

Werken aan innovatie

# Het eureka-moment bestaat niet

|||| Zo rond deze tijd van het jaar regent het voorspellingen over technologische innovaties die het komend jaar door gaan breken: Internet of Things, artificial intelligence, advanced machine learning... Veel CIO's onderkennen het belang van investeren in nieuwe technologie, maar hebben hun handen vol aan het optimaliseren van de bestaande ict-voorzieningen. De tijd om goed na te denken over digitale innovatie is schaars en in die spaarzame tijd kan een ict-verantwoordelijke moeilijk in bad gaan zitten en wachten op een eureka-moment. Beter is het actief aan de slag te gaan aan de hand van vier tips.

In veel verhalen over disruptieve technologie wordt verteld over baanbrekende innovaties die uit het niets verschijnen. Ontsproten aan het brein van de geniale oprichter van het bedrijf en een direct succes op de markt. Gevoed door dit ontorechte beeld van geniale ingevingen zijn veel bestuurders, CIO's en ict-managers op zoek naar die ene unieke innovatie. Bij nadere beschouwing van een aantal baanbrekende innovaties van de afgelopen jaren blijkt er echter zelden sprake te zijn van een eureka-moment. Bedrijven als Uber, Facebook, Airbnb

en Google kennen allemaal een geschiedenis waarin het uiteindelijke succes werd voorafgegaan door een lange weg van ontwikkelen, proberen, vallen, opstaan en weer doorgaan. Bestudering van de succesverhalen leert dat het wel degelijk mogelijk is om de kans op waardevolle digitale innovatie te vergroten. In bad gaan zitten en wachten op een geniale ingeving is tijdverspilling. Beter is het te werken aan het creëren van een omgeving waarin de mogelijkheden van digitale technologie optimaal worden benut. Vier praktische tips om een dergelijke omgeving te creëren.

**1. Bouw een team van talent**  
De ict-afdeling van de toekomst is een verzameling van teams die verantwoordelijk zijn voor een heldere doelstelling. Veel organisaties hebben in de afgelopen tijd het flexwerken ingevoerd, maar in het kantoor van booking.com zijn juist vaste werkplekken ingericht voor teams van zes, die werken aan één specifiek aspect van het product. Werken in teams vraagt om medewerkers die ook buiten hun eigen specialisme kunnen werken en goed kunnen communiceren. De tijd van de eenzame nerd is echt voorbij. Bij het bouwen van het team is het van belang om aandacht te schenken aan de rol van de *product owners*. Dat zijn medewerkers die het product of dienst tot in detail kennen en in staat zijn om de brug te slaan tussen de dienstverle-

ning en de technologische mogelijkheden. Niet alleen om keuzes te maken over wat de volgende feature is (de rol van product owner), maar ook om een jaar of twee vooruit te kijken. Deze mensen vervullen de 'kraaiennestfunctie' van de organisatie, scannen technologische ontwikkelingen en zoeken naar goede experimenten en pilots. Deze competenties zijn niet alleen nodig binnen de IT-afdeling. Organisaties hebben baat bij een hoge technologiebekwaamheid door de hele organisatie heen. Medewerkers vanuit het primaire proces moeten in staat zijn om mee te denken over innovaties en leidingge-

||||  
**You win some, you learn some**

venden moeten het belang inzien van het scheppen van ruimte voor digitale innovatie. Alleen door professionals verantwoordelijkheid en ruimte te geven komen zij tot hun recht. ING is een voorbeeld van een organisatie die sterk investeert in een organisatie-model waar talent optimaal tot zijn recht komt. Geïnspireerd op de werkwijze van de organisatie van Spotify introduceert ING zogenaamde *squads*, zelfsturende teams die volledige verantwoordelijkheid dragen voor een product of dienstverlening. ➔



## 2. Kweek een cultuur van continu verbeteren

De succesvoorbeelden van digitale innovatie leren ons dat continu ontwikkelen in kleine stapjes beter werkt dan het werken aan grote nieuwe beloften. Na een gestage opmars van het agilegedachtegoed in de ict-wereld, wordt nu ook in andere organisatie-disciplines de kracht van incrementeel ontwikkelen erkend. Als mensen eenmaal de voordelen hebben ervaren van het werken in korte iteraties, snelle releases en tussentijds bijsturen op basis van inzichten is er geen weg meer terug. Ondertussen wordt in ict-organisaties de volgende stap gezet. Zij werken niet langer met maandelijks releases, maar kunnen op elk moment van de dag een nieuwe functionaliteit in productie nemen. Dit vraagt wel de nodige aanpassingen in het proces van ontwikkelen en in gebruik nemen. Denk aan versiebeheer, automatisch testen en automatische deployments.

