

Samen leren, samen innoveren Een kennis- en innovatienetwerk in de praktijk

De Rabobank startte ruim vijf jaar geleden met het in praktijk brengen van de theorie van open innovatie, collaboratieve kennis en innovatieve netwerken. Hoe een verbinding van kennis, diversiteit en energie van medewerkers een bijdrage kan leveren aan het versterken van innovatieve kracht.

Na jaren van consolidatie en focus op 'bottom line'-groei door onder meer schaalvergroting, herstructurering en outsourcing is de strategische focus inmiddels bij veel bedrijven verschoven naar 'top line'-groei door innovatie van producten en diensten. Nieuwe ontwikkelingen vragen vaak om kennis uit meerdere vakgebieden en om creativiteit, elementen die zelden allemaal binnen de muren van eenzelfde bedrijf te vinden zijn. Uit onderzoek van onder andere Henry Chesbrough¹ blijkt dat innovatieleiders hun succes onder meer te danken hebben aan een focus op samenwerking. Samenwerking met leveranciers, afnemers, andere bedrijfstakken, klanten en zelfs concurrenten. Veel grote bedrijven vergeten daarbij echter dat de eerste stap naar zogenaamde open innovatie intern genomen dient te worden, alvorens de complexere samenwerking met externe partijen, laat staan concurrenten, op te gaan zoeken.

Na onderbouwing van het belang van samenwerking voor de concurrentiepositie, wordt in dit artikel de toegevoegde waarde beschreven van wat in vakjargon heet 'Collaborative Knowledge and Innovation Networks'. Het artikel biedt inzicht in wat een dergelijke samenwerking in de praktijk heeft bijgedragen aan de innovatiekracht van de Rabobank.

Het nieuwe concurreren

Van concurreren voor een aandeel in een bestaande markt met veel concurrentie en lage marges maken bedrijven een omslag naar het creëren van een grotere en nieuwe markt middels radicale innovatie. Deze door de INSEAD-professoren Kim en

Mauborgne genoemde 'Blue Ocean Strategy'² is een systematische manier om met werkelijk nieuwe diensten en producten te komen en daarmee uit de concurrentiekuik te stappen. In tegenstelling tot een 'Red Ocean', waarin concurrenten elkaar bloedig bestrijden, bestaat een 'Blue Ocean' uit industrieën die totnogtoe niet bestonden en uit tot dusverre onbekende markten waar nog geen concurrentie voor is. Dergelijke nieuwe producten en diensten creëren marktvrage in plaats van dat ze de bestaande markt verdelen en in een hevige concurrentiestrijd brengen.

Naast start-ups, is een aantal gevestigde bedrijven zoals Apple, Google en Toyota, in staat om een constante stroom van vernieuwende 'Blue Ocean'-producten en -diensten op de markt te brengen en een gezond rendement op hun innovatie-investeringen te realiseren. Dit is deels toe te rekenen aan de wijze waarop zij gebruik maken van de kracht van samenwerking, extern, maar vooral ook intern.

Samenwerken in verschillende fasen van innovatie

Naast een focus op samenwerking is er een tweede succesfactor die innovatieleiders gemeen hebben. Ze hebben het innovatieproces goed ingericht en sturen er structureel op. Veel bestaande innovatiemodellen zijn terug te brengen tot drie processtappen.

1- Het verkennen van de toekomst

Bedrijven die bekend staan als innovatief besteden relatief veel tijd aan het in kaart brengen van externe marktontwikkelingen en

Drs. P.J. Idenburg MBA was van 2000 tot 2004 corporate strateeg en adviseur van de RvB van de Rabobank, en is oprichter en partner van www.BeBright.eu. Ir. S. Zuiderveld was tussen 2000 en 2007 een van de trekkers van het 'Oog voor de Toekomst'-netwerk bij de Rabobank, en is adviseur voor BeBright in New York.

