

INNOVATIESUCCES, EEN STEVIGE MANAGEMENTOPDRACHT

Jeroen de Kempenaer

INNOVATIEMANAGEMENT

Innovatie hoort nadrukkelijk op de agenda van het topmanagement te staan. Een overzicht van de prioriteiten die het management zich daarbij dient te stellen.

Wat kunnen managers doen om innovatie in hun organisatie succesvoller te maken? Te vaak wordt innovatie te laag in de organisatie belegd of uitsluitend als R&D-taak gezien. Hoger management brandt er zijn vingers liever niet aan, en lijkt te hopen dat 'ze' er iets moois van maken. Maar innovatie is de toekomstige waarde van de organisatie. Als dat geen aandacht van het topmanagement verdient, wat dan wel? Door aandacht te besteden aan negen punten kunnen zowel het aantal innovaties als de kwaliteit ervan enorm worden opgevoerd. Deze negen punten kunnen in drie categorieën onderverdeeld worden: goed leiding geven, relevante processen op orde hebben, hoogwaardig management bieden.

GOED LEIDING GEVEN

Dit is de component van management die je niet uit boekjes kunt halen, niet kunt uitrekenen en niet kunt uitbesteden. Het zijn de keuzen van de leidinggevende of het leidinggevende team. Het gaat om het formuleren en hanteerbaar maken van de visie en strategie van de organisatie. De drie specifieke aandachtspunten:

Duidelijke doelen stellen

Het eerste aandachtspunt is: duidelijke doelen stellen. Over gewenste winst en omzet wordt vaak door organisaties gecommuniceerd, maar over gewenste doelen voor innovatie heerst vaak grote stilte. Het is voor het management lastig om op hoofdlijnen aan te geven wat innovatie zou moeten opleveren. Maar niets zeggen heeft twee grote nadelen. Je eigen mensen die nieuwe ideeën aandragen of aan innovaties werken, raken mateloos

gefrustreerd wanneer een goed plan toch weer sneuvelt omdat het kennelijk niet aansluit bij de doelen van het management. Onduidelijkheid over de innovatiedoelen maakt het bovendien nagenoeg onmogelijk om extern goede ideeën te betrekken.

CEO Paul Polman van Unilever laat zien hoe het wél moet. Hij heeft als doel gesteld dat Unilever twee maal zoveel omzet moet realiseren, maar zonder de ecologische footprint van het concern te vergroten. Een prachtige uitdaging voor innovatie en mooie sturing op doelen, maar niet op uitvoering! Een ander voorbeeld van duidelijke doelen stellen is 'Autonomous drive' van Google. Doordat het doel duidelijk is, namelijk een auto ontwikkelen die zichzelf bestuurt, kunnen heel veel partijen van buiten gaan bijdragen. Kester e.a. (2014) hebben wetenschappelijk bewezen dat goed doelen stellen tot groter economisch succes leidt.

Hoe kun je die doelen dan stellen? Zorg er altijd voor dat ze afgeleiden zijn van de strategie en een bijdrage leveren aan het bedrijfsresultaat. Enkele zaken waar je op moet letten: een hogere marge krijg je door producten met toegevoegde waarde te ontwikkelen, niet door kosten te besparen; en als je nieuwe markten wilt betreden, dan is innoveren in technologie een extra risico omdat je dan zowel een marktrisico als een technologierisico loopt. Een voorbeeld van een goed geformuleerd doel: 'Innoveer onze producten om deze aantrekkelijk te maken voor markten A en B met als doel om daar in drie jaar respectievelijk 15 en 30 procent marktaandeel te veroveren, maar innoveer zonder grote technologie-inspanning.' Daarmee kan iedereen gericht aan het werk.



ROTTERDAM SCHOOL OF MANAGEMENT

Randvoorwaarden afbakenen

Een tweede aandachtspunt van goed leiderschap is om het 'speelveld' goed af te bakenen met randvoorwaarden. Impliciet kunnen veel organisaties duidelijk maken wat wel en niet is toegestaan in het kader van de innovatie-inspanning. Het is erg belangrijk om die randvoorwaarden expliciet te maken. Voor de innovators is dan helder waar een project in moet passen. Vaak ziet het management dat expliciet maken als een risico: 'dan wordt een projectteam misschien ingeperkt; we willen die ene kans niet uitsluiten.' Mijn ervaring leert dat het omgekeerde het geval is. Goede randvoorwaarden leiden tot focus en sneller convergeren naar juiste projecten.

