



Design thinking en start-ups: sleutels tot klantgerichte innovaties

Bedrijven die radicaal willen innoveren doen dat het beste met lean start-ups. Die laat je met een eigen budget, in een multidisciplinair team en met veel vrijheid experimenteren 'aan de randen van je bedrijf', zegt Yuri van Geest, consultant op het gebied van disruptieve innovatie en oprichter van de Singularity University. 'Door de samensmelting van nieuwe technologieën verandert de wereld exponentieel.'

‘Voor een ondernemer die een radicale innovatie in zijn productfolio wil realiseren, zijn de belangrijkste voorwaarden leren, ontleren, snelheid en purpose, ofwel een hoger doel stellen om de wereld te verbeteren. Zachte factoren moeten de overhand hebben, niet de efficiency. Wie slim innoveert kan ook efficiënt zijn, maar louter sturen op efficiency is in deze tijd van digitale transformatie hetzelfde als stoelen veranderen op de Titanic. Er komen zoveel ijsschotsen op je af, dat je, voordat je er erg in hebt, links en rechts bent ingehaald door de start-ups in jouw markt.’

Waarschuwendende woorden van Yuri van Geest, bedrijfs-econoom, maar vooral bekend als medeoprichter en ambassadeur van de Singularity University en oprichter van ExOxo (met vestigingen in New York en Shanghai), een consultant die bedrijven helpt met hun digitale transformatie. Van Geest deed, en doet, dat al bij onder meer Volkswagen in Duitsland, ING, Unilever, Humana Health en Procter & Gamble. Singularity University is een wereldwijde beweging die ervan uitgaat dat sterk opkomende technologieën elkaar

In minder dan 50 woorden

- Nieuwe technologieën hebben impact op het vermogen van organisaties om disruptief te innoveren.
- In lineair geleide organisaties blijven innovaties vaak steken in pilots of trapt de cfo op de rem.
- Radicaal innoveren begint bij de ceo die geld en ruimte geeft aan kleine zelfsturende teams, een mix van start-ups en interne medewerkers.

ExO's, zoals exponentiële organisaties kortaf worden genoemd, hebben een zogenaamd *massive transformative purpose* (MTP), een hoger doel om met hun product iets radicaal in de wereld te veranderen en snel te groeien. We hebben het dan volgens Van Geest over organisaties die tien keer sneller kunnen produceren, betere producten leveren en tien keer grotere winst per werknemer maken dan de gemiddelde organisatie in hun branche. ‘ExO's zijn datagedreven en hebben weinig overhead. In de jaren negentig kostte het een bedrijf ongeveer twintig jaar om een miljard

Voor een ondernemer die een radicale innovatie in zijn productfolio wil realiseren zijn de belangrijkste voorwaarden leren, ontleren, snelheid en purpose.

gaan versterken. Denk daarbij aan biotechnologie, nanotechnologie, kunstmatige intelligentie, robotisering, 3D-printen, sensoren die bewegingen maar ook hersenactiviteit meten, drones en fotonica. Van Geest: ‘Technologie wordt steeds sneller, slimmer, goedkoper en kleiner. Nieuwe technologieën gaan zorgen voor fundamentele oplossingen op het gebied van drinkwater, klimaat, energie, natuurbeheer, voedsel en onderwijs.’

Versnellen

SigularityU is er zowel voor techondernemers als voor ‘gewone’ bedrijven en publieke organisaties. Zij volgen er programma's – onder meer bij de TU Eindhoven, de brainport van Nederland – over het versnellen en managen van disruptieve innovaties. Wat daarbij komt kijken, leerde Van Geest een kleine tien jaar geleden, toen hij als een van de eerste Nederlanders afreisde naar Silicon Valley om daar de successen en mislukkingen van explosief groeiende internetondernemingen te bestuderen. Ook verwierf hij faam met het boek *Exponential Organisations*, dat hij samen met singularity-ambassadeur Salim Ismail schreef en dat werd uitgeroepen tot ‘Best Business Book of the Year 2014’. De auteurs onderzochten talrijke start-ups en ceo's van de snelstgroeiende organisaties, van Airbnb, Netflix, Tesla en Waze tot Arianna Huffington en Amazon.

