

Winning in a Changing World

'Innovatie is dé strategie om groei te versnellen'

RIK VANPETEGHEM EN KOEN DE STAERCKE OVER FUNDAMENTELE INNOVATIE BIJ DELOITTE BELGIË

De economische context noopt tot een focus op groei. Innovatie is daar de strategie bij uitstek toe. Bij Deloitte hield men de eigen innovativiteit tegen de lamp. Een interne audit drukte het bedrijf met de neus op de feiten: de innovatie was slechts incrementeel, fundamentele innovatie was broodnodig. "Maar we maakten van de nood een deugd, herdachten de bedrijfsstrategie en cultuur, en trokken meteen de lijn door naar de klanten. We merken dat deze innovatie-aanpak in de smaak valt bij ons cliënteel." Aan het woord zijn Rik Vanpeteghem, de CEO van Deloitte België, en Koen De Staercke, die voor de firma het 'Winning in a Changing World'-programma leidt.

Waarom is innovatie net op dit moment cruciaal?

De Staercke: "De wereld is het voorbije jaar grondig door elkaar geschud. Nu het stof wat is neergedwaald, tekenen zich enkele krachten af waar elke onderneming rekening mee dient te houden. Ten eerste zijn de globale economische evenwichten grondig verschoven. De BRIC-landen verwachten dit jaar groeipercentages van 9 à 10 procent, terwijl het wereldgemiddelde rond 4 procent schommelt. In de top tien van de snelst groeiende economieën staan geen westerse landen meer. De kaarten liggen dus grondig anders. Concreet betekent dat niet alleen potentieel nieuwe concurrenten, maar ook de ontwikkeling van nieuwe markten en de instroom van vreemd kapitaal. Een duidelijke visie en duidelijke beslissingen zijn dan ook nodig: Wat doet de concurrentie? Hoe spelen we best in op die nieuwe omstandigheden? Elk zichzelf respecterend bedrijf moet daar over nadenken en stelling innemen."

"Regulering is een tweede trend. De overheid heeft drastisch ingegrepen na de financiële crisis. Er komen meer regels, meer controle. Ook dat vraagt de nodige visie en aanpassing."

"De derde trend is duurzaam ondernemen en corporate responsibility. De top in Kopenhagen was geen groot succes. De overheden raakten het niet eens over de maatregelen om de opwarming tegen te gaan, maar de vraag van het publiek klinkt luider dan ooit. Bedrijven zullen nu zelf het heft in handen moeten nemen om tegemoet te komen aan de vraag van het publiek. Ook dat vergt een serieuze oefening."

dossier in al zijn facetten aan te pakken. Om te beantwoorden aan de nieuwe marktvraag, volstaat het niet om zelf met een nieuw aanbod te komen. Wat nodig is, is een fundamenteel andere aanpak."

Wat mangelde er dan aan jullie aanpak?

Vanpeteghem: "Ik ben bij Deloitte sinds 1985, en ben getuige geweest van een steeds meer doorgedreven specialisering. Een pas afgestudeerde die hier toekomt, wordt vaak vanaf dag één ingeschakeld in een superspecialiseerd team. Dat model werd te sterk doorgedreven, wat voor een nieuwe uitdaging zorgt: hoe kunnen we die specialisten laten samenwerken rond specifieke oplossingen? Daar is een bredere horizon voor nodig en een soort mentale klik. Dat klinkt eenvoudig, maar als je weet dat we in België 2.000 specialisten hebben, zie je meteen de uitdaging. Maar als het ons lukt om die goed te laten samenwerken, dan is ons succes gegarandeerd."

Positief is dat incrementele innovatie in ons DNA ingebakken zit. We leveren maatwerk, zoeken steeds per geval naar de perfecte oplossing. Dat is eigen aan consultancy. Maar dat is nog iets anders dan fundamentele innovatie. Om fundamenteel te innoveren, moet je out-of-the-box denken. Je moet je ook richten op de lange termijn, je nek durven uitsteken om te investeren. Dat is de uitdaging!"

Jullie hebben jezelf blijbaarder ernstig in vraag gesteld?