Het verhaal gaat dat de innovatieopdracht rond het ontstaan van de iPod als volgt geluid zou hebben: 'A 1000 songs in your pocket.' Waar of niet, het is een prima samenvatting van drie criteria. Ten eerste: een (voor die tijd) grote opslagcapaciteit (1000 songs); ten tweede: licht en compact (in your pocket); en ten derde: werkend op batterijen (in your pocket). Zonder ook maar één woord te wijden aan het uiteindelijke product, gaf het Apple-management (zo dit verhaal) het projectteam drie prima randvoorwaarden voor een innovatie mee. Het management gaf het team duidelijkheid zonder zich met de inhoud te bemoeien.

Door duidelijke en inhoudelijke randvoorwaarden te stellen, kan het management de uitkomst van innovatieprocessen verbeteren. Zeg als management wat een innovatie maximaal mag kosten, hoe lang een project mag duren, of je wel of niet een nieuwe markt op mag, en of er wel of niet een nieuwe technologie mag worden ingezet. Let wel, het ontwikkelen van een nieuwe technologie is nooit een innovatietaak, maar een R&D-taak – en de toepassing van nieuwe technologie is 'nooit' een R&D-taak, maar altijd een innovatieaangelegenheid. Andere randvoorwaarden zijn gerelateerd aan het merk van een organisatie. Mag een innovatie het merk oprekken of veranderen, of moet deze strikt binnen de bestaande 'piketpaaltjes' van het merk blijven? Innovatieve bedrijven gebruiken de randvoorwaarden ook om te beoordelen of een project mag doorgaan of moet stoppen. Voldoet een

project niet (meer) aan de randvoorwaarden? Dan met een stoppen en/of formeel heroverwegen.

Fair play handhaven

Fair play handhaven is de derde en laatste in de categorie 'goed leiding geven'. Innovators nemen heel wat risico door te werken aan een project. Hun reputatie staat op het spel; ze weten nooit of een project gaat lukken. Als het mislukt, gaan ze voor de buitenwereld op hun neus.

Het management moet er dan ook alles aan doen om interne risico's in te dammen, om politiek en spelletjes te voorkomen. Anders wordt innoveren een 'once in a career'-ervaring, terwijl 'serial innovators' juist zoveel waarde toevoegen (Griffin e.a., 2012).

Voorbeelden van goede of slechte ervaring met fair play zijn moeilijk te geven. Ze zijn er in overvloed, maar het zijn inzichten die alleen intimi hebben en intimi gaan daar

discreet mee om. Maar 'alle' innovators hebben wel eens slechte ervaringen opgedaan: een project dat botweg gesaboteerd wordt, waarbij de saboteur er nog mee wegkomt ook; of teamleden die als helden voor een project gevochten hebben, maar vervolgens als 'losers' de deur worden gewezen.

Goede managers vieren de mislukkingen: de teamleden worden beloofd voor alle inspanningen en hun moed. Want nu is het een mislukking, net zoals Viagra, Post-It en vele andere innovaties dat eerst ook waren voordat ze later alsnog een succes werden. Van succes leert een organisatie weinig; de 'vaders' verdringen zich daarvoor ook teveel. Van een mislukking kan een organisatie heel veel leren: wat moet beter? Wanneer is de tijd wel rijp? Fair play handhaven vereist dat het management goed gedrag ten toon spreidt en het goede voorbeeld geeft, en geen bestraffende maatregelen oplegt.

RELEVANTE PROCESSEN OP ORDE HEBBEN

Natuurlijk is creativiteit van belang voor innovatie. Maar innovatie is het zakelijk succes van inventiviteit. Negen-tig procent van het innovatiewerk is gewoon noeste en georganiseerde arbeid. Goede processen helpen hierbij.

DE OVERKOEPELENDE INNOVATIE- DOELSTELLING VAN UNILEVER ZORGT VOOR EEN INNOVATIE- UITDAGING EN STURING OP DOELEN, MAAR ZONDER STURING OP DE UITVOERING



Heldere beoordelingsprocessen

Om te beginnen moet het management voorzien in heldere beoordelingsprocessen. Waarom project A wel en project B niet? Innovatieprojecten zijn inherent onzeker; vaak zijn beoordelingsprocessen van innovatieprojecten helaas ook nogal onzeker. Wellicht leidt de inherente onzekerheid van innovatieprojecten tot 'fuzzy' beoordelingsprocessen? In de praktijk hebben projecten van 'de baas' of van winstgevend afdelingen een hoge kans op acceptatie. Maar zijn dat de projecten die het beste de doelen dienen en het beste binnen de randvoorwaarden passen? Zijn het de projecten die een organisatie zou moeten doen, of hebben ze alleen een sterke sponsor?

