

Udense Ondernemersvereniging de Kring:

Zonder innovatie, geen toekomst!

Dus wie niet durft, is er straks niet meer!

- ▶ Innovatie en innovatiemanagement
- ▶ Innoveren met de Nieuwe Generatie

Mathieu Weggeman,
Uden, 9 oktober 2014

INNOVATIE EN SUCCES

Innovatiedefinitie

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

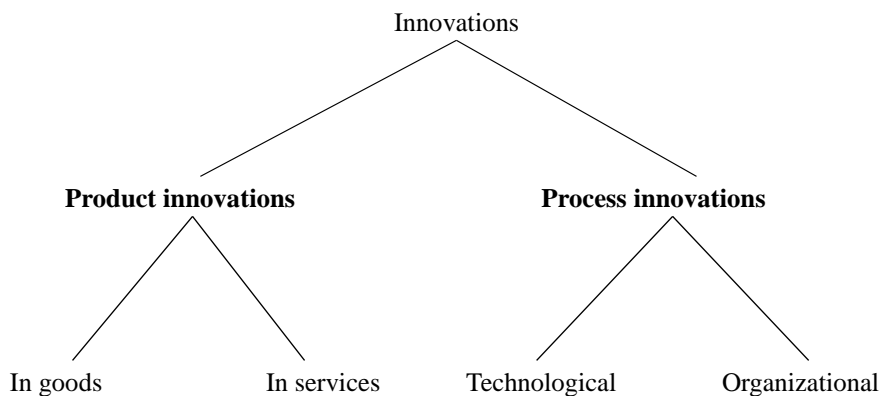
- een nieuw product of een nieuwe dienst in de markt of
- een nieuw intern proces waarmee een product of dienst gemaakt wordt.

Een innovatie is succesvol:

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

Verschillende soorten innovatie



(Edquist, Hommen & McKelvey, 2001)



INNOVATIE MATRIX

PROCES (technologie of organisatie)

		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)

Verbeteringen:	Innovaties:
<ul style="list-style-type: none"> - Ruis verminderen door steeds betere naaldjes - Verboden op het gras te lopen - Kruidenier achter de toonbank - 4 versnellingen, 5 versnellingen - Steeds hoger springen - - - MS-DOS - Windows '95, '98, ME, 2000, Xp, Vista - Cursortoetsen - Soap series 	<ul style="list-style-type: none"> - Geluid lezen met licht => CD - Zutritt nur für flamingo's  - Zelfbediening => super markt - Variomatic - Fosbury flop - Paperclip, veiligheidsspeld - Internet - (Xerox => Apple) => Windows - Linux: continu open source => open innovatie - Muis - Reality TV (Big Brother, Utopia)
<ul style="list-style-type: none"> - Van 5 naar 6 treinen per uur over het spoor - Kaasschaafbezuinigingen 	<ul style="list-style-type: none"> - 12 treinen per uur over het spoor - Activiteit X stoppen, verkopen
 <ul style="list-style-type: none"> • levert op korte termijn geld op • embryonic-growth-mature-aging-exit 	 <ul style="list-style-type: none"> • kost op korte termijn geld • essentieel voor continuïteit op LT

De innovatievriendelijke organisatie (1)

Relatieve bijdrage van factoren die bepalend zijn voor het innovatieve succes van bedrijven
(= voldoen aan de eis Product & Technological 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
 - Co-creatie: samenwerking met externe partners en kennisinstellingen

De innovatievriendelijke organisatie (2)

Management:

- Staat open voor nieuwe ideeën en is outward-looking
- Is inhoudelijk op de hoogte en volgt de relevante ontwikkelingen in het vak
- 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)

n = 9000; succes: % omzet en % winst met producten/diensten die de laatste 3 jaar op de markt zijn gebracht;
% van die producten/diensten dat first mover is.

Is innovatie moeilijk?

Ja, want:

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



Udense Ondernemersvereniging de Kring:

Zonder innovatie, geen toekomst!

Dus wie niet durft, is er straks niet meer!

- ▶ Innovatie en innovatiemanagement
- ▶ **Innoveren met de Nieuwe Generatie**



Mathieu Weggeman,
Uden, 9 oktober 2014

De protestgeneratie; huidige regimebeheerders



geboren: 1945 – 1955

invloed in organisaties:
vanaf 1980

Wij – het volk – weten wat goed is!

- protesteerden tegen autoriteit;
zitten nu zelf in topposities.
- zijn verslaafd geworden aan beheersing en P&C
- gericht op het verwerven van macht, geld, status
- de golfende elite
(Rotary, Skybox, Harley Davidson, Maladiven,
sterrenrestaurants)

- **Waarden:** hard werken, zuinig zijn, fatsoen, consensus (polderen)

- **Prioriteiten:** vaste aanstelling (pensioen), carrière, gezin, privacy



De netwerk generatie

kenmerkende opvattingen en waarden:

geboren: 1985 – 2000
invloed in 'organisaties':
vanaf NU



Wat goed is doet er niet toe!

