

ZIEN, VERBINDEN EN DOEN MET INNOVATION DELIVERY

Goede ideeën alleen zijn niet voldoende ...

Arjan van Bommel en Jean-Paul Janssens

Succesvolle innovatie is de belangrijkste aanjager van omzet- en winstgroei. De kunst om deze innovatie succesvol, efficiënt en sneller dan de concurrent naar de markt te brengen wordt steeds belangrijker.

Het valt ons op dat er binnen organisaties vaak veel goede ideeën leven op alle niveaus. Organisaties blijken echter onvoldoende in staat de beste ideeën tot successen te leiden en duurzaam te laten bijdragen aan de groei van het bedrijf. Een idee krijgt al gauw het stempel van 'marketingproject', 'ICT-project', 'researchproject' of 'productontwikkeling', waarbij één interne discipline de boventoon voert. Terwijl succes-

volle innovatie vraagt om verbinding van al deze benaderingen, gecombineerd met een gezonde daadkracht. Vanuit deze overtuiging is *Innovation Delivery* als aanpak ontwikkeld. Vanuit eigen ervaringen met productontwikkeling, innovatieve introducties en organisatieprojecten onderkennen wij drie belangrijke voorwaarden om een idee uit te laten groeien tot een innovatie die bijdraagt aan duurzame groei van de organisatie:

1. Coördineren van multifunctionele afdelingen en disciplines (verkoop, productontwikkeling, inkoop, marketing, R&D, productie e.d.).
2. Verbinden van competenties in partnerships (toeleveranciers, branchegenoten en specialisten).
3. Voortdurende afstemming met de klant (afnemers, retailers, eindgebruikers).

Het integreren van deze verschillende niveaus middels een gecoördineerde aansturing creëert de hefboom voor succesvol innoveren. Het vereist (project)managers met ondernemende kwaliteiten die zich niet alleen richten op time-cost-quality doelstellingen, maar ook een goed gevoel hebben voor de doelgroep en eindgebruikers en ook oog hebben voor de belangen in de organisatie en relevante trends en ontwikkelingen.

Het kan beter

Ruim tachtig Nederlandse bedrijven en divisies zijn (en worden steeds) uitgebreid onderzocht over de resultaten van innovatieprojecten.

Uit dit onderzoek van Erasmus Universiteit blijkt het volgende:

- Nederlandse bedrijven zouden twee keer zo veel omzet willen halen uit nieuwe producten dan ze op dit moment doen (van 16% naar 30%). World-class bedrijven willen naar 45%.
 - Betere keuzes tussen projecten levert een significante bijdrage aan innovatiesucces.
 - Samenstelling van innovatieteams en de beloningsstructuur kunnen tot betere resultaten leiden.
 - Een innovatieproject heeft een betere kans van slagen als de idee-eigenaar nauw betrokken blijft bij de realisatie.
 - De projectleider is cruciaal voor een goede en tijdige besluitvorming.
 - Innovatie zou breder dan alleen op nieuwe producten of diensten betrekking moeten hebben.
 - Nederlandse bedrijven zouden gebaat zijn bij een beter inzicht in wat er in de markt leeft.
- www.erasmusinnovatiemonitor.nl

**'Innovation Delivery:
het implementeren van
nieuwe ideeën om
waarde te creëren'**

Innovation Delivery heeft als doel waarde te creëren. Dat wil zeggen een 'duurzaam' of blijvend commercieel voordeel te behalen met de introductie van een nieuw product of dienst. We creëren waarde door ons nieuwe product of onze nieuwe dienst te laten aansluiten op de (onuitgesproken of latente) behoefte van onze potentiële klanten: de markt. *Innovation Delivery* benadrukt daarmee dat inspanning nodig is om het idee of de uitvinding te vermarkten.

Innovatie-uitdaging

De innovatie-uitdaging voor productmanagers, marketeers, engineers, ontwikkelaars en projectmanagers in de komende jaren is het winstgevend kunnen implementeren van nieuwe ideeën in een veranderende economie en een duurzame samenleving.