Royal IHC heeft voor een aanpak gekozen die helder en duidelijk is. Het hanteert een set van criteria waaraan alle (!) innovatieprojecten moeten voldoen. Een team van beoordelaars, bestaande uit innovatiemanagers die niet bij het project zijn betrokken, beoordeelt een project. Van 'Helemaal okay, succes ermee', 'Aan dit punt extra aandacht geven tijdens het project' tot 'Nee, om die en die reden gaat dit project niet starten'. IHC ziet als twee voordelen dat er zowel veel synergie is (door het formele beoordelen zien meer mensen het project), als selectiviteit (echt alleen kwalitatief goede projecten doen).

Zo'n beoordelingsproces is geen hogere wiskunde. Neem de geformuleerde doelen en randvoorwaarden en leid daar vijf tot maximaal tien criteria uit af. Stel per criterium een goed beschreven schaal op, waarbij je aangeeft wanneer een project welk cijfer krijgt. Bijvoorbeeld: een project krijgt voor 'Fit met strategie' een 1 als het 'Afbreuk doet aan de strategie', een 7 als het 'Past binnen de strategie' en een 10 als het 'Substantieel de strategie versterkt'. Zowel het opstellen als het gebruiken van deze criteria verhoogt de kwaliteit van de discussie over innovatie. Zelfs een ogenschijnlijk simpel criterium als 'Fit met strategie' blijkt in de praktijk lang niet altijd gehandhaafd te worden, met evident 'foute' projecten tot gevolg.

Besluitvorming strak inrichten

Besluitvorming strak inrichten is het tweede aandachtspunt in de categorie Processen. Daarmee bedoel ik hier

besluitvorming binnen projecten. Een innovatieproces of -project is anders van aard dan een regulier proces of project. Reguliere processen, zoals die er zijn voor inkoop en HR, voldoen vaak niet voor innovatieprojecten. In reguliere processen zijn efficiëntie, risicobeperking en het uitbannen van variatie van belang. Voor innovatie wil je effectiviteit, gericht risico nemen en het 'andere' juist opzoeken. Een bedrijf dat éénmalig één apparaat wil uitproberen, hoeft daarvoor niet eerst vijf leveranciers op kwaliteit te selecteren. Maar besluiten binnen innovatieprojecten moeten wel ordentelijk genomen worden. Ook risico's moeten worden genomen, maar ze moeten wel afgebakend worden.

Ik mocht ooit als bierbrouwer in Singapore meewerken aan de introductie van een nieuw bier. Voor dit nieuwe bier moest een speciaal soort mout uit Australië komen. Dat betekende drie weken wachttijd voor de productie daarvan, plus vier weken transport over zee. Veel teveel voor een project van zes maanden.

We gingen dus in overleg voor een alternatief. Dat werd: betalen voor weekeind-overwerk op de mouterij en transport per vliegtuig. Onze afdeling Inkoop was 'not amused': € 12.500 in plaats van € 2.000 voor één ton mout! Maar we wonnen wel zes essentiële weken in dit project van zes maanden. Ik kon voor zulke

besluiten direct bij mijn algemeen directeur aankloppen.

Innovatieprojecten hebben strakke maar wel passende besluitvorming nodig. Waar mogelijk kunnen ze binnen bestaande procedures worden uitgevoerd. Maar als het nodig is, moet er een beroep kunnen worden gedaan op alternatieven. Belangrijk daarbij is dat er nooit geld zonder toestemming of mandaat wordt uitgegeven: als het projectteam vindt dat er naar alternatieven moet worden gegrepen, dan moet het snel en op het juiste niveau om een besluit daarover kunnen vragen. Het projectteam beoordeelt echter de noodzaak voor alternatieven; als het goed is, bestaat dit team uit de beste, meest ondernemende mensen in de organisatie, en zij zouden goed de benodigde oordelen moeten kunnen vellen.

Projectmanagement stevig én flexibel opzetten

Projectmanagement stevig én flexibel opzetten is het

OMZETGROEI DOOR
MIDDEL VAN EEN
OVERNAME KOST VAAK
EEN VEELVOUD VAN
OMZETGROEI DOOR
INNOVATIE



laatste punt in deze categorie. Zoals gezegd verschilt een innovatieproject van een regulier project. Een regulier project is als een brug bouwen van A naar B. De afstand, de gewenste sterkte, de diepte van de rivier, etc., zijn allemaal vooraf te bepalen. Een innovatief project is 'een manier om naar de overkant te komen'. Tijdens zo'n project zal een organisatie nieuwe kansen ontdekken, maar ook onmogelijkheden inzien. Bij een regulier project is het hoofddoel het nauwgezet realiseren van het vooropgestelde projectplan. Bij een innovatieproject is het hoofddoel een zo groot, optimaal mogelijk zakelijk resultaat bewerkstelligen. Wat dat doel is, dat laat zich bij aanvang van het project niet volledig definiëren. Maar dat hard definiëren is wel heel bruikbaar als het zowel robuust als flexibel ingezet wordt.

