

# Voorwoord

We leven in een tijdperk van intense verandering. De wereld lijkt steeds sneller te evolueren, opgestuwd door het technologische, dat op korte tijd helemaal 'normaal' geworden is.

De studenten die vandaag de universiteit binnenkomen, zijn de eerste generatie van 'digital natives', ze zijn opgegroeid in een wereld van het digitale. Meer nog, ze zijn 'network natives', helemaal ondergedompeld in de wereld van wereldwijde netwerken om informatie op te halen, te communiceren, en allerlei diensten te gebruiken. Ze kunnen zich niet voorstellen wat leven zonder 'het internet' zou zijn. Voor hen is het gewoon 'normaal'.

Als je even afstand neemt en wat ruimer inzoomt, dan zijn de veranderingen gigantisch.

100 jaar geleden duurde het drie en een halve maand om van Londen naar Australië te reizen, vandaag doe je dat in minder dan 24 uur. 100 jaar geleden vloog het eerste Boeingtoestel, vandaag hangen er elke dag meer dan 25 000 toestellen in de lucht boven onze aardbol.

100 jaar geleden waren er in de stad New York voor het eerst meer auto's dan paarden op straat, vandaag heeft de VS meer dan 250 miljoen wagens en vrachtwagens die elke dag gebruikt worden.

100 jaar geleden had 8% van de huisgezinnen een vaste telefoon, vandaag heeft meer dan 80% van de bevolking een smartphone.

Het zijn hallucinante veranderingen op een periode van 100 jaar, en het enige waar we bijna zeker van kunnen zijn, is dat de veranderingen die de volgende jaren op ons afkomen waarschijnlijk nog intenser, sneller en ingrijpender zullen zijn.

Wat als we nog maar halverwege zijn in de technologische revolutie? Het is fascinerend om vooruit te kijken naar wat ons in ons leven nog te wachten staat. Zelfrijdende auto's waren nog sciencefiction een paar jaar geleden, vandaag zijn ze een realiteit. Het lijkt bijna dat sciencefiction steeds sneller in non-fictie wordt omgezet.

Innovatie is daarom cruciaal. Het is de essentie van overleven geworden. Bedrijven die relevant willen zijn in een steeds sneller evoluerende wereld moeten leren om zich aan te passen, om de markt voor te blijven, om te blijven durven en dromen om nieuwe producten en diensten klaar te stomen.

Innovatie is geen modewoord, het is geen 'nice to have'. Innovatie is essentieel geworden, en het opbouwen van skills en competenties rond innovatie is daarom ook een absolute must voor een bedrijf. Innoveren kan je leren, en dit boek is daar een prima handleiding voor.

Vooraf het leren innoveren in een wereld van netwerken. In een wereld waar je 'samen' slimmer kan zijn dan alleen. We leven in een tijdperk waar snelheid zodanig cruciaal geworden is, dat het vinden van de juiste partnerships essentieel kan zijn om de juiste resultaten te bereiken.

Het ligt nog te weinig in onze cultuur. Onze volksaard is nog te veel om dingen alleen te doen, 'in het geheim', zonder pottenkijkers. Een schitterend beeld vind ik dat van twee jongens, in de lagere school, op de schoolbanken, waarbij de ene jongen meekijkt over de schouder van zijn schoolmakker. Een traditionele reflex is: 'Hij is aan het afkijken.' Een betere reflex zou zijn: 'Hij leert samenwerken in een wereld waar netwerking de norm is.'

Innoveren in de toekomst zal meer en meer een kwestie van 'collaboration' zijn, het vinden van de juiste partners, het uitwerken van de juiste samenwerking, het kunnen delen, en ervoor zorgen dat de combinatie van al die deelaspecten iedereen sterker en rijker maakt.

Daarom is dit boek cruciaal. Niet alleen om te leren innoveren, maar vooral om samen te leren innoveren. Het is een schitterende reisgids in de wereld van 'networked innovation'. Ik wens je veel succes in het ontdekken en uitbouwen van een strategie van win-winnovatie.

