

Investeer juist tijdens de coronacrisis in innovatie

Het plotselinge en ontwrichtende karakter van de COVID-19-pandemie schept niet alleen ruimte voor disruptieve innovaties, maar stimuleert ze ook. Met het oog op de toekomstige bedrijvigheid en het verdien- en concurrentievermogen is het zaak om juist nu te investeren in innovatie en R&D.

IN HET KORT

- De pandemie creëert onder meer ruimte voor innovaties op het gebied van gezondheid en in relatie tot de lockdown.
- De crisis vormt een unieke – maatschappelijke in plaats van technologische – stimulans voor disruptieve innovatie.

AMBER GEURTS

Onderzoeker bij TNO, Strategic Analysis & Policy

Beleidsmakers zijn druk bezig om de verspreiding van het coronavirus onder controle te krijgen, om zo mensenlevens te redden. Bedrijven worden overal ter wereld geconfronteerd met de ontwrichtende gevolgen. Maatregelen zoals het verbieden van evenementen en het (gedeeltelijk) sluiten van scholen en niet-essentiële winkels om zo de verdere verspreiding van het virus te voorkomen, zorgen ervoor dat de vraag uitvalt, productieketens ontregelt raken, de bedrijvigheid afneemt, langetermijninvesteringen worden uitgesteld, en het voortbestaan van veel bedrijven bedreigd wordt. We hebben dus te maken met een crisisperiode.

De ervaring leert dat er tijdens een crisis vaak veel geld wordt uitgegeven om bedrijven en sectoren te ondersteunen, en zo te voorkomen dat ze ten onder gaan. Er wordt echter minder geïnvesteerd in het stimuleren van de toekomstige groei. Want langetermijninvesteringen om toekomstige bedrijvigheid, verdien- en concurrentievermogen te stimuleren – zoals innovatie- en R&D-investeringen – worden juist in crisistijd vaak teruggedraaid of zelfs helemaal niet aangewend.

De huidige crisissituatie verschaft tegelijkertijd echter ruimte voor disruptieve innovatie, en stimuleert die innovatie bovendien ook nog eens. Op de middellange tot lange termijn speelt innovatie een belangrijke rol bij het faciliteren van toekomstige bedrijvigheid en concurrentievermogen. Het is daarom zaak dat er juist nu geïnvesteerd wordt in innovatie en R&D.

Er ontstaat ruimte voor disruptieve innovatie

Veruit de meeste investeringen van bedrijven gaan naar innovaties om bestaande producten, diensten te verbeteren (Christensen et al., 2015). Zulke innovaties verschaffen een betere kwaliteit of toegevoegde functionaliteit aan bestaande producten en diensten, om zo de meest veeleisende consumenten te kunnen bedienen en meer producten te verkopen.

De huidige crisis is echter anders dan andere: het plotselinge en ontwrichtende karakter van de huidige pandemie zorgt ervoor dat er nieuwe problemen en vraagstukken boven komen, die voorheen onbehandeld bleven of die wellicht helemaal niet voorkwamen (of waar we ons niet bewust van waren). Zo creëert de COVID-19-pandemie ruimte om nieuwe marktsegmenten aan te boren of om zelfs totaal nieuwe markten te scheppen. Daar komt bij dat consumenten nu meer bereid zijn om nieuwe producten, diensten en innovaties uit te proberen die in de huidige situatie oplossingen bieden, waarbij zij ook lagere eisen dan normaal stellen. De pandemie creëert zo ruimte voor disruptieve innovaties (kader 1).

Dat geldt in het bijzonder voor innovaties op het gebied van de gezondheidszorg en in relatie tot de lockdown. De huidige pandemie maakt het mogelijk om innovaties met betrekking tot de door het coronavirus veroorzaakte gezondheidsproblemen te introduceren – en deze versneld uit te rollen. Denk bijvoorbeeld aan nieuwe testmethodes, vaccins, beademingsapparatuur, beschermingsmiddelen, vitaliteitsmeters en zelfs corona-apps.