Een paar jaar geleden introduceerde Agrifirm het innovatieve varkensvoer Airline 2.0, een radicale innovatie op het gebied van veevoer.¹ Belangrijke voordelen van het voer waren gezondere varkens, een kleinere ecologische footprint en aantrekkelijke financiële resultaten voor veehouder en Agrifirm. Bij aanvang van het project werden wel twintig subdoelen benoemd. Tijdens het project waren er natuurlijk 'afvallers', doelen die onhaalbaar bleken, maar ook onverwachte nieuwe kansen. Het team had een helder en gemeenschappelijk overzicht dat tijdens iedere projectbijeenkomst verder werd aangescherpt. Alle betrokkenen konden steeds beschikken over een actueel inzicht in de samenhang tussen en de relevantie van de projectactiviteiten.

Het is belangrijk de subdoelen te definiëren als harde toetsbare hypothesen. Zoals: 'geen van de kopers heeft een handleiding nodig om de drie belangrijkste functies te gebruiken'. Daarmee is één van de aspecten van bedieningsgemak toetsbaar vastgelegd en zul je 'drie voornaamste functies' moeten definiëren. Op deze manier krijgt een project structuur, maar wordt het niet rigide. Ieder keer krijgen de teamleden en hun toezichthouders de kans om weloverwogen de balans op te maken: doorgaan of stoppen, de lat hoger of lager leggen? Dit aan de hand van de subdoelen van het project, die telkens worden bijgesteld voor het best haalbare commerciële

resultaat.

HOOGWAARDIG MANAGEMENT BIEDEN

Naast goed leiderschap en goede processen is ten slotte een goede en gerichte aansturing van groot belang. Een organisatie moet op koers blijven en gedisciplineerd doorwerken aan projecten. Dat kan niet allemaal uit zelfsturing komen; daar is ook management voor nodig.

Aanhoudend de benodigde mensen en middelen ter beschikking stellen

Hoogwaardig management betekent om te beginnen dat de benodigde mensen en middelen ter beschikking worden gesteld, en wel aanhoudend. Te vaak wordt innovatie gezien als iets wat 'erbij gedaan' moet worden, als een parttime- of nevenactiviteit, iets voor mensen die op dat moment beschikbaar zijn, vaak los van hun kwaliteiten voor de specifieke uitdaging. Of nog erger, door interimers, want 'onze mensen zijn te druk met de kernactiviteiten'. Als een project zo wordt ingericht, dan doen budget en andere bedrijfsmiddelen er ook nauwelijks meer toe; die maken dat niet meer goed. Het succes van een innovatieproject staat of valt met de inzet van de benodigde mensen en middelen.

Lockheed Martin begreep dat goed; een goed team zo ongestoord mogelijk zijn werk laten doen kan ongelofelijk productief zijn en zelfs legendarisch worden.² Het team van 'Skunk Works', opgestart vóór de Tweede Wereldoorlog, werd bijeengehouden en niet uitgesmeerd over dagelijkse problemen en reguliere projecten. Volberda wijst op een belangrijk punt als hij constateert dat innovatiesucces voor drie kwart afhangt van het team, en voor slechts één kwart van de technologie (Topsectorenpanel, 2013).

Een managementteam moet keuzen maken over de mensen en middelen die het wil inzetten voor innovatie en moet die mensen en middelen ook daadwerkelijk ter beschikking stellen. Een miljoen euro aan nieuwe omzet kost al snel een kwart tot een half miljoen euro aan innovatiebudget en de inzet van heel goede mensen. Als je die investering als managementteam niet wilt doen, dan kun je beter niet innoveren; langzaam en onderbezet innoveren levert niets op. Bedenk echter dat innoveren

VAN SUCCES LEERT EEN ORGANISATIE WEINIG; DE VELE 'VADERS' VAN SUCCES VERDRINGEN ZICH DAARVOOR OOK TEVEEL



vaak veel minder kost dan acquireren. Voor een miljoen euro aan nieuwe omzet wordt vaak twee tot drie maal de omzet als overnamesom betaald, ofwel vier tot twaalf maal zoveel als omzetgroei door innovatie.