Hiervoor zijn nieuwe kennis en vaardigheden, maar vooral ook een andere attitude en nieuw gedrag nodig. *Innovation Delivery* omvat in feite een set kerncompetenties (of bekwaamheden) die een organisatie dient te verwerven en te versterken. Het gaat hierbij zowel om kennis en kunde van de werknemers als om collectieve knowhow, verankerd in werkwijzen, processen en cultuur van de organisatie.

Meer aandacht voor realisatie

Om innovatie van de grond te krijgen staan twee vragen centraal: 'Doen we de goede projecten?' en 'Doen we onze projecten wel goed?' In innovatiemanagement wordt deze klassieke tweedeling ook wel de 'front-end' en de 'back-end' van innovatie genoemd. Bij de eerste opgave gaat het om het genereren en selecteren van de beste en meest kansrijke ideeën, bij de tweede om het slim en daadkrachtig ontwikkelen en vermarkten ervan. Bedrijven die zich concentreren op deze twee processen kunnen de komende jaren succesvol concurreren.

We zien dat er inmiddels veel aandacht is voor de voorkant van het proces door creativiteit, ideeënmanagement, incubators, roadmapping en R&D te stimuleren.

Veel ondernemingen proberen innovatie te bevorderen door de ontwikkeling van nieu-

'All things are created twice. There's a mental or first creation, and a physical or second creation to all things' (habit 2: Begin with the end in mind)
– Stephen Covey

we, veelal technologische, oplossingen te stimuleren. Zodra een nieuw product of nieuwe dienst rijp is voor een marktintroductie, gaan ze ervan uit dat het ook wel winstgevend zal zijn. Er worden hierbij twee belangrijke zaken over het hoofd gezien: Ten eerste biedt een uitontwikkeld product nog lang geen zekerheid op een commercieel



Lego Mindstorms

In 1998 introduceerde Lego Mindstorms, een soort programmeerbare Lego-steentjes met sensors en motors waarmee klanten bewegende bouwwerken konden maken. Binnen drie weken na introductie werd de software gehackt en werden modificaties en nieuwe functies (illegaal!) toegevoegd.

Lego was in eerste instantie niet blij ... maar bij nader inzien toch wel! Het opende een geheel nieuwe markt van Lego-klanten, o.a. 18+ers, scholen met een roboticsopleiding. Vele innovaties volgden door de hack van deze nieuwe klanten. De gebruiker centraal!

succes. Ten tweede nemen de kosten sterk toe als we verder in het innovatietraject komen. Een prototype is soms kostbaar, het opschalen kost het veelvoudige en ervoor zorgen dat de potentiële gebruikers zich bewust zijn van de voordelen van de oplossing is bijna altijd veruit de grootste kostenpost. De kosten nemen na elke fase toe, maar de onzekerheid neemt niet altijd in dezelfde mate af. Hieraan zou meer aandacht moeten worden besteed.

De succesfactoren voor het realisatieproces worden daarmee keer op keer onderschat, terwijl hier de meeste kosten worden gemaakt. Als de verkeerde weg wordt ingeslagen, zijn de faalkosten enorm. Het is dus noodzakelijk om meer aandacht te geven aan een effectieve inrichting van het tweede deel van het innovatieproces. Daarom benadrukt *Innovation Delivery* het belang van het goed inrichten en leiden van de innovatierealisatiefasen. Dit is 'delivery': leveren en waarde creëren!

Klant en gebruiker centraal

In dit realisatieproces is het van groot belang om de klant gestructureerd, intensief te betrekken bij het innovatieproject. De innovatie is concreet en tastbaar geworden, zodat een bredere doelgroep zich er een mening over kan vormen en bruikbare feedback kan leveren. Met name tijdens het realisatieproces zorgt deze feedback voor nieuw inzicht, tijdige bijsturing, gericht op praktische toepasbaarheid en onvoorziene implementatieproblemen.