## Hoofdstuk 1

# Win-winnovatie

### 1.1 Verandering van tijdperk

Geen dag gaat tegenwoordig voorbij of het woord innovatie komt tientallen keren terug. Het wordt tot vervelens toe herhaald: we leven niet in een tijdperk van verandering, maar in een verandering van tijdperk. Disruptie is nu al het woord van de eeuw, en bedrijven kunnen niet anders dan zich elke dag opnieuw uitvinden. Het internet heeft de invulling van tijd en ruimte immers fundamenteel gewijzigd. Snellere toegang tot meer consumenten en een overaanbod aan informatie die toegankelijk is voor bijna iedereen veranderen grondig de context waarin het bedrijfsleven opereert.

Terwijl organisaties vroeger geleidelijk hun marktpositie konden uitbreiden, moeten ze nu opereren in een omgeving waarin complexiteit en veranderingen, die zich tegen een steeds hoger tempo voltrekken, de referentie worden. Morgen is anders dan gisteren, disruptieve businessmodellen vernietigen tradities en doen hele sectoren op hun grondvesten daveren. Globalisering leidt tot consolidatie in een gefragmenteerde markt, waarin de concurrentie op de meest onverwachte momenten en uit alle hoeken van de wereld kan opduiken.

Met het concept van de steeds snellere veranderingen kunnen wij van nature uit moeilijk overweg. Vandaar dat het ons veel onzekerheid bezorgt. De meeste ervaringen in onze omgeving verlopen immers lineair: aan de positie en de snelheid van een wagen bepalen we of het al dan niet veilig is om de weg over te steken. Wanneer die wagen aan het versnellen is, wordt het al moeilijk om de veiligheid in te schatten. Bij een sportwagen die steeds sneller

optrekt, is het bijna onmogelijk om in te schatten wanneer die ons zebepad zal kruisen. Zelfs als dingen vertrouwd lijken, dan is de exponentiële realiteit anders: een oma op een fiets zoeft voorbij als die fiets elektrisch is.