dollar waard te worden. Tegenwoordig is dat een jaar, of minder zelfs. Neem Quirky, een e-platform voor het ontwikkelen en marktrijp maken van uitvindingen. Dat heeft miljoenen gebruikers die vanuit de hele wereld hun ideeën aandragen. Elke week komt een groep van experts, vrienden en communityleden bijeen in het hoofdkantoor in New York om uitvindingen te kiezen waaraan kan worden gewerkt.’

Anorexiamanagement

Haaks op de exponentiële organisatie staat de lineaire ofwel top-down aangestuurde organisatie. ‘Daar werkt radicale innovatie in de regel niet. Deze corporates zijn vooral uit op controle, schaalvoordelen en het dienen van de belangen van aandeelhouders en commissarissen, die niet vragen om radicale vernieuwing. Ze willen geen daling van de cashflow, geen geld verliezen. Ze hebben een kortetermijnfocus en reorganiseren geregeld om kosten te besparen, ofwel anorexiamanagement. Bij deze bedrijven zitten ook vaak de ceo's die denken: ‘Na mij de zondvloed, ik ga de risico's niet nemen.’

In Nederland is niet meer dan 20 procent van de ceo's in voor radicale innovaties, de rest vertoont uitstelgedrag. Soms begrijpen ze wel de noodzaak om te innoveren, maar ze voelen het niet omdat ze er nooit mee hebben gespeeld. Ze missen de emotionele betrokkenheid. De ceo die een reisje naar China maakt om te zien hoe ze daar innoveren?

Wanneer je niet emotioneel door radicale innovatie bent geraakt, blijft zo'n reis naar China aapjes kijken.'

Patstelling opheffen

Van Geest ziet ook ceo's die te kort in hun functie zitten om een disruptieve omslag teweeg te brengen. 'Vanuit de top wordt er dan weliswaar een stap gezet, maar dieper in de organisatie blijft de verdere uitlijning (alignment), de inpassing van de innovatiestrategie stokken. Waardoor het middenkader gebukt gaat onder een forse innovatieopdracht.

In Nederland is niet meer dan 20 procent van de ceo's in voor radicale innovaties, de rest vertoont uitstelgedrag.

Veranderingen moet je daarom ook niet rigoureuus in één keer doorvoeren. Je moet doseren, in stapjes veranderen, ook om te voorkomen dat het middenmanagement transities gaat dwarsbomen. Daar ligt ook een missie van de ceo. Die kan niet blijven roepen dat het financiële belang van de onderneming het allerhoogste goed is, terwijl hij anderzijds oproept tot radicale vernieuwing. Het opheffen van die patstelling is een sociaal leerproces. Een ceo die zegt dat falen en experimenteren mag, terwijl hij zelf in zijn loopbaan nooit heeft durven falen is ongeloofwaardig. Je moet zelf ook risico's durven nemen. De ceo die voor radicale innovatie kiest moet ook rugdekking krijgen van medebestuurders en commissarissen.'

Zowel SingularityU als de consultancy van Van Geest zijn erop gericht bedrijven te doordesemen met het idee dat een disruptief innovatietraject begint met het binnenhalen van lean start-ups en hen 'experimenteeruimte te bieden aan de randen van de organisatie'. 'Start-ups worden niet gehinderd door traditionele zienswijzen en op controle gerichte managementtechnieken die vernieuwingsdrang blokkeren of temporiseren. Timing, type klant, concurrentie, budget en technologie bepalen het begintijdstip en de omvang van je innovatietraject. Mijn inbreng als trainer of consultant speelt zich af op systemisch-holistisch niveau.'