Projectmanagementmethode geschikt?

Voor 'delivery' van innovaties is meer nodig dan het genereren van nieuwe ideeën ('ideation'), het selecteren ervan, het creëren van nieuwe markten en het uitvinden van nieuwe verdienmodellen.

'Realisatie van innovatie vereist de discipline van projectmanagement én de creativiteit om te blijven inspelen op kansen en mogelijkheden'

Hét vakgebied dat zich richt op het realiseren van resultaten en doelen met gelimiteerde resources heet projectmanagement. Ligt daar dan niet de sleutel om innovaties tot een hoger succes te leiden?

Projectmanagement is als methode met name ontwikkeld voor het realiseren van technische projecten, waarbij het resultaat vooraf duidelijk kon worden gedefinieerd binnen een omgeving die gedurende het project aan weinig verandering onderhevig is en waaraan vooraf een budget is toegekend. Sturing richt zich op tijdige levering, kostenbeheersing en voldoen aan de gestelde criteria Time, Cost, Quality & Scope. Ver-

storingen, veranderingen en risico's worden gezien als een onvermijdelijk kwaad met impact op doorlooptijd, kosten en/of het uiteindelijke resultaat. Deze moeten dan ook zo goed mogelijk worden beheerst.

Maar bij innovatie is het resultaat niet vooraf bekend, is onduidelijk welke investeringen uiteindelijk nodig zijn, zijn klanten nog niet in beeld en worden kwaliteitseisen pas gedurende de ontwikkeling duidelijk. Onzekerheden, voortschrijdend inzicht en wijzigingen zijn aan de orde van de dag. Voor velen maakt dit werken aan innovaties juist zo interessant. Op zijn zachtst gezegd is het projectmanagementparadigma niet een-op-een van toepassing op innovaties. Bij

een enkeling roept een projectmatige aanpak zelfs weerstand op.

De valkuil is om innovatieprojecten te 'persen' in het keurslijf van een klassiek project, met dito plannen en beheersinstrumenten en hopen dat we daarmee commercieel succes behalen. Toch kunnen we veel leren uit de wereld van projectmanagement om onze innovaties meer kansen te geven, time-to-market korter te maken en resultaten beter voorspelbaar te maken.

Ontwikkeling in projectmanagement

Het vakgebied zelf staat ook niet stil. De focus op Plan, Predict & Control verschuift naar aandacht voor teammanagement, projectoverdracht ('hand-over'), stakeholdermanagement, gebruikersbetrokkenheid en wendbaarheid. Methoden als Lean en Agile projectmanagement deden hun in-

Standaardprojectmanagement	Innovation Delivery
Focus op resultaat	Focus op toegevoegde waarde
Doelgericht	Proces- en doelgericht
Beheersen van tijd, kosten en kwaliteit	Ondernemerschap
Plan, predict & control	Kansen opzoeken, benutten en blijven leren
Opdrachtgever bepaalt	Markt is leidend
Omgeving beheersen	Omgeving involveren
Leidend zijn de eisen en de beperkingen van stakeholders en lijnorganisatie	Leidend zijn de behoeften en de waardebeoordeling van de klant
Gebruikers testen eindproduct	Gebruikers ontwikkelen mee
Kwaliteit leveren volgens specificatie	Kwaliteit door extra waarde te creëren voor de klant
Onzekerheden reduceren door risicomangement	Onzekerheden reduceren door scenario's te onderzoeken en ideeën te testen
Einddoel helder	Einddoel slechts conceptueel
Horizon is opleverdatum	Horizon is behalen commercieel succes
Formeel en gepland	Out-of-the-box denken, spontaniteit
Tactisch en operationeel	Strategisch en tactisch
Competenties overwegend technisch	Competenties op visie, samenwerken, onderzoeken en aanpassen
Afnemer-leveranciersverhouding	Comakership
Voorwaarden onderhandelen	Samenwerken in teams
Rapportage, documenten en verantwoording	Laten zien en aannemelijk maken
Plan-do-check-act projectcontrol	Ontdekken en optimaliseren