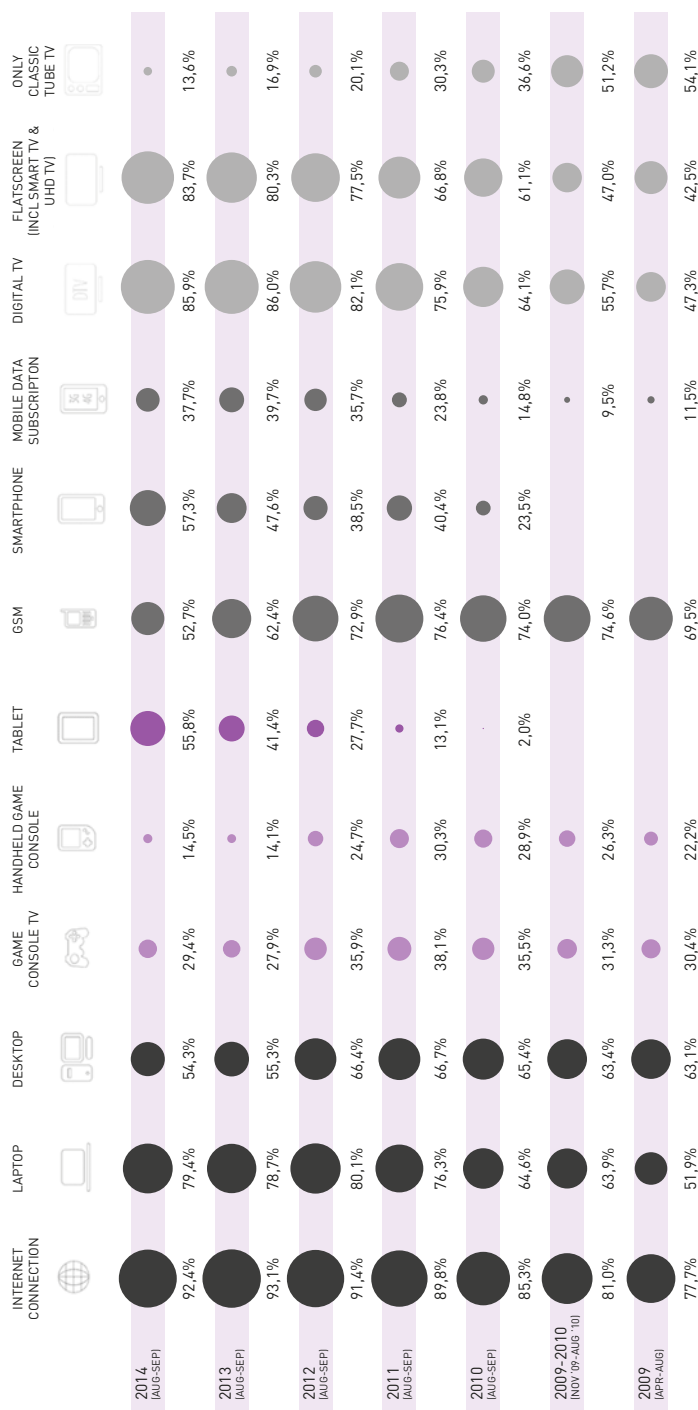


Dat betekent met andere woorden dat het effect van een exponentiële verandering heel moeilijk is in te schatten: in het begin is er een algemeen gevoel dat er weinig verandering is, dat het allemaal wel zal overwaaien, maar eenmaal het effect op volle kracht zichtbaar is, is het te laat om er nog achteraan te gaan: de volledige omwenteling voltrekt zich onverwacht snel.

Wanneer we naar het gebruik van technologie kijken, wordt deze exponentiële verandering duidelijk: om 50 miljoen gebruikers te bereiken, deed de telefoon er 75 jaar over, de radio 38 jaar, en de televisie had amper 13 jaar nodig om hetzelfde aantal gebruikers te bereiken. De opkomst van het internet heeft dit alles nog versneld: Facebook had 3,5 jaar nodig om 50 miljoen gebruikers te halen, de game app Angry Birds deed het op 35 dagen. Ook de digimeter<sup>1</sup> (zie figuur 1-1) bevestigt deze snelle verandering: 5 jaar na introductie van de iPad had de helft van de Vlaamse gezinnen al een exemplaar in huis.

---

<sup>1</sup> De digimeter is een jaarlijks rapport van imec dat het bezit van media (technologie) in Vlaanderen beschrijft ([digimeter@imec.be](mailto:digimeter@imec.be)).



**Figuur 1-1** Digimetterrapport: digitale evoluties in gezinnen in Vlaanderen (situatie 2014)

Sommige mensen mogen dan al klagen dat ze het woord disruptie stilaan beu gehoord zijn, toch kan niemand eromheen dat de digitale transformatie alles aan het ontwrichten is en dat er geen zekerheden meer bestaan. Digitaal is het nieuwe normaal, maar disruptie is dat evenzeer. De jongste twee jaar zijn alleen al in de Verenigde Staten een honderdtal start-ups toegetreden tot de club van de *unicorns*, bedrijven die meer dan één miljard dollar waard zijn. Uber en Airbnb zijn de bekende voorbeelden die de taxi- en de hotelsector hebben ontwricht, maar tientallen andere start-ups zijn in vele andere bedrijfstakken in staat om hetzelfde te doen. Dat die (nog) niet altijd een even grote naambekendheid hebben, betekent niet dat we ze moeten onderschatten.