1. Henry Chesbrough, Executive Director, Center for Open Innovation Institute of Management, Innovation & Organization Management of Technology Program, University of California Berkeley
2. W. Chan Kim & R. Mauborgne, *Blue Ocean Strategy*, Boston, Harvard Business School Press, 2005.

veranderingen van (latente) klantbehoeften. Kennismanagement, concurrentieanalyse en het ontwikkelen van toekomstbeelden die een licht werpen op de langere termijn kansen en bedreigingen, zijn pijlers van deze fase. Binnen grote bedrijven houden meestal meerdere afdelingen zich bezig met het verzamelen van dit soort externe informatie. De toepasbaarheid en de effectiviteit van innovatie nemen echter toe als het verzamelen van de kennis en de dialoog over de impact van de veranderingen gebeuren in een groter verband. Bijvoorbeeld in een samenwerking tussen productmanagement, commercie, strategie en mensen die in direct contact staan met klanten, zij die als eerste nieuwe behoeften waarnemen.

2- Het ontwerpen van de toekomst

De tweede fase van innovatie beslaat het traject van het genereren van nieuwe productideeën tot en met de selectie en ontwikkeling van goede businesscases. Naast het vinden van nieuwe *Blue Oceans* wordt samenwerken in deze tweede fase steeds belangrijker. Voor sommige kapitaalintensieve industrieën is samenwerking zelfs noodzaak geworden om te overleven, door de kortere levensduur van producten, hogere R&D- en HR-kosten. Het combineren van eigen kennis, ideeën en afzetkanalen met die van andere bedrijven wordt *Open Innovatie* genoemd.³ Naast samenwerking met de buitenwereld is intern samenwerken van groot belang om fouten te voorkomen en het ontwerp aan te laten sluiten op interne processen en op de behoeften van klanten.

3- Het waarmaken van de toekomst

In deze derde en laatste fase van het innovatieproces gaat het om de realisatie van de vernieuwing, het commercialiseren van het idee en de daadwerkelijke marktintroductie. Veel bedrijven worstelen met het succesvol in de markt zetten van nieuwe diensten en producten. Het merendeel (tachtig tot negentig procent) ervan is binnen een jaar weer uit het schap verdwenen. De noodzaak tot en de omvang van samenwerking nemen in deze fase alleen maar toe. Naast de afdelingen en/of externe partijen die het product hebben ontwikkeld, komt er bij de marktintroductie een groot aantal nieuwe distributiepartners bij. Daarnaast blijven de ontwikkelpartners een belangrijke rol spelen want zelfs het beste product zal op basis van feedback na lancering af en toe terug moeten naar de tekentafel om onvoorziene problemen

op te lossen en om tegemoet te komen aan veranderende behoeften.

Innoveren in netwerken

In genoemde drie fasen zijn dikwijls verschillende onderdelen van een organisatie leidend en betrokken. In plaats van deze functies te vatten binnen één 'innovatieafdeling' kunnen netwerken van medewerkers een belangrijke rol spelen. De waarde van zogenaamde 'Collaborative Innovation Networks', ook wel COINs, wordt door steeds meer organisaties ingezien. Een COIN wordt door Gloor⁴ gedefinieerd als: "a team of self-motivated people with a collective vision, enabled by the web to collaborate in achieving a common goal by sharing ideas, information, and work".

Deze netwerken doen aan co-creatie, ze delen kennis en ze communiceren, niet omdat het van iemand moet, maar omdat er een gezamenlijk doel wordt nagestreefd: het ontwikkelen en in de markt zetten van een idee. Als netwerk doorlopen de medewerkers in diverse samenstellingen het gehele proces van verkenning tot en met commercialisatie.

Bij de huidige generatie beslissers zijn competitie en concurreren er met de paplepel ingegoten. De nieuwe generatie managers ziet de noodzaak en mogelijkheden van samenwerking. Hun medewerkers zijn van de eerste generatie die geheel is opgevoed met virtuele mogelijkheden. Deze generatie is in staat met een druk op de knop processen, producten en merken te maken of breken. Ze wordt gekenmerkt door connectiviteit, verbindt kennis en kennisen om snel tot de gewenste resultaten te komen. Ondersteund door Web 2.0 zal innoveren nooit meer hetzelfde zijn. Met behulp van de vele kennismanagement- en communicatiehulpmiddelen kunnen netwerken tegenwoordig wereldwijd werken en zich met virale snelheid uitbreiden.