Kortcyclisch innoveren

'Een van de eerste stappen is de kennismaking met design thinking, een methodiek die op zoek gaat naar de drijfveren en behoeften van de klant en door experimenteren met prototypen leert hoe te verbeteren. Door op een open manier vooruit én terug te kijken, kun je tot een wenselijke en innovatieve oplossing komen. Met design thinking kun je in korte tijd zien of je op het goede spoor zit. In de zorg bijvoorbeeld

worden patiënten steeds vaker al vanaf de ontwerpfase betrokken bij de ontwikkeling van een gebruiksvriendelijk, efficiënt apparaat. Fundamenteel anders dan een conventioneel businessplan dat na een jaar op de oude procesgeoriënteerde manier wordt uitgeprobeerd met een pilot.'

Lean start-ups zijn teams van vijf tot hooguit zeven personen, die met design thinking aan de slag gaan. Van Geest: 'Deze teams innoveren aan de randen van het bedrijf, dus niet op het hoofdkantoor, want dat is beladen, maar op locaties daarbuiten. In deze teams zitten zowel interne mensen als ambitieuze types van buiten, de rebellen, de types die

gekke vragen durven stellen. Ofwel *staff on demand*, dat bestaat uit een maximale mix aan competenties, mannen en vrouwen, van technische of wetenschappelijke disciplines. Vooral bèta's heb je nodig om de technische implicaties van een innovatie te bepalen. Ik zie nog te veel gamma's in innovatieteams. Ook de kwaliteitsmanager moet er vanaf dag één in. Gebeurt ook te weinig. Daarnaast is een proces-expert nodig om de sociale cohesie te bewaken.'

Cultuurverandering

De teams van lean start-ups vormen nieuwe 'entiteiten', hebben een eigen budget van tussen de pakweg 5000 en 50.000 euro en kennen geen hiërarchie of managementlaag. 'Ze kunnen zelf besluiten nemen. Wanneer je verplicht lijntjes moet onderhouden met de raad van bestuur haal je de creativiteit en het ondernemerschap eruit. De kleine teams innoveren gedurende minimaal twee jaar op een kortcyclische manier. *See-feel-change*, met kleine stapjes. Naarmate de innovatie vordert, kun je er wel meer interne mensen bij betrekken.'

Hoe lang moet een radicale innovatie in de kraamkamer van de lean start-up rijpen voordat integratie in de corebusiness van de onderneming aan de orde is? Van Geest: 'Dat hangt af van het volume en de winstgevendheid van de innovatie, maar reken maar op minimaal drie tot vijf jaar. Al die tijd heb je nodig om te leren, op te schalen, en snelheid en purpose te houden.'

Cultuurverandering van de organisatie is daarbij van levensbelang, want cultuur- en waardeverschillen kunnen het ondernemerschap van de start-up om zeep brengen. 'De hiërarchie, ofwel management- en bestuurslagen in de organisatie kunnen er belang bij hebben een opkomende innova-

tie kapot te maken omdat die bedreigend is voor bonussen, carrière, macht, de financiële KPI's (key performance indicators). De financiële topman in een organisatie is vaak de cruciale factor. Die moet meer holistisch durven kijken in plaats van naar de korte termijn. De leer-KPI's zijn het eerste jaar veel belangrijker dan de financiële prestaties.'

Ontwrichtend

Wanneer een innovatie te snel op de markt komt en je goedkoper bent dan de concurrent, werkt dat aanvankelijk ontwrichtend op jouw cashflowmodel, op de waarde van de onderneming. 'En dat kan aandeelhouders in opstand brengen', zegt Van Geest. 'Maar besef ook: als jij niet verandert en innoveert doet een start-up het wel om jou als trage mkb'er of multinational op productniveau aan te pakken. En soms kopen grote bedrijven start-ups op om ze van de markt te halen en als (potentiële) concurrent uit te schakelen.'