Vanpeteghem: "Dat klopt. We dachten dat we succesvol waren, en dat klopte ook: jarenlang zetten we een groeipercentage met twee cijfers neer. En vorig jaar haalden we nog een groei van 3%, op zich een prestatie in zo'n bewogen jaar. We hebben ons gebogen over de vraag: hoe verzekeren we terug voldoende groei?"

De Staercke: "Deloitte heeft daarom een tool ontwikkeld die nu ook aan klanten aangeboden wordt: het Innovation Maturity Assessment. We hebben de oefening gemaakt om te kijken hoe volwassen onze organisatie op het vlak van innovatie was. We waren 'heroic and tribal', zoals de tool dat labelt: als we toevallig iets vernieuwden, dan gebruikten we het wel, maar daar hield het dan ook bij op. We maakten helemaal niet genoeg middelen vrij voor innovatie, en moedigen innovatief gedrag intern ook nauwelijks aan."

Voor Tom Heyman, CEO van Janssen Pharmaceutica, heeft innovatie nog een diepere invulling gekregen via het model van Open Innovatie. Open Innovatie betekent voor hem andere culturen en ideeën binnen Johnson & Johnson/Janssen Pharmaceutica toelaten. Het betekent van elkaar leren en daardoor samen toegevoegde waarde creëren zonder vast te blijven hangen in de begrenzingen van IP-ownership. We moeten netwerken creëren met collega's in de markt, grote farmapartners & biotech, maar ook met overheden en academische centra. Iedereen heeft belangen bij een evenwichtige bijdrage aan een "gezonde" maatschappij. Dit biedt nog heel wat uitdagingen, zowel voor onze eigen organisatie als voor anderen. We hebben dit model erg nodig om in de toekomst uitstekende geneesmiddelen, diagnostica en vaccins te creëren. Dit moet ons antwoord zijn op de economische druk en de globalisering."



Koen De Staercke en Rik Vanpeteghem

Hoe reageerden jullie op de vaststelling rond innovatie bij Deloitte?

Vanpeteghem: "We besloten om een team van onze meest getalenteerde medewerkers gedurende een jaar te laten nadenken over innovatie in onze adviesverlening. Dat is geen eenvoudige beslissing: dat is een team dat niet op het veld kan ingezet worden. Bovendien kan je de vruchten niet meteen plukken; het gaat echt over fundamentele innovatie op lange termijn. Maar de resultaten mogen er zijn: we zijn klaar voor een nieuwe aanpak, en plannen binnenkort een 'roadshow'. Eerst intern bij Deloitte, zoals steeds, en vervolgens bij de klanten."

MODEL

Hoe doe je dat concreet, je organisatie klaarstomen om fundamenteel te innoveren?

Vanpeteghem: "Om te beginnen moet je de ambitie hebben om te groeien. Dat gaat gepaard met een minder angstvallige focus op kosten, winst, marge en productiviteit, maar ook met een andere leiderschapsstijl. Wij functioneerden met een eerder "top-down" leiderschapsstijl en een goed draaiende controlestructuur, met vertrouwen en voor-spelbaarheid als kernwaarden. Het nieuwe model vraagt meer visionair leiderschap, en draagt ook waarden als mobi-

"De cultuur van een organisatie moet het 'intelligent' nemen van risico's mogelijk maken."

Koen De Staercke



© Leven Van Assche

liteit en diversiteit hoog in het vaandel. Daarvoor moet je afstappen van een eerder formele, mechanistische organisatie en meer flexibiliteit inbouwen, meer werken in wisselende teams. Concreet zullen we nu veel sneller iemand die bijvoorbeeld op de consulting-afdeling werkt, voor een half jaar laten meedraaien in een hooggespecialiseerd taxteam. "Dat vraagt allemaal een ingrijpende culturele verandering. Innovatie dient gedemocratiseerd te worden: alles, overal en bij iedereen moet er geïnoveerd worden. Dat leidt tot 'excitement', een zekere vorm van opwinding, en daar mag gerust wat 'fun' bij. Dat lukt niet in een controle organisatie. Je mag ook niet te bang zijn om risico's te nemen. Wat vooral nodig is, is lef om te experimenteren, en snelheid om op veranderende omstandigheden te reageren. En daar wringt vaak het schoentje: dienstverlenende bedrijven zijn van nature vaak risico-avers."

