

Deloitte maakt van innoveren dagelijkse praktijk

IT en internet brengen ontwikkelingen in een hogere versnelling. Voor bedrijven is het makkelijk om achterop te raken. Innoveren is het toverwoord, maar hoe borg je dat vernieuwing van business integraal deel van de bedrijfsvoering wordt? Accountants- en adviesorganisatie Deloitte biedt een innovatiemodel dat gebruik maakt van de open kennismaatschappij die door IT en internet ontstaan is.

consulting bij Deloitte en hoogleraar Informatica, schetst Meeter hoe Deloitte van een interne uitdaging een instrument heeft gemaakt om bedrijven te helpen met innoveren: Deloitte Innovation.

Kennisfabriek

"Iedereen kent de kreet: the network is the computer", begint Wim Scheper. "Maar waar blijft de organisatie? Hoe hou je grip op de IT-ontwikkelingen en hoe gebruik je ze om van een bedreiging een kans te maken?" Dat was ook bij Deloitte een vraagstuk. Internet bijvoorbeeld, creëert een wereld waarin steeds meer informatie steeds eenvoudiger voor steeds meer mensen beschikbaar is. Deze ontwikkeling heeft diepgaande invloed op Deloitte, vertelt Piet Hein Meeter. "We zijn een kennisfabriek. Als iedereen overal kennis gaat delen, is dat in theorie een bedreiging voor ons. Dat moesten we omkeren."

Hoe doe je dat? "Vroeger hield je alles geheim, om te voorkomen dat anderen er gebruik van maakten. Nu deel je de kennis om er zelf beter van te worden", aldus Scheper. "Open Innovation: niet alles zelf ontwikkelen, maar optimaal gebruikmaken van kennis binnen en buiten de organisatie." Op basis van deze 'commoditization of knowledge' is Deloitte intern al nieuwe concepten gaan ontwikkelen. Zoals 'Emue', bedoeld als authenticatie-instrument om phishing tegen te gaan.

Nieuwe business

Innoveren moet niet alleen om intern te verbeteren, maar ook om nieuwe business te creëren. "Groeï komt niet van-

zelf", stelt Wim Scheper, "maar moet je organiseren." Groei vindt plaats op drie vlakken: uitbreiden en verdedigen van kernactiviteiten, inspelen op nieuwe ontwikkelingen en creëren van nieuwe mogelijkheden. Bij deze laatste 'horizon' is innovatie een must.

Piet Hein Meeter: "Vrijwel geen enkel bedrijf heeft innovatie als proces ingebed. Hoe trechter je de ontwikkeling vanaf het eerste idee tot nieuwe business? De gedachte achter ons model is dat het goed is als iedereen aan een innovatieproces meewerkt, zolang het gestuurd wordt." Deloitte stuurt het proces door alle ideeën direct via een Global Review Board te laten lopen. Die board bekijkt, beslist, stuurt bij en ijkt het traject van idee tot implementatie. De structurele aanpak via

"Vrijwel geen enkel bedrijf heeft innovatie als proces ingebed."

de Review Board kan leiden tot eliminatie van een idee omdat het praktisch gezien niet haalbaar is. Het kan ook leiden tot een uitgewerkt plan voor vernieuwing dat zó goed aanslaat dat het de carrière van de bedenker een boost geeft. "De echte successen waren zonder de Review Board misschien niet eens tot wasdom geko-



Wim Scheper en Piet Hein Meeter

men", aldus Wim Scheper. Het management moet stimuleren dat mensen bijdragen aan innovatie. Het innovatieproces moet een permanente ontwikkeling zijn, een vast gegeven. "Hierbij faciliteert technologie op een manier die eerst niet kon, bijvoorbeeld door mensen virtueel samen te brengen om over de ruwe ideeën te praten. Zeker de eerste fasen in het model kunnen zo in een paar weken generaliseerd worden. Vanaf het prototype van een product of dienst komen er derde partijen bij kijken. Dan gaat het meestal wel langer duren." Uiteindelijk is zo'n 1,5% van alle ideeën succesvol. Het is volgens Scheper een illusie om te denken dat het 10% kan worden, ook niet met Deloitte Innovation. "Het gaat om een beter beheer van het proces, waardoor je minder kosten maakt en meer ideeën genereert. Daarnaast kun je

beter ideeën in de gaten houden die potentie hebben, maar nog niet haalbaar zijn. Zoals ons model zelf vijf jaar geleden. Toen was het bijna onmogelijk om het toe te passen, omdat de open source- en internetcommunicatie veel beperkter van aard waren."

Structureel

Er zijn veel innovatiemodellen. Wat is er zo anders aan dit model? Piet Hein Meeter: "Als je ad hoc innoveert, zul je het momentum van een innovatief proces verliezen. Wat ik vaak in een organisatie mis, is visie op hoe met ideeën om te gaan. Je vindt weinig praktijkvoorbeelden van hoe je structureel kunt innoveren. Ons model heeft intern bewezen dat wel te doen, met een Review Board als belangrijke exponent. Wat Deloitte biedt, is een vrij eenvoudig instrument om met gebruik van IT

het proces van innoveren goed en structureel te beheersen."

Waarom komt Deloitte nu pas naar buiten met het model? "Je moet een concept eerst zelf ademen en uitstralen, wil je het succesvol uitdragen", stelt Meeter. "Onze mensen moeten er in geloven. Dit is geen rocket science, het vergt echter wel een nieuwe manier van denken. De noodzaak groeit om structureel te innoveren. Maar ook bij ons is het een uitdaging om de hele organisatie erbij te betrekken." «