Ook innoveren aan de rand van de organisatie gaat met vallen en opstaan, zegt Van Geest, die enkele voorbeelden geeft. 'Bij Amazon en Nespresso is innoveren drie keer mislukt voordat ze snapt hoe het werkelijk moest. Een struikelblok bij innovaties is bijvoorbeeld ook dat innovatieteams

Een struikelblok bij innovaties is ook dat innovatieteams vooral bestaan uit interne mensen, dat ze te klein zijn, of juist te groot.

vooral bestaan uit interne mensen, dat ze te klein zijn, of juist te groot. Sowieso gaat radicaal innoveren bij iedere onderneming minimaal twee keer verkeerd. Daarom zijn ontleren en leren ook zo belangrijk.'

Van Geest hoorde van ceo's die individueel bij SingularityU training hadden gevolgd dat zij veranderd waren en positief tegenover radicaal innoveren stonden, maar dat de rest van de organisatie achterbleef. 'Dan gaat een transitie niet lukken natuurlijk. Kennelijk moet je dan als onderneming toch een team naar zo'n training sturen om voor een radicale omslag meer gewicht in de schaal te kunnen leggen.'

'Ceo's als Pollman van Unilever en Sijbesma van DSM zijn voorbeelden van leiders die weten hoe je radicaal kunt innoveren en hoe je streeft naar purpose, naar een hoger doel, naar wat de onderneming concreet moet bijdragen aan verduurzaming van de wereld. Deze leiders snappen de onderliggende waardepatronen van innoveren.

Duurzame doelen

Het baart Van Geest zorgen dat veel multinationals radicale innovaties voor zich uit schuiven of uit de weg gaan, terwijl de grote problemen van deze tijd om radicale oplossingen vragen: klimaat, voedsel- en waterschaarste, armoede, de vervuiling van oceanen, de afnemende biodiversiteit. 'We moeten echt aan de bak met het werken aan duurzame doelen. Nederland loopt achter bij de overgang van fossiele naar duurzaam opgewekte energie. We praten ook te veel in Nederland, we zijn te theoretisch en beseffen vaak nog onvoldoende wat er op ons afkomt. In Amerika en China, ook al zijn ze daar dictatoriaal, zuigen ze alles op het gebied van innoveren op. "We may all disagree, but we commit."'

Van Geest wordt enthousiast als hij vertelt dat we op de drempel staan van het quantum tijdperk. Met een quantumcomputer kunnen we de rekentijd voor het oplossen van problemen binnen de kunstmatige intelligentie, zoals patroonherkenning in video's of het vinden van eiwitten die als medicijn kunnen dienen, sterk verkorten. Quantummechanica is nu al verantwoordelijk voor dertig procent van onze economie. 'Neem de fotonicotechnologie,' zegt Van Geest, 'waarbij licht wordt gebruikt voor het verwerken en verzenden van data en voor andere toepassingen. Dat gaat voor belangrijke doorbraken zorgen bij actuele

problemen. Fotonische chips zijn microchips die op basis van licht allerlei bewerkingen kunnen doen en in staat zijn om, anders dan elektronische chips, met veel minder energie veel meer informatie te verwerken. Dat gaat een revolutie op velerlei gebied betekenen.'

Afgelopen zomer is Van Geest weer op bedrijvenbezoek in China geweest ('China is op factoren als geld, schaal en snel beslissen Europa en Silicon Valley al voorbijgestreefd'), en schrijft hij aan een herziene uitgave van zijn boek over exponentiële organisaties. 'Daarin ga ik dieper in op de relatie tussen leiderschap en technologie en de rivaliteit tussen ecosystemen. Daarnaast focus ik op risicovolle onderwerpen voor bestuurders zoals spiritualiteit, kwetsbaarheid en authenticiteit. Een ceo moet vragen stellen en faciliteren. Tegelijk moet hij een halve dictator zijn die snel besluiten neemt. Een heel schizofrene situatie.'

Auteur

Loek Kusiak is freelance journalist.