De vierde industriële revolutie – gekenmerkt door de toenemende digitalisering en de interconnectie van producten, waardeketens en businessmodellen – is nu ook duidelijk aanwezig in de industriële sector. Wereldwijd sturen we vandaag dagelijks meer dan 205 miljard mails naar elkaar. Volgens onderzoeksbureau Gartner zullen er tegen 2020 wereldwijd ruim 25 miljard *connected devices* zijn en 4,5 miljard smartphones. Het is nu al zichtbaar hoe die technologieën ons dagelijks leven zullen vergemakkelijken. *Connected auto's*, *smart boxes* en robots die de verwarming en verlichting aansturen, vormen slechts het begin. Deze verdere doorbraak van het *Internet of things* (IoT) is een enorme ontwikkeling die ook leidt tot een grootscheepse verschuiving van het verkopen van producten naar het verkopen van diensten. Naarmate apps en devices meer met elkaar in verbinding staan, nemen de mogelijkheden toe om geld en energie te besparen. Dat biedt enorme kansen aan bedrijven. De voorwaarde is wel dat ze erin slagen om permanent te innoveren.

### 1.2 Innovatie is de nieuwe mantra

In de retail hanteert men wel eens de mantra ‘locatie, locatie, locatie’ als het gaat over de belangrijkste basisingrediënten om succesrijk te zijn. Naar analogie daarmee kunnen we zeggen dat innovatie de sleutel is om de deuren van de toekomst te openen.

Vandaar ook de enorme aandacht die tegenwoordig uitgaat naar innovatie. Grote ondernemingen zien dat in en proberen de geest en cultuur van

innovatieve start-ups als het ware in hun organisaties te injecteren. Ze organiseren *hackathons*, ze bouwen incubators of investeren in innoverende start-ups. Maar ook in kleinere bedrijven is het besef doorgedrongen dat verregaande vernieuwing en permanent heruitvinden van levensbelang zijn geworden. Nieuw is dat overigens niet. Innovatie is voor organisaties altijd al een van de belangrijkste fundamenten geweest voor concurrentievoordelen, maar nu die concurrentie dus heel snel van overal kan komen en hele sectoren kan ontwrichten is innovatie nog een stuk belangrijker.

Ondernemingen die tien jaar lang hetzelfde product aanbieden met een kleine meerwaarde, lopen immers veel meer risico om geïmiteerd te worden, waardoor de marges onder druk komen te staan en de kosten beperkt moeten worden. Dat kan leiden tot een negatieve spiraal die uiteindelijk ook het voortbestaan van de organisatie in het gedrang brengt, en van de weeromstuit zware implicaties kan hebben voor de hele economie.

De nood aan innovatie is tegenwoordig zo groot en het woord wordt zo vaak gebruikt dat de betekenis ervan een beetje uitgehold lijkt. Een eenduidige definitie van innovatie bestaat trouwens niet, maar over een aantal aspecten van innovatie is iedereen het wel eens. De Latijnse herkomst van het woord verwijst overduidelijk naar verandering en vernieuwing. *Voorts kunnen we ook duidelijk aangeven wat innovatie vooral niet is.* Ondanks de verwarring die daarover soms ontstaat, is innovatie niet het uitvoeren van onderzoeken en ontwikkelingsactiviteiten op zich, en zelfs niet een nieuwe technologie ontwikkelen of een patentaanvraag indienen. Die elementen kunnen een bron van innovatie zijn, maar dat is niet noodzakelijk zo. De verwerving van abstracte kennis en de uitvinding van nieuwe producten of procedés worden over het algemeen immers niet beschouwd als innovaties zolang ze niet productief worden geïntegreerd in de activiteiten van een onderneming.<sup>2</sup>

Wij beschouwen innovatie als de toepassing van nieuwe ideeën op de producten, procedés of andere aspecten van de activiteiten van een onderneming om op een nieuwe manier nieuwe waarde te creëren en te behouden. Innovatiespecialisten hanteren ook soms een onderscheid tussen innovaties in productie, processen, verkoopmethodes en organisatiemodellen. Dat onderscheid is niet altijd even afgeleid.