Werken in een COIN kan synergie losmaken, kosten terugbrengen en de weg naar de markt verkorten. Volgens Gloor sluiten mensen zich aan bij een extern netwerk als Wikipedia of Linux omdat ze gefascineerd zijn door de uitdaging ervan en hart hebben voor het gestelde doel. Daarbij biedt deelname ze een mogelijkheid hun netwerk uit te breiden met mensen uit andere delen en lagen van organisaties en toegang te krijgen tot de hiermee gemoeide kennis. Ook de mogelijkheid om naast te geven, zelf te nemen, in de vorm van kennis, vaardigheden of profilering spreekt mensen aan. Het is niet vreemd dat juist in de Rabobankorganisatie dergelijke netwerken ontstaan. Het streven om

3. H.W. Chesbrough, *Open innovation*, Harvard Business School Press, 2003. *The central idea behind open innovation is that in a world of widely distributed knowledge, companies cannot afford to rely entirely on their own research and innovation capabilities, but should instead buy or license processes or inventions (i.e. patents) from other companies. In addition, internal inventions not being used in a firm's business should be taken outside the company (e.g. through licensing, joint ventures, spin-offs).*

voorop te lopen, de coöperatieve structuur en een goede band met de samenleving bieden een perfecte voedingsbodem. Het begon ruim vijf jaar geleden met een trend- en scenarioplannings-traject, dat is uitgegroeid tot een veel breder proces van gezamenlijk leren én innoveren. Meer over het traject is te lezen in het boek van Bill Sharp & Kees van der Heijden, *Scenarios for Success; turning insights into action* uit 2007.

Kennis- en innovatienetwerk bij de Rabobank

Belangrijke issues rond 2000

Rond de millenniumwisseling werden financiële dienstverleners geconfronteerd met een aantal ingrijpende veranderingen. Internetbrokers hadden de markt betreden en kregen voet aan de grond, hypotheekshops beconcurrerden de banken en buitenlandse partijen deden hun intrede. De grootbanken hielden vooral elkaar in de gaten, terwijl andere distributiekanaal al volop in opkomst waren. Daarbij reageerde men op de economische neergang met een structuurdiscussie. Hoe af te slanken? Hoe kosten te besparen?

Wanneer het aantal bezoeken aan lokale bankkantoren zakt van 200 miljoen naar 2 miljoen per jaar, wat doe je dan met deze kantoren? Als de aandelenkoersen historische hoogten bereiken en de individualisering zich steeds verder doorzet, heb je dan toekomst als coöperatieve bank? Twee van de strategische vragen waar de Rabobank zich in 2000 mee geconfronteerd zag. Terwijl het merendeel van de bank zich druk maakte over de vraag hoeveel lokale kantoren zouden moeten verdwijnen als gevolg van het dalend aantal klantbezoeken, wilde een kleine groep verder vooruit kijken en weten hoe de behoeften van klanten zich in de toekomst zouden ontwikkelen om vervolgens te kijken hoe lokale kantoren daar een rol in zouden kunnen spelen.

Begin deze eeuw implodeerde de internetbubbel op de aandelenmarkten en de aanslagen van 11 september vergrootten het gevoel van onzekerheid en onveiligheid. Nederland werd in diezelfde tijd geconfronteerd met politieke issues. Al deze ontwikkelingen versterkten een groeiend gevoel van onzekerheid en onbehagen. Het moment leek derhalve zeer geschikt om een toekomstverkenning volgens de methode van scenarioplanning te starten.

Zelfmotivatie en kleinschalig initiatief

Hoewel het hoger management het initiatief interessant vond, bleef de focus toch op de proble-

men van alledag. Hierdoor was niet iedereen bereid medewerking aan het project te verlenen. Er waren echter voldoende mensen die zagen dat deze wijze van toekomstverkenning ruimte kon geven aan nieuwe ideeën. Ook zonder officieel mandaat startte het scenariotraject dat de naam: Oog voor de Toekomst kreeg.

De initiatiefnemers van Oog voor de Toekomst hebben dankbaar gebruikgemaakt van het karakter van de Rabobank. Zo kon het gebeuren dat met minimaal centraal budget toch veel werk werd verzet. Mede door de coöperatieve structuur is de bank veel minder top-down gestructureerd dan andere grootbanken. Door midden in de samenleving te staan heeft de bank een breed netwerk en toegang tot kennis en capaciteit die voor anderen wellicht minder voorhanden is. Binnen de organisatie bestaat hierdoor relatief veel vrijheid voor nieuwe ideeën en ondernemerschap. Er bestaat de ruimte om initiatieven te ontplooiën, er is zoals Arie de Geus beschrijft “room for activities in the margin”.⁵

Gedeelde visie en gezamenlijke ambitie

Het directe doel van het traject was tweeledig. Ten eerste zou het een uitgebreide trendanalyse en een aantal alternatieve toekomstbeelden opleveren, die konden fungeren als basis voor de beantwoording van strategische vragen en het signaleren van nieuwe marktkansen. Ten tweede werd een groot aantal medewerkers van de bank betrokken bij het uitwerken ervan zodat zij konden helpen om veranderingen te onderkennen en die door middel van innovatie om te zetten in een voorsprong op de concurrentie.