- hiërarchieloos en geen rankings omdat ieder in meerdere culturen en netwerken leeft
- ben jezelf en 'feel good'
- niet links of rechts, maar **issue-driven**
- kopen en verkopen verhalen en belevenissen (van de Information Age naar de Imagination Age)
- hebben meerdere dramatische specialisaties
- **keigoed in multitasking en parallel processing**
- communiceren 24x7 binnen vlottende netwerken
- informele elite: DJ's/VJ's, designers, 'connectors'

- **Waarden:** hier en nu, originaliteit/creativiteit (niet aanpassen), leren (informatie is vluchtig, is alleen situationeel van belang)
- **Prioriteiten:** participeren in netwerken (via social network media), ontwikkelen 'meervoudige identiteit' (avatars)



Werknemer 2.0 wil vooral kansen krijgen, zich prettig voelen en behulpzaam zijn

WAARDE	PROTEST GENERATIE (>50)	GENERATIE X (35 < x < 50)	PRAGMATISCHE GENERATIE (<35)
Kansen krijgen	7.2	6.8	8.2
Intelligent zijn	6.8	6.5	7.8
Fanatiek zijn	4.4	5.5	5.7
Serius zijn	7.5	6.2	6.9
Je prettig voelen	7.9	7.2	8
Hogerop komen	4.8	5.5	6.6
Ervaring	7.2	7.2	6
Spaarzaam zijn	6	4.4	5.1
Gezag hebben	7.6	7.1	6.2
Macht uitoefenen	5.2	3.9	5
Gewoon zijn	7.1	5.5	5.9
Behulpzaam zijn	7.2	6.5	7.4
Een nuchter persoon zijn	7.2	6	6.8
Erkenning krijgen	6.7	6.2	6.7

GSM

PPP

(Bron: dr. Aart Bontekoning)

Differentiëren in managementstijl naar generatie

want niets is zo ongelijk,
als de gelijke behandeling van ongelijken

Traditionele medewerkers **De Nieuwe Generatie**

vinden belangrijk:

- status; hiërarchisch niveau
- langdurige relatie
- onderdeel van groot geheel
- inhoud van de bijdrage
- vaste baan
- status werkgever
- > 40 uur = betrokken

vindt belangrijk:

- ruimte en vertrouwen
- kortlopende projecten
- betekenisvolle bijdrage
- idem + sociale contacten
- afwisseling en plezier
- MVO, duurzaamheid, CA
- work – life balance

Wat Werknemer 2.0 geleerd heeft van de spelletjes:

- Veel zelfvertrouwen: games geven veel positieve feedback → stimuleert arrogantie
- Hoog tempo (=> hoge productiviteit) en risicobereid: ze gaan snel om met grote hoeveelheden informatie; hoe meer stimuli, hoe beter; optimistisch over het potentiële resultaat
- Competitie: vergroot de betrokkenheid bij de organisatie; ze hebben een hang naar heroïsme
- Gericht op Prestatie: ze houden van prestatiebeloning; kwaliteit wordt strategisch ingezet: multi-taking mag kwaliteit kosten, levert snelheid op
- Gericht op samenwerking: sociaal samen spelen; kennis is geen macht
- Zelfsturend op de throughput: “Geef me een concreet project en reken me af op het resultaat”.
- Gericht op leren: nieuwe uitdagingen, variatie in taken, reizen; belangrijkste reden om een bedrijf te verlaten: het ontbreken van een talentontwikkelingsprogramma.

(bron: ondermeer Beck & Wade, Harvard Business School Press, 2006)

Hoe houd je Werknemer 2.0 enthousiast over de organisatie? (1)

NIET door p% meer salaris, een mooiere lease auto of een beter pensioen (*boeitnie*)
WEL door toepassing van de volgende regels:

- Ontwikkel samen met de mensen een collectieve ambitie:
wat de organisatie doet moet betekenisvol zijn
- Stuur op output; waar en wanneer je werkt, is triviaal (HNW)
- Biedt leergelegenheid en uitdagingen
(graded memberships in fuzzy structures)
- Zorg voor optimale variatie in het werk
- Sluit IAO's in plaats van CAO's,
(*"Ik ben single, vakidoot en wil 60 uur werken"*)
- Ga netjes om met de wereld (PPP, groen produceren, MVO, charity)

Er zijn genoeg redenen om vrolijk te worden van de Nieuwe Generatie:

1. Ze zijn excellent in samenwerken:
resultaatgericht de klus afmaken.
2. Ze zijn bijdrage-gericht (competentie) i.p.v. hiërarchie-gericht:
'Wie het weet mag het zeggen' in plaats van
'Wie de baas is mag het zeggen'.
3. Drivers zijn de collectieve ambitie en PPP (i.p.v. GSM)
4. Ze zijn niet materialistisch; het gaat om de *quality of live*
5. Ze hebben een hoge productiviteit per uur omdat ze
niet-verjuridificeert werken en omdat ze kunnen multi-tasks
6. Ze zijn voortdurend op zoek naar neue Kombinationen waarmee
ze kunnen innoveren.

Udense Ondernemersvereniging de Kring:

Zonder innovatie, geen toekomst!

Dus wie niet durft, is er straks niet meer!

- ▶ Innovatie en innovatiemanagement
- ▶ Innoveren met de Nieuwe Generatie

Mathieu Weggeman,
Uden, 9 oktober 2014

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!

Dat vereist een cultuur waarin:

- kennis delen gefaciliteerd wordt, en
- kennis geen macht is.

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)