De Staercke: "Onlangs vernam ik dat bij een groot Amerikaans technologiebedrijf een award wordt uitgereikt voor de 'Failure of the year'. De medewerker die het stoutmoedigste project heeft gelanceerd, zelfs al faalde het, wordt uitgereikt in de bloemetjes gezet. Dat is wat ik een duidelijke boodschap noem: het nemen van risico wordt zo echt gestimuleerd."

Vanpeteghem: "We moeten onszelf meer beschouwen als ondernemers, minder als operationele managers. Bij Deloitte is onze structuur daar gelukkig optimaal voor: onze partners zijn aandeelhouders in het bedrijf waar ze werken. Als ze rendement willen zien, moeten ze wel risico's nemen. Kmo's zijn ook geschikt om zo'n ondernemerscultuur op te zetten. Vandaar ook dat je bij veel grote bedrijven ziet dat grote afdelingen vaak gesplitst worden in vele kleinere units om het intrapreneurship te stimuleren. Want voor je het weet, sluip de bureaucratie binnen. De design-consultant Ideon pakt dat mooi aan. Als een team groter wordt dan 40 medewerkers, wordt het meteen opgesplitst. Zulke voorbeelden hebben we hier nodig. Het is een hele culturele houding die moet wijzigen."

INNOVATIE VOOR KLANTEN

Jullie hebben ook het aanbod tegen het licht gehouden. Wat was het resultaat?

Vanpeteghem: "We hebben een structuur geïmplementeerd die ervoor moet zorgen dat innovatie 'dagelijkse praktijk' wordt in onze adviesverlening en we op regelmatige basis met 'breakthrough offerings' naar de markt kunnen gaan. Twee services zitten al in de pijplijn. Dit is echter nog maar het begin van het proces. Het is de bedoeling veel verder te gaan. Innovatie is een constante oefening."

Welke zijn dan deze twee fundamentele innovaties?

De Staercke: "Momenteel ontwikkelen wij volop e-accounting en cloud computing. Met e-accounting richten we ons meer dan ooit op de kmo-markt. Kleine, maar succesvolle kmo's behoren al heel lang tot ons cliënteel, als een van de weinige grote consultants trouwens. Maar nu hebben we een extra innovatieve online-tool ontwikkeld, die ondernemers in staat stelt hun boekingen online in te voeren. Onze rol beperkt zich dan tot het valideren en controleren van de boekingen, en vooral het geven van relevant advies. En dat werkt prima."

"Een tweede voorbeeld is cloud computing. Een duur woord, maar de kernidee is dat het niet meer geeft hoe, waar en door wie toepassingen gedraaid worden. Ze draaien 'ergens' in de 'wolk' van het internet. Software wordt met andere woorden een service, waarvoor je per gebruiker en per jaar betaalt. We hebben vorig jaar zwaar geïnvesteerd in research en nieuwe projecten rond cloud computing. En onze conclusie is: het is geen hype, maar een blijver welke kostenefficiëntie en snellere time-to-market mogelijk maakt."

Vanpeteghem: "Maar ook intern passen we innovatie toe en delen deze met onze klanten. Een mooi voorbeeld is Wings, een toepassing voor online personeelsbeheer. We hebben die eerst met succes intern uitgetest. En nu nodigen we klanten uit om bij ons te komen kijken hoe het werkt. Een ander voorbeeld is Office Communicator, een programma dat zorgt voor gestroomlijnde communicatie en eenvoudige connectiviteit voor gebruikers, ongeacht hun locatie en de gekozen communicatiemethode. Ook hier profiteren klanten van onze ervaringen."