Nieuwe technologie maakt het ook mogelijk om veel meer datagedreven te werken. Door twee verschillende virtuele versies van het zelfde product in productie te nemen en live te testen wat het beste werkt. Klikken gebruikers meer op de groene of op de rode knop? Verkoop je meer hypotheek met de tekst 'nu 10 procent korting' of 'vandaag 10 procent korting'? Geheel automatisch wordt na verloop van tijd de winnende variant getoond aan alle bezoekers. Alleen maar kleine tests en verbeteringen, die langzaam leiden tot optimalisatie van de online dienst. Keuzes worden niet langer gebaseerd op de opvatting van de hoogst betaalde medewerker, maar op basis van de niet te negeren data. Door kleine stappen te zetten leer je sneller of de gekozen richting de juiste is. En blijkt dat niet zo te zijn dan heeft je dat een waardevol inzicht opgeleverd. *You win some, you learn some.*

Continu verbeteren vraagt bewuste reflectie op de gezette stappen. Ondanks de drukte en de waan van de dag moet er tijd genomen worden om terug te blikken en te leren. Een voorbeeld waar ze dit prachtig in de praktijk brengen is booking.com. Elk team kan op elk moment van de dag een aanpassing in productie nemen, waarvan het resultaat direct live te zien is. En als er iets misgaat, zijn ze ook in staat om het razendsnel terug te draaien.

## 3. Ontwikkel een digitaal platform

Digitale toepassingen zijn sneller te realiseren als ze kunnen leunen op een sterk digitaal platform. Wat dit platform technisch en functioneel gezien moet doen, verschilt per sector en zelfs per bedrijf. Krachtige digitale platforms delen een aantal belangrijke kenmerken.

Allereerst is een goed digitaal platform gebouwd op een degelijk fundament. Dit fundament bestaat uit de manier waarop data wordt vastgelegd en gedeeld. Omdat gegevens over klanten, producten, orders en bestellingen in veel verschillende kanalen worden gebruikt, is het belangrijk om een goede centrale en eenduidige vastlegging te hebben van de bedrijfskritische data. Zowel interne systemen als naar buiten gerichte platforms maken gebruik van de gegevens in deze kernregistraties. In de tweede plaats beschikt een goed digitaal platform over heldere koppelvlakken, de *application programming interfaces*. Deze API's zorgen ervoor dat verschillende afnemende en leverende systemen op een eenduidige manier gegevens uitwisselen met de kernsystemen en kernregistraties. Tot slot biedt een goed digitaal platform voldoende ruimte om aan de voorkant te innoveren. Eigenaren van verschillende kanalen moeten in vrijheid kunnen werken aan innovatieve klantgerichte toepassingen.

Een inspirerend voorbeeld van het werken met een dergelijk platform is Coca Cola. Deze wereldwijd opererende organisatie beheert centraal de belangrijkste gegevensverzamelingen met bijvoorbeeld klant-, product- en voorraadgegevens. Verkoop- en distributieorganisaties in alle landen hebben de vrijheid om eigen systemen te ontwikkelen mits deze gebruikmaken van de centraal aangeboden API's.

## 4. Ontwikkel vanaf de voorkant

De beste motor voor innovatie is een roepende klant. Het is dus van belang dat alle ontwikkelingen zo snel mogelijk leiden tot werkende producten en diensten. Het doel is om zo snel mogelijk een goed werkende eerste versie van een product, dienst of systeem met weinig functionaliteit op te leveren. Gebruikers die met deze eerste versie

gaan werken, komen ongetwijfeld met waardevolle suggesties voor verbetering en uitbreiding. De stem van deze eerste klanten blijkt vaak een belangrijke aanjager voor innovatie.

In steeds meer organisaties wordt gesproken over *minimum viable products* (MVP) en het belang van snel leren van fouten. In de praktijk komt dit er vaak op neer dat een onaf product wordt gelanceerd. Maar dat is nu juist niet de bedoeling van de bedenkers van het MVP.

Het doel is om een product te lanceren dat tegelijkertijd haalbaar, waardevol, bruikbaar en verrassend is. Door een klein onderdeel van een product of een enkele functionaliteit te lanceren dat wel aan deze criteria voldoet, wordt een product geleverd dat daadwerkelijk waarde toevoegt voor de eindgebruiker. De feedback die dit oplevert, is vervolgens heel waardevol voor de ontwikkelaar in het toevoegen van aanvullende functionaliteit. Apple is een goed voorbeeld van een leverancier die deze les heeft begrepen.

## De beste motor voor innovatie is een roepende klant

Veel eerste versies van Apple-producten zijn zeer beperkt in de functionaliteiten die ze bieden. De reacties van gebruikers op deze eerste versies leveren vervolgens heel veel inzicht in het werkelijke gebruik en de mogelijkheden voor verbetering van de producten.

### Tot slot

In de wereld van digitale innovatie bestaat er niet zoiets als het eureka-moment. Langer in bad gaan zitten heeft geen zin. Ict-managers doen er beter aan hun schaarse tijd voor innovatie te besteden aan het bouwen van een omgeving waarin de kans op innovaties wordt vergroot. ❁

Arjan Geurts is ICT-adviseur bij Wielinq. Maarten Kuiper is als associate partner aan Wielinq verbonden. Wielinq is gespecialiseerd in interim-bestuur, managementadvies en programmabesturing in situaties die om verandering vragen.