trede naast de traditionelere projectmanagementpractices. 'Agile' betekent wendbaar. Agile projectmanagement biedt flexibiliteit door te ontwikkelen in korte sprints waarin steeds een beperkt, maar bruikbaar product wordt gerealiseerd. Deze methode is geschikt als eindspecificaties moeilijk definieerbaar zijn en we niet eindeloos aan de plantafel kunnen blijven zitten. Door een andere organisatievorm werkt de aanpak motiverend voor het ontwikkelteam en de projectomgeving.

Innovatiemindset

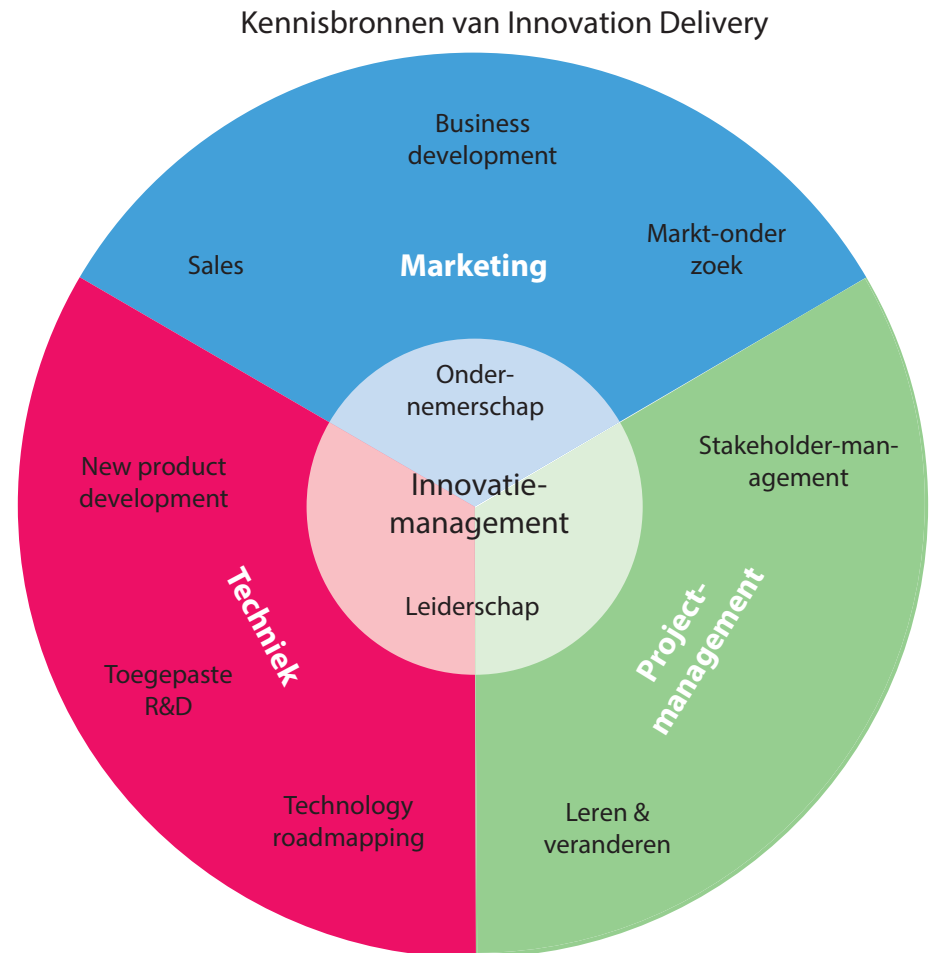
Innovation Delivery omarmt een nieuwe vorm van projectmanagement, speciaal voor het creëren van nieuwe producten. Aan de ene kant laat het innovators zien dat we veel kunnen leren van projectmanagement en de projectmatige aanpak. Het kan ons met name in de realisatiefase helpen om met meer zekerheid een succesvol resultaat te behalen.