Wereldwijd zijn er verschillende creatieve start-ups actief om nieuwe, innovatieve en potentieel disruptieve producten, diensten, productieprocessen en businessmodellen te lanceren, die wellicht niet voldoen aan de standaard die de gemiddelde consument of een medisch instituut normaal gesproken stelt, maar die wel tegemoet komen aan de nood van de dag. De verdere ontwikkeling van zulke innovaties kan ertoe leiden dat ze uitgroeien tot ontwrichtende vernieuwingen, die nieuwe markten, marktsegmenten of consumentenbehoeften aangrijpen.

Naast gezondheidsinnovaties kunnen we innovaties verwachten gerelateerd aan de lockdown. Hoewel het normale leven momenteel bijna tot stilstand is geko-

Disruptieve innovatie

KADER 1

Disruptieve innovatie beschrijft het proces waarbij nieuwe technologieën zich ontwikkelen tot innovaties die met nieuwe businessmodellen de markt veroveren ten koste van gevestigde bedrijven. Zulke disruptieve innovaties worden vaak geïntroduceerd door start-ups of kleinere bedrijven met minder hulpbronnen. In eerste instantie spreken deze nieuwkomers alleen een consumentensegment aan dat

grotere spelers (bewust) links laten liggen, of zelfs helemaal niet benaderen. Gevestigde bedrijven zijn dan ook vaak verrast als het mindere aanbod van creatieve start-ups toch aanslaat bij de gemiddelde consument. En gevestigde bedrijven kunnen uiteindelijk zelfs ten onder gaan als gevolg van de concurrentie van deze nieuwe uitdagers (Christensen, 1997; 2006; Geurts, 2017; Geurts et al., 2017).

men, wordt er flink nagedacht over de contouren van de 'nieuwernormaal-samenleving'. Er zullen potentieel disruptieve innovaties gelanceerd worden die aan de nieuwe consumentenvragen in deze situatie tegemoet komen. Denk bijvoorbeeld aan nieuwe mogelijkheden voor het opstarten en continueren van reguliere zorg, het bij het werk introduceren van thuiswerken en video-bellen, het versneld introduceren van digitale leerdomeinen in het onderwijs, het omzetten en digitaliseren van sociale dienstverlening binnen het sociale domein, of zelfs het vormen en wijzigen van sport, cultuur, recreatie en entertainment – om maar een paar dingen te noemen.

Een snelle ontwikkeling van, onder andere, digitalisering, automatisering en robotisering speelt een belangrijke rol bij deze innovaties. Deze nieuwe initiatieven kunnen uiteindelijk een bepaalde kwaliteitsstandaard halen, zodat ook de gemiddelde consument dergelijke producten, diensten en innovaties grootschalig en blijvend in gebruik zal nemen. In dat opzicht kunnen deze innovaties dus beschouwd worden als 'disruptieve innovaties in de maak', die mogelijkheden bieden voor de veranderende en nieuwe consumentenbehoeften in de nieuwernormaal-samenleving waarin afstand houden de norm wordt.

Crisis stimuleert disruptieve innovatie

Interessant is dat de huidige pandemie ook op een ongeken- de en unieke manier disruptieve innovaties stimuleert. Waar voorheen disruptieve innovaties vooral werden getriggerd door technologische ontwikkelingen (Christensen, 1997; Christensen en Rosenbloom, 1995) zorgt de pandemie nu voor nieuwe triggers.

Ten eerste is tijdens de pandemie de urgentie groot en de snelheid cruciaal: we zijn op zoek naar antwoorden, terwijl we nog bezig zijn om de contouren van onze nieuwe samenleving te leren begrijpen. Door een *black swan event* zoals een pandemie krijgen innovatieve ideeën, die wellicht al enige tijd in de lucht hingen, nu sneller aandacht en populariteit. Daarnaast worden innovaties, die niet voldoen aan de eisen van de gemiddelde consument, sneller getest en geaccepteerd dan het geval zou zijn zonder die urgentie van een pandemie. De pandemie accelereert dus de innovatie op een buitengewone manier.

Ten tweede zien we een grotere bereidheid tot samenwerken door de wijdverspreide impact van de pandemie op vele sectoren en markten. Er lijkt vaker te worden samengewerkt met andere experts, andere sectoren en zelfs met concurrenten, om zo nieuwe oplossingen te bedenken die de uitdagingen van pandemie en nieuwernormaal-samenleving oppakken. Een dergelijke samenwerking stimuleert openheid en cross-overs tussen actoren, mobiliseert de kennis en middelen van de diverse vakgebieden, sectoren en markten, en helpt om de innovaties te versnellen en op te schalen.