Het indirecte doel was om de bank voor te bereiden op veranderingen in de maatschappij in het algemeen en in de financiële wereld in het bijzonder door het voeden van een lerende organisatie. Scenario's zijn geen voorspellingen, maar sensitiviteitanalyses. Ze maken een organisatie bewuster van kansen en bedreigingen als gevolg van ontwikkelingen in de buitenwereld.

Delen van inhoud als legitimatie

In Oog voor de Toekomst werd besloten de trendanalyse door eigen medewerkers te laten uitvoeren in plaats van deze kennis extern in te kopen. Op die manier werd een grote uitgave voorkomen en zou tevens de leercurve groter zijn. De betrokkenen

Innovatieleiders hebben hun succes onder meer te danken aan focus op samenwerking

4. P. Gloor, *Swarm Creativity: Competitive Advantage Through Collaborative Innovation Networks*, Oxford, Oxford University Press, 2005.

5. A. de Geus, *Living Company: The Habits for Survival in a Turbulent Business Environment*, Boston, Harvard Business School Press, 1997.

heid van de deelnemers was van meet af aan groot. Mede door gebrek aan intern budget participeerden naast zijn of haar reguliere werk. Meerdere afdelingen hielpen om binnen de organisatie mensen te vinden die in het traject wilden meewerken. Meer dan 200 deelnemers waren in het eerste half jaar betrokken bij workshops over vijf trendthema's: economie, technologie, maatschappij, politiek en ecologie. Oog voor de Toekomst ging leven en werd steeds meer een collectief proces.

De trendanalyse resulteerde in een overzicht van een groot aantal trends en 'tegentrends', vastgelegd in vijf interne publicaties. Meerdere afdelingen en lokale banken gebruikten de trendanalyse voor hun business planning en dat gaf het traject extra legitimatie, met als belangrijk neveneffect de uitbreiding van het netwerk. Het feit dat verschillende afdelingen de resultaten gebruikten voor hun werkzaamheden was als argument voor het proces aanmerkelijk sterker dan het feit dat het netwerk gezien kon worden als een 'Collaborative Knowledge Network', een eerste stap richting COIN.

Organische groei

Na de trendanalyse werden in december 2002 vrijwel gelijktijdig twee trajecten opgestart: het ontwikkelen van 1) rentescenario's en 2) consumentenscenario's.

Het ontwikkelen van een extra instrument om de balans van de bank te beheren was het zeer specifieke doel van een kleine groep deskundigen. De rentescenario's moesten een antwoord formuleren op de voor iedere bank zeer wezenlijke vraag: hoe zullen de korte en de kapitaalmarktrente zich ontwikkelen tot 2010? Wat zijn de gevolgen voor onze strategie en financiële resultaten?

De vraag aan het team was echter niet de markt te voorspellen, het dagelijks werk van veel analisten, maar om verschillende scenario's te schetsen. Dat betekende denken over onzekerheden in plaats van zekerheden. Een kleine groep experts deed zo kennis op met een nieuwe manier van kijken naar hun werkveld, anders dan keuzes onderbouwen met enkel harde cijfers. Een geheel ander type medewerker sloot zich vanaf toen ook aan en versterkte het netwerk met nieuwe kennis en vaardigheden.

Parallel aan de rentescenario's werden consumentenscenario's ontwikkeld. De vraagstelling was breder: hoe ziet de maatschappij er in 2015 uit en wat zullen dan de behoeften van consumenten zijn? De groep die deze scenario's ontwikkelde was veel

groter. Op basis van analyse werden twee kernonzekerheden gedefinieerd als bepalend voor veranderingen in toekomstige consumentenbehoeften en zeer relevant voor keuzes van de Rabobank. De combinatie van deze onzekerheden leverde vier scenario's op die samengevat kunnen worden in de volgende kernwoorden: Overleven, Steun, Groei en Zingeving.⁶ Het werken aan de consumentenscenario's maakte verbindingen tussen collega's die tot dan toe door projecten niet tot stand waren gekomen.