Deloitte in een snapshot

- ▶ Deloitte is georganiseerd als partnership. In België zijn er meer dan 100 vennoten met de functie van 'owner/operator'. Dit model werkt ondernemerschap in de hand.
- ▶ Deloitte is een 'people business': de medewerkers zijn de belangrijkste troeven. Het aantrekken en ontwikkelen van toptalent is essentieel.
- ▶ Deloitte is een 'relationship business'. Het opbouwen van diepe én duurzame relaties met de klanten is cruciaal. De reputatie van Deloitte is van kapitaal belang.
- ▶ In vergelijking met de andere drie van de 'Big Four' consultants, heeft Deloitte een aantal pluspunten. Zo heeft het bedrijf een volwaardige consultancy-afdeling, die samen met de 4 andere kernactiviteiten (Audit & Enterprise Risk Services, Tax & Legal, Accounting, Financial Advisory Services), alle marktsegmenten afdekken, inclusief kmo's en de publieke sector.

Vanpeteghem: "Een andere interessante aanpak is co-creatie met klanten. Zo staat er nu een project in de steigers met één van de grootste Belgische ondernemingen. We maakten met het topmanagement de afspraak dat de 2.000 werknemers van Deloitte een week lang creatieve ideeën zullen spuien over de strategische uitdagingen waar de onderneming voor staat. Dat zijn 2.000 mensen die out-of-the box denken op een gestructureerde manier. Het is een primeur voor ons land, maar ik heb er alle vertrouwen in dat daar creatieve én relevante dingen uit de bus zullen komen."

"In Australië hebben onze collega's al bewezen dat die aanpak werkt. Voor Qantas, een grote luchtvaartmaatschappij, resulteerde een gelijkaardig project onder meer in het aanbieden van gratis e-learning modules aan boord van de vluchten. Reken maar dat dat de klantentrouw ten goede komt."

Is er geen gevaar om te veel risico te nemen?

Vanpeteghem: "Uiteraard moet ook fundamentele innovatie op een uitgebalanceerde manier gebeuren. Het is niet omdat we te voorzichtig waren, dat we plots roekeloos dienen te worden. De hele kunst is het juiste evenwicht te vinden tussen lange en korte termijn, tussen incrementeel en fundamenteel innoveren."

De reeks
'Winning in a Changing World'
is een realisatie van Deloitte.

▶ Volg ze ook online:
www.tijd.be/winning

"Het is niet langer kennis die waarde brengt, maar ideeën en creativiteit."

Rik Vanpeteghem



© Leven Van Assche

EVOLUTIE

Vanpeteghem: "Drie grote uitdagingen dus, en om die het hoofd te bieden, heb je groei nodig. En wat is de groei-accelerator bij uitstek? Innovatie! Maar incrementele innovatie, waarbij je stap voor stap vernieuwt, zal niet volstaan. Wat nu nodig is, is disruptieve, fundamentele innovatie. Om het eenvoudig te stellen: het volstaat niet het volgende nieuwe product of de volgende nieuwe dienst uit te denken, het zakenmodel zelf moet worden vernieuwd."

"Je kan de evolutie van incrementele naar fundamentele innovatie vergelijken met de evolutie van een kennisgedreven economie naar een idee-gedreven economie. Kennis is nu heel direct en op een gestructureerde manier beschikbaar via het internet. De opkomst van de sociale netwerken en de snel convergerende technologie hebben dat proces sterk versneld. Het is niet langer kennis die waarde brengt, het is veeleer de idee, de creativiteit."

"Ook intern merken we dat. Klanten komen niet meer naar ons om de juiste wetteksten over een specifiek belastingprobleem te vinden. Hun vraag is veranderd: ze willen nu nieuwe ideeën om een specifiek belasting-

Naar een balans tussen incrementele en fundamentele innovatie

	INCREMENTELE INNOVATIE	FUNDAMENTELE INNOVATIE
Strategie	Winst/kosten	Groei
Leiderschapsstijl	Autoritair	Visionair
Product	Service	Idee
Waarden	Voorspelbaarheid / betrouwbaarheid	Diversiteit/mobiliteit
Organisatie	Formeel / mechanistisch / discipline	Flexibel
Cultuur	Risico-avers	Risico nemen / snelheid / experimentatie
Reward	Marge / productiviteit	Groei
Kritisch	Efficiency/incrementele innovatie	Breakthrough innovatie / creativiteit
Key competentie	Operationele manager	Entrepreneur
Type professional	Technische expert	Mix van technische expert en generalist