---

2 Rogers (1998), p. 9

Je kan dus ook innoveren door bestaande elementen te combineren, zoals gebeurde bij de Coolest Cooler.<sup>3</sup> Dat is een combinatie van een doorgewone koelbox met alle mogelijke snufjes die mensen nodig kunnen hebben als ze gaan kamperen. Zo zijn er een bluetoothspeler, een flesopener, een blender, een USB-oplaadpoort en LED-verlichting in verwerkt. Koelboxen waren de laatste vijftig jaar niet meer veranderd, maar met de toevoeging van deze snufjes kon oprichter Ryan Grepper echt innoveren. Het legde hem trouwens geen windeieren want toen hij voor de opstart van de productie van zijn innovatieve product geld zocht op het crowdfundingplatform Kickstarter, slaagde hij erin maar liefst 62.000 financiers te vinden die samen 13,3 miljoen dollar bij elkaar brachten.



**Figuur 1-2** Coolest Cooler (Bron: coolest.com)

Innovatie in processen zien we plaatsvinden als een productie- of distributiemethode fundamenteel verandert. Een voorbeeld is de vervanging van glazen en plastic flessen door Tetrapack-brikken.

Innovatie in verkoopmethodes zien we natuurlijk volop gebeuren door de opkomst van e-commerce. Als supermarkten als Delhaize of Carrefour gebruiken digitale marketing en op een openbare locatie een digitale muur creëren als etalage van een supermarkt, waarna de klant de producten die op de muur staan afgebeeld enkel hoeft te scannen om ze te kopen en thuis te laten bezorgen, is dat uiteraard een forse innovatie.

---

3 Website: <https://coolest.com>



Maar innovatie heeft niet altijd met techniek te maken. De doorbraak van het blurringconcept, dat erin bestaat dat retailers eigenlijk ook horecadiensten bieden, illustreert dat ten volle.



**Figuur 1-3** *Blurring*: Boekenhuis Theoria – boekhandel & horeca (Bron: Facebook) (links), WASBAR - wassalon & horeca & optredens © Nick Proot (rechts)

Tot slot is er ook sprake van innovatie als ondernemingen zich op een vernieuwende manier organiseren. Het bedrijfsmodel van een low cost luchtvaartmaatschappij als Ryanair is daar een mooi voorbeeld van.

De eerste twee types innovatie omvatten meestal een ‘technologisch’ aspect, terwijl dat bij de laatste twee niet noodzakelijk het geval is. Hier gaat het eerder om een nieuwe manier om een product/dienst te verkopen of om de activiteiten van een onderneming op andere manier te organiseren.

Terwijl innovatie tot voor kort voor velen beperkt was tot technologische innovaties, wint innovatie op organisatorisch en marketingvlak vandaag aan populariteit. Innoveren is dus niet noodzakelijk of alleen beperkt tot het verkopen van een nieuw product op basis van jaren onderzoek en ontwikkeling. Om een innoverende onderneming te creëren, moet gewerkt worden aan alle facetten van het bedrijf: het productieproces, de marketing, de verdeling, enzovoort. Door innovatie op meerdere niveaus te combineren consolideert een onderneming haar onderscheidende factoren en kan ze, minstens tijdelijk, haar concurrentievoordeel behouden.

### 1.3 Samenwerking rond innovatie is een must

Door de verandering van tijdperk is een nieuwe context ontstaan met een nood aan innovatie die even hoog is als die aan zuurstof om te ademen. Maar omdat die context ook nog eens permanent verandert, is het bijna ondoenbaar geworden om voor die innovatie alleen in te staan.<sup>4</sup> Bovendien zou het ook heel onverstandig zijn.

De hoge nood aan innovatie – waarover al heel veel boeken zijn geschreven – schreeuwt dan ook om samenwerking. Over samenwerking rond innovatie is in de literatuur echter nog maar weinig terug te vinden. In een tijd van *uberisering* en razendsnelle veranderingen is het nochtans meer dan ooit belangrijk om samen te werken.