Ten slotte zorgen de ontwrichtende gevolgen van de pandemie er ook voor dat een steeds grotere roep ontstaat om betekenisgeving, relevantie en maatschappelijke impact. Deze maatschappelijke impact van het virus zorgt ervoor dat men zoekt naar nieuwe, door bestaande bedrijven weinig aangesproken bronnen van inspiratie, financiering en ontwikkeling. Zo melden meer vrijwilligers zich, worden er nieuwe financieringsbronnen aangeboord – zoals donaties,

crowdfunding en vrijwillige bijdrages – en krijgen innovaties in het maatschappelijke domein een centralere rol.

Implicaties steunmaatregelen

Om op de lange termijn het verdien- en concurrentievermogen te kunnen vergroten, zou er dus juist nu geïnvesteerd moeten worden in innovatie en R&D. Dat is ook relevant voor de huidige steunmaatregelen vanuit de overheid. De huidige maatregelen richten zich met name op de bescherming van banen en inkomens, en het opvangen van de gevolgen voor zelfstandigen zonder personeel en bedrijven. Er zijn echter nauwelijks maatregelen die ondersteunen bij het ontwikkelen van gezondheids- en/of lockdown-innovaties, het uitproberen van nieuwe coronabusinessmodellen of het acquireren of uitbouwen van nieuwe bedrijfsactiviteiten, passend bij de nieuwe economie en maatschappij.

Het zou goed zijn om bedrijven nu ook te stimuleren om te investeren in het toekomstig verdien- en concurrentievermogen. Het missiegestuurde innovatiebeleid dat de overheid al voor de pandemie aan het vormgeven was, kan belangrijke handvatten bieden (Goetheer et al., 2018). Als de overheid maatschappelijk urgente en relevante missiedoelen stelt, kan dat bedrijven helpen om gericht en snel toe te werken naar innovatieve oplossingen.

Gegeven het maatschappelijke karakter van de huidige pandemie, zou men bij innovatiestimulatie niet alleen moeten kijken naar de innovaties binnen het huidige speelveld, maar ook moeten inspelen op de ideeën, middelen en ontwikkelingen die elders in de maatschappij opkomen. Om dergelijke *crowdsourcing* mogelijk te maken, zou men bijvoorbeeld niet alleen moeten denken aan publiek-private samenwerking, maar ook aan publiek-private samenwerking met de burgers erbij.

Conclusie

Hoewel de pandemie er momenteel voor zorgt dat de bedrijvigheid afneemt en dat het voortbestaan van veel bedrijven bedreigd wordt, zorgt deze crisis er ook voor dat disruptieve innovaties op een ongeken- de en unieke manier worden gestimuleerd. Door te investeren in zulke innovaties kan de productiviteit en het verdienvermogen op de lange termijn worden bevorderd, en kan er ingespeeld worden op nieuwe markten, marktsegmenten en consumentenbehoeften.

Literatuur

- Christensen, C.M. (1997) *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Christensen, C.M. (2006) The ongoing process of building a theory of disruption. *The Journal of Product Innovation Management*, 23, 39–55.
- Christensen, C.M. en R. Rosenbloom (1995) Explaining the attacker's advantage: technological paradigms, organizational dynamics, and the value network. *Research Policy*, 24(2), 233–257.
- Christensen, C.M., M.E. Raynor en R. McDonald (2015) What is disruptive innovation? *Harvard Business Review*, 93, 44–54.
- Geurts, A. (2017) *Firm responses to disruptive innovations: evidence from the music industry*. Proefschrift. SOM, Rijksuniversiteit Groningen.
- Geurts, A., T.L.J. Broekhuizen en W.A. Dolfsma (2017) Reacties op disruptieve innovaties: resultaten uit de Nederlandse muziekindustrie. *Maandblad voor Accountancy & Bedrijfseconomie*, 91(3/4), 103–108.
- Goetheer, A., F. van der Zee en M. de Heide (2018) *De staat van Nederland innovatieland 2018: missies en 'nieuw' missiegedreven beleid*. Den Haag: TNO.