Resultaten van leren en innoveren

Door het gebruik van de scenario's in interne strategische discussies sloten steeds meer medewerkers zich aan bij het Ook voor de Toekomst-netwerk en werkten uiteindelijk meer dan 1600 medewerkers met het ontwikkelde materiaal. Hiermee werden nieuwe kennisbronnen aangeboord en nieuwe inzichten toegevoegd. Ook ontstonden ideeën voor innovaties tijdens het werken met de scenario's. Het interne web en de individuen zelf speelden een cruciale rol in het delen van deze kennis en het verder uitwerken van vernieuwende ideeën. Door zich met een grote groep mensen te verplaatsen in de mogelijkheden voor de toekomst en door maatschappelijke ontwikkelingen in kaart te brengen, lijkt de bank geenszins verrast door de huidige maatschappelijke tendensen.

Het hele traject heeft de innovatiekracht van de Rabobank een belangrijke impuls gegeven. De scenariomethode heeft medewerkers geleerd om te gaan met onzekerheden, het onmogelijke te denken, oog te hebben voor verschillende "waarheden" en schijnbare vanzelfsprekendheden ter discussie te stellen, een basis voor innovatief denken.

De COINs van de Rabobank overschrijden de traditionele grenzen van de organisatie en zijn ook commercieel zeer interessant. Tot de netwerken behoren veel nieuwe en potentiële klanten. Het ontwikkelde materiaal is onder meer gebruikt om met het verbond van Verzekeraars en een aantal concurrenten van gedachten te wisselen over de toekomst van het verzekeringswezen. Maar ook werden de trends en toekomstbeelden gebruikt om met klanten van de bank van gedachten te wisselen over hun investeringsbeleid en de toekomst van hun sector.

Het Oog voor de Toekomst-traject is al enige tijd geleden afgesloten, maar de manier van denken bestaat nog steeds. Het bijbehorende netwerk is overgegaan in een breed gedeelde gezamenlijke

6. De scenario's zijn vastgelegd in het boek van Philip J. Idenburg dat in 2005 door Scriptum is uitgegeven: Ook voor de Toekomst: Over marketing en consumenten in een veranderende samenleving.

interesse waaruit weer nieuwe COINs zijn ontstaan. Netwerken opereren tegenwoordig als een community, geholpen door moderne web- en wiki-technologie en vormen een basis voor strategische ontwikkeling en innovatie. Ook voor de Toekomst was een ontdekkingsreis. Met weinig budget en met weinig support op topniveau in den beginne, maar met bankbrede betrokkenheid en veel externe aandacht is deels onbewust een stap gezet in de richting van innovatie door middel van netwerken.

Kortom

De volgende lessen zijn te leren uit de theorie en de praktijkcase van de Rabobank:

- COINs hebben niet noodzakelijkerwijs budget of managementaandacht nodig om in hun missie te slagen. Er wordt afgerekend in de vorm van kennisuitwisseling, nieuwe kennis en inspiratie. Een officieel mandaat kan het innovatieproces echter wel versnellen.
- Interessante inhoud lijkt meer mensen aan te zetten tot deelname dan het vooruitzicht onderdeel te zijn van een innovatienetwerk, een net-

werk dat in het geval van de Rabobank ook nog eens een netwerk zonder officiële status was en hierdoor volgens sommigen niet zonder risico's.

- Complete zelforganisatie lijkt binnen grote organisaties enkel in de begin fase van een COIN effectief. Bij de Rabobank bleek het succes van het netwerk enerzijds afhankelijk van de initiatieven van deelnemers en dus van hun zelforganisatie. Anderzijds was enige sturing onontbeerlijk. Sommige zaken moesten geïnitieerd worden en er was iemand nodig om de contacten tussen het netwerk en de rest van de organisatie te onderhouden.
- Open innovatie en COINs brengen waardevolle verbindingen in de organisatie tot stand, anders dan die binnen een officieel project, mits er ruimte is voor zelfsturing en ondersteuning met moderne technologie.

COINs doen aan co-creatie, niet omdat het van iemand moet, maar omdat er een gezamenlijk doel wordt nagestreefd