Aan de andere kant waken we voor ver doorgevoerd beheers- en controledenken zoals we dat bij veel projecten zien. Ervaren projectmanagers leren we daarom anders naar hun projecten en hun eigen managementstijl te kijken.

Uiteindelijk gaat het erom een *collectieve innovatieve mindset* te creëren binnen en buiten de organisatie. Daarbij moeten de verschillende disciplines elkaar goed kunnen vinden en min of meer dezelfde taal spreken. Voor de een betekent dat meer focus op kortetermijnresultaten die waarde hebben voor eindgebruikers, voor de ander betekent het het loslaten van standaardprocessen en rapportages en openstaan voor verandering. In de tabel staan de verschillen in projectbenadering tussen standaard projectmanagement en wat we bedoelen met projectmanagement voor innovaties, wat een belangrijke component is van Innovation Delivery.

Basisprincipes van Innovation Delivery

Productmanagers, strategische beslissers, ontwikkelaars en marketeers hebben behoefte



aan nieuwe inzichten en een verfrissende aanpak om innovatie daadwerkelijk te realiseren en de succeschansen te verhogen. Wij noemen dat *Innovation Delivery*, het realiseren van nieuwe ideeën om waarde te creëren.

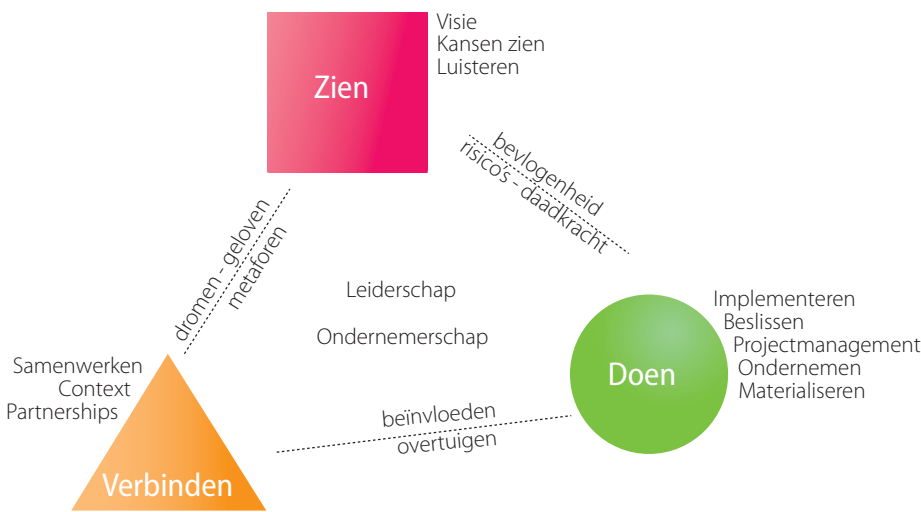
De essentie van Innovation Delivery is kansen te vergroten en risico's te verkleinen: kansen om met nieuwe technische mogelijkheden behoeften van mensen te laten vervullen; risico's op technisch falen, slechte implementatie en op marktfalen.

We maken daarbij gebruik van recente inzichten uit uiteenlopende vakgebieden en brengen de praktische implicaties in samenhang bij elkaar en maken het geheel toepasbaar. De drie hoofdbronnen van Innovation Delivery zijn *marketing*: de taal van het management; *techniek*: de wereld van ingenieurs, specialisten en research &

development; en *projectmanagement*: de taal van de consultants, trainers en veranderaars.

Het model dat de samenhang beschrijft tussen de competenties, het innovatieproces en

'Innovation is making unexpected connections between things. Looking for new places to make connections'
— Tim Brown, Ideo



de fasen heet het Innovation Delivery Model (ID Model).