Niet voor niets zegt de Amerikaanse reclamegoeroe Alex Bogusky: *'Collaboration is the new competition.'* Met andere woorden: samenwerking wordt meer en meer de norm. Organisaties moeten het verschil maken door kennis en ervaring van medewerkers te bundelen. Precies omdat we steeds meer 'connected' zijn, is dat ook perfect mogelijk. Steve Jobs was in meer dan één opzicht een visionair. Zijn beroemde Stanfordtoespraak waarin hij jongeren aanmaande om 'gek en hongerig' te blijven en vooral 'punten met elkaar te verbinden' – *'Connecting the dots'* – is meer dan ooit actueel. Temeer omdat er economisch gezien niet zoveel ruimte is. Iedereen is het er immers over eens dat we nog jaren een heel beperkte economische groei zullen zien in de klassieke zin van het woord, omdat we in een tijdsgewricht leven waarin we overstappen naar een totaal nieuwe economie.

Daarom hebben we nood aan nieuwe vormen van samenwerking. Aan samenwerking 3.0 die over alle sectorgrenzen heen gaat en buiten de traditionele denkkaders treedt. Aan samenwerking 3.0 die gebaseerd is op kruisbestuiving, waarbij creatieve kunstenaars ondernemers kunnen voeden. Ook die beweging is al aan de gang. Zo hebben oertraditionele banken als de Royal Bank of Scotland ingezien dat ze nood hebben aan andere talenten dan cijferaars en kondigen ze aan dat ze vooral jobs ter beschikking hebben voor filosofen. De strijd op de encyclopediemarkt is niet gewonnen door Encarta,

---

4 Vanhaverbeke, W. (2017), *Managing Open Innovation in SMEs*

dat nochtans over alle klassieke marketingmiddelen beschikte die Microsoft ter beschikking stelde, maar wel door Wikipedia, dat in wezen de principes van samenwerking 3.0 heeft toegepast.

#### Verilin en Wim Opbrouck: een toonbeeld van innovatieve samenwerking

Verilin is een kleinschalige weverij in het Kortrijkse. Ze werd opgericht toen de vlasindustrie volop bloeide. Een van de traditionele vlasweeftechnieken is damast. Dat is een speciale weeftechniek voor linnen, waarbij tekeningen ingeweven worden op een achtergrond van dezelfde kleur. De tekening is enkel zichtbaar vanuit een bepaalde hoek; kaarslicht is een ideale belichting.

Een aantal jaren geleden startte dit bedrijfje een samenwerking met de veelzijdige kunstenaar Wim Opbrouck. Ze wilden samen een hedendaagse versie te maken van het eeuwenoude damast. De zo goed als onzichtbare tekening van damast inspireerde de kunstenaar om een ontwerp te maken waarbij de figuren tafelgeesten<sup>5</sup> voorstellen. Het zijn als het ware extra tafelgenoten. Het damasten tafellaken wordt verheven tot een kunstobject.

De ontwerpen van de kunstenaar stelden het machinepark en het vakmanschap van Verilin voor heel wat technische uitdagingen.

Vandaag kan Verilin zich dankzij die onverwachte samenwerking met Wim Opbrouck profileren als leverancier van high level maatwerk. Bij Verilin gaan de klanten niet voor lakens maar voor kunst, schoonheid en unieke producten.

Alleen blijkt die samenwerking met één of meerdere partners, ongeacht of ze in dezelfde sector actief zijn of niet, in de praktijk niet altijd even gemakkelijk. De meeste fusies, overnames of reorganisaties falen bijvoorbeeld nog steeds door een gebrek aan aandacht voor het menselijke aspect. Maar ook als een samenwerking niet de vorm krijgt van een fusie, duiken veel obstakels op. We laten er in de volgende hoofdstukken ons licht over schijnen. We leggen onder de loep welke samenwerkingsstrategieën allemaal bestaan, op

5 Tafelgeesten: <http://www.texturekortrijk.be/Tafelgeesten>

welke manier je aandacht moet schenken aan de doelstellingen en aan een samenwerkingsattitude. We kijken ook hoe het zit met intellectuele eigendomsrechten en de manier waarop je samenwerkingspartners zoekt, vindt en overtuigt. Kortom, je vindt in dit boek een overzicht van vele voorbeelden die aantonen hoe samenwerking tot een win-win kan leiden én van de valkuilen die een succesvolle samenwerking in de weg kunnen staan.