook markt innovaties?

INNOVATIE MATRIX

		PROCES (technologie of organisatie)	
		verbeterd	vernieuwd
PRODUCT DIENST	verbeterd	verbeteren "incrementele innovatie" (TQM e.d.)	proces-innovatie
	vernieuwd	product/service innovatie	radicale innovatie (new business development)

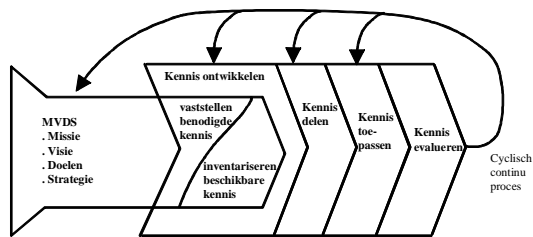
Innovatie vereist kennisdeling

Innoveren is creatieve destructie
(decomponeren, deconstrueren, ontbinden in factoren)
en daarna: het maken van 'neue Kombinationen'.

Zonder kennisdeling geen neue Kombinationen.

Daarom moet kennis gedeeld worden.

In een moderne professionele organisatie zijn de belangrijkste processen:
kennis ontwikkelen, kennis delen en kennis toepassen



De KWK geldt op elk aggregatieniveau: van concern tot individu!

Is innovatie moeilijk?

Ja, want:

- Innovatie drukt efficiency weg;
routines moeten ingeleverd worden
- Kwaliteitsystemen belemmeren
- Short time business drives out long term business

DE INNOVATIEVRIENDELIJKE ORGANISATIE (01)

Relatieve bijdrage van factoren die bepalend zijn voor het innovatieve succes van bedrijven

(= voldoen aan de eis Product, Service, Technology Leadership):

- **relatief hoge uitgaven voor R&D:** 25 %
- **inrichting en besturing (management) van de organisatie:** 75 %
- platte, weinig hiërarchische structuur
- werken in wisselende, cross-functional teams
- breed inzetbare (T-profiel) en hoogopgeleide medewerkers

DE INNOVATIEVRIENDELIJKE ORGANISATIE (02)

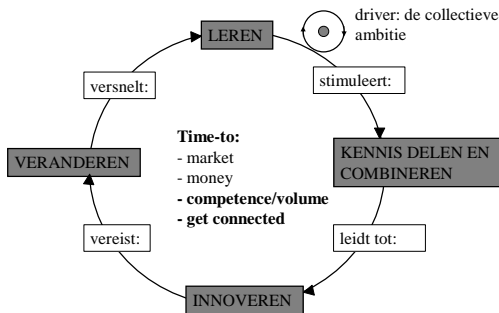
Management:

- staat open voor nieuwe ideeën en is outward-looking
- is inhoudelijk op de hoogte en volgt de relevante wetenschappelijke ontwikkelingen
- heeft veel contacten met kennisinstellingen (universiteiten, TNO)
- verdeelt aandacht goed over zorg voor efficiency (operational excellence) en zorg voor innovatie

N.B.: de meest vernieuwende bedrijven hebben nooit enige subsidie van de overheid ontvangen

(bron: onderzoek Strategic Renewal Center, EUR, 2005)
n = 9000; succes: % omzet en % winst met producten/diensten die de laatste 3 jaar op de markt zijn gebracht;
% van die producten/diensten first mover.

Vier strategische functies en vier prestatiecriteria voor de kennisintensieve organisaties



(naar: Tovsiga, 1999)

Durf te experimenteren met 'open innovation'

Aspect van innovatiestrategie van Proctor & Gamble

- Probleemoplossingswebsite gelanceerd samen met MIT, Harvard, Eli Lilly, Intel en nog enkele KIO's
- Op de site zijn 10 "onkraakbare" problemen geplaatst waar al honderden mensjaren R&D aan besteed waren
- Na 2 maanden waren 4 van de 10 problemen opgelost.
Gemiddelde kosten per probleem: \$ 9.000,-

Conclusie:

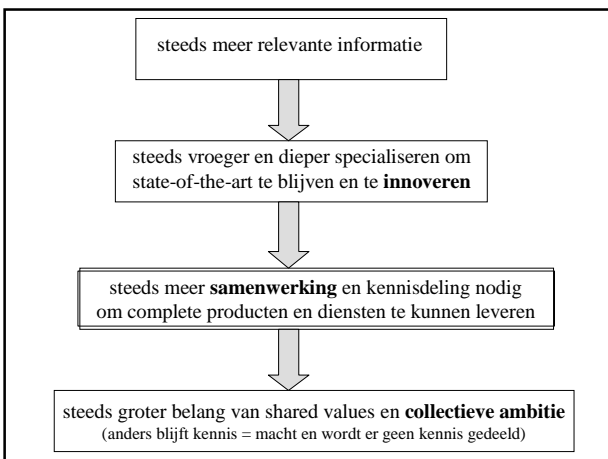
Investeren in nieuwe kennisalliantievormen is minstens zo zinvol als investeren in R&D

Vip-lab seminar: Beter presteren in de kenniseconomie:

Zonder kennisdeling, geen innovatie!

- ▶ Concurreren in de kenniseconomie
- ▶ Innoveren en samenwerken

Mathieu Weggeman
Gilze Rijen, 10 december 2007



Daar waar kennis macht is:

- heerst een gebrek aan collectieve ambitie; is men niet uit op **samenwerking**
- ontlene mensen hun positie aan wat zij weten (“Wat Joost weet, weet Joost alleen!”)
- heerst een gebrek aan **vertrouwen** en zijn politieke spelletjes aan de orde van de dag
- is de uitdaging ver weg; **geen innovatie**, geen breakthroughs, geen out-of-the-box denken
- is de organisatie meer een jungle dan een speelveld

Succesfactoren voor samenwerking tussen professionals:

- Waardering hebben voor andere disciplines (vermijden van verhullend vakjargon)
- Het belang van de klant voorop stellen (geen enkel praktijkprobleem trekt zich iets aan van de discipline-indeling die wij gemaakt hebben)
- Geen last hebben van ‘pigeon holing’; durven doorverwijzen weten wie waar goed in is
- Willen blijven leren
- Geen ‘kennis = macht en die = van mij’-attitude; (kennis delen = kennis vermenigvuldigen = kracht)
- Een inspirerende collectieve ambitie

The five f’s of the new competitive organization

- Focussed better** ⇒ **core business**
- Fast** ⇒ **get rid of bureaucrazy**
- Flexible** ⇒ **outward looking => innovative**
- Friendly** ⇒ **people, planet, profit**
- Fun**

‘If it’s no fun, nobody is going to do any of this’
(Rosabeth Moss Kanter)