Innoveren als driepoot

Innovatie ontstaat vaak vanuit een idee voor een nieuw product, een technologische doorbraak of bij een vraag uit de markt. Er is daarbij eigenlijk geen vast begin of einde aan te wijzen. Innoveren doen we continu. Om dit proces succesvol te laten zijn vereist innovatie drie essentiële competenties van u, uw team(s) en uw organisatie. Als we een van deze drie competenties missen gaat het fout. Net als een

melkkruk, als een van de drie poten ontbreekt, valt de kruk om.

Zien

Visie, zien van behoeften in de markt, zicht op de toekomst, doel en weg daarnaar toe.

Verbinden

Verbanden leggen tussen ideeën, mensen en kennis; samenwerken met de klant, interne en externe expertises; partnerships.

Doen

Bevolegheid, verandering verankeren,

overtuigingskracht om mensen mee te krijgen en het idee verzilveren.

Conclusie

Innovation Delivery combineert de laatste inzichten en best practices uit de organisatiepsychologie, productontwikkeling, veranderingkunde, marketing & projectmanagement tot een samenhangende visie op het realiseren van innovaties.

De aanpak is gericht op het stimuleren en verankeren van *creativiteit, ondernemerschap* en *realisatievermogen* in uw organisatie.

www.innovationdelivery.nl

Literatuur

- Bos, J. en E. Harting, *Projectmatig creëren 2.0*, Scriptum, 2006.
- Covey, S., *The 7 Habits of Highly Effective People*, Simon & Schuster, 2013.
- Graaf, R. de, P. van der Duin & T. Langelier, *Innovatie uit de polder: Hoe Nederland kan vernieuwen*, Business Contact, 2009.
- Highsmith, J., *Agile Project Management: Creating Innovative Products*, Pearson, 2008.
- Langelier, T., *Innpreneur: 101 Chronicles on How Circumstance, Preparation and Brilliance Advance Innovation*, Channel V, 2011.
- Mulder, N., *Value-based Project Management: Scherpte en focus aanbrengen in complexe projecten*, Academic Service, 2013.
- OGC, *Managing Successful Projects with PRINCE2*, TSO, Norwich, 2009.
- Peters, T. & R.H. Waterman jr., *In Search of Excellence*, Warner Books, 1982.
- PMI, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* (fifth edition), PMI Project Management Institute, 2013.
- Volberda, H. & M. Bosma, *Innovatie 3.0: Slimmer managen, organiseren en werken*, Mediawerf, 2011.

Arjan J. van Bommel MA is partner van Idea I do en is verantwoordelijk voor het Innovation Delivery-concept. Hij is zelfstandig learning consultant, managementtrainer, organisatiepsycholoog en ondernemer en heeft 20 jaar ervaring binnen projecten, programma's en projectmatig werkende organisaties.
arjan@ideaido.eu

Jean-Paul Janssens Phd is associate adviseur bij Idea I do. Hij is de eigenaar van Inno-Sus Consultancy, een R&D- en innovatie-consultancybedrijf. Daarvoor werkte hij als R&D-manager bij Unilever. Hij heeft gewerkt in Europa, Zuidoost-Azië, Noord-Afrika en het Midden-Oosten; zijn expertise strekt zich uit van R&D, product & technologieontwikkeling, innovatieprocessen, projectmanagement tot strategieontwikkeling. Hij heeft meer dan 19 jaar ervaring in diverse research & development-omgevingen.
jean-paul@ideaido.eu

Van steenkool naar hi-tech

DSM heeft zich de laatste 100 jaar ontwikkeld van een steenkoolbedrijf naar een hi-tech innovatief bedrijf in Life & Materials Science-producten. Uiteraard niet in één grote stap maar via logische tussenstations in kunstmest, bulk- en fijn chemicaliën. Een geweldig succesvolle transformatie, ontstaan onder andere vanuit veranderende marktbehoeften en technologische ontwikkeling. Naast de organisatorische en culturele transformatie verschoven ook de technologische kerncompetenties van klassieke werktuigbouw naar moderne biotechnologie. Nieuwe kerncompetenties en innovatie kunnen dus worden aangeleerd.