Aandacht voor een project kunnen vasthouden

Het tweede aspect van hoogwaardig management is aandacht voor een project kunnen vasthouden, ook als het tegenzit. Wellicht door een gebrek aan doelen zijn innovatieprojecten vaak het eerste slachtoffer zodra er druk op de organisatie komt. Veel managers menen dat beleggers alleen maar oog hebben voor kwartaalresultaten. Dat klopt, maar dat zal alleen dan het geval zijn wanneer de organisatie in kwestie zich fantasieloos voortsleept van kwartaal naar kwartaal. Organisaties die veel aandacht besteden aan innovatie worden beloond voor de vooruitzichten die ze bieden en niet voor de cijfers over de afgelopen drie maanden (Swedro, 2012; Blundell e.a., 1999). Natuurlijk kan een organisatie in zwaar weer belanden, en dan kunnen innovatieprojecten sneuvelen. Maar innovatieprojecten afkappen uit overwegingen voor de korte termijn is om een aantal redenen niet goed: het innovatieteam ligt stil of wordt opgebroken; externe partners krijgen een negatief signaal over de wil om er een succes van te maken; en het krijgen van nieuwe, toekomstige verdien capaciteit wordt naar achteren – verder de toekomst in – geschoven.

Een voorbeeld van een organisatie die haar innovatieve positie goed verdedigt, is ASML. ASML heeft zich, inclusief haar ecosysteem van toeleveranciers, ingericht om grote veranderingen in de vraag te kunnen opvangen. Maar ASML heeft ook de reputatie dat innovatieprogramma's onder alle omstandigheden worden doorgezet, ook in heel slechte tijden.

Organisaties zien innovatie vaak als R&D en/of technologie en/of marketing en sales. Maar weinig organisaties beschouwen innovatie als een activiteit waarbij alle disciplines een rol spelen. Vooral de CFO – als de primaire hoeder van de financiële toekomst van de organisatie – zou de waarde van toekomstige verdien capaciteit moeten kunnen inschatten en zich realiseren hoe

kostbaar het is om nieuwe verdien capaciteit uit te stellen. Op basis van de voor innovatie gestelde doelen zou de CFO moeten beoordelen wat de schade is van uitstel van projecten. En als de CFO probleemloos een innovatie uitstelt, dan is of de waarde niet zo groot, of de organisatie zou eens naar de CFO moeten kijken.

De organisatie mobiliseren

Het laatste aandachtspunt voor het topmanagement ten aanzien van innovatie is om de organisatie breed en op het juiste moment te mobiliseren. Het topmanagement dient ervoor te zorgen dat de mensen en middelen van de organisatie zodanig worden ingezet dat een innovatie snel en met impact in de markt kan worden gezet. Vaak wordt een innovatie gezien als het 'speeltje' (of kruis) van één afdeling en niet als nieuwe loot aan de stam van de hele organisatie. Laat de hele organisatie op de juiste wijze mensen en middelen inzetten om de innovatie tot een succes te maken: van Inkoop, Techniek, Productie, Logistiek, Marketing, Verkoop en Klantenservice tot Directie. De juiste kennis en kunde moeten, op een goede manier gedoseerd, worden ingezet ten behoeve van het nieuwe product of de nieuwe dienst. Het is aan het management om die dosering actief te bewaken; er moet niet te weinig ondersteuning worden geboden, maar zeker ook niet teveel.

Apple is wat dit betreft een goed voorbeeld. Nieuwe producten en diensten van Apple die de markt bereiken, krijgen alle aandacht van de hele organisatie. Door alle lagen heen wordt alles in stelling gebracht om de lancering tot een succes te maken. Het Apple-management zorgt voor een uitstekende mobilisatie: iedereen wordt opgelijnd, alle communicatie is strak geregisseerd, alles is op orde. Deze aanpak heeft veel impact. In een vroeg stadium moet het management ervoor zorgen dat het innovatieteam de inzet van de organisatie in de planning meeneemt: wanneer moeten welke onderdelen, naast de mensen en middelen van het centrale innovatieteam, bijdragen aan het project en de lancering van de dienst of het product? Op basis van die planning moet het management enerzijds waarborgen dat de bijdragen daad-

DE INNOVATIE- OPDRACHT VOOR DE IPOD GAF HET ONTWIKKELINGSTEAM EEN DUIDELIJK AFGEBAKENDE RICHTING



werkelijk geleverd worden, anderzijds dat de afdelingen ten dienste van de innovatie werken en niet hun eigen positie misbruiken of versterken. Fair play dient door de hele organisatie heen in stand te worden gehouden.

—

Aan de hand van de negen besproken aandachtspunten kunnen managers het succes van hun innovatie-inspanningen sterk vergroten. Ze kunnen er aandacht aan besteden zonder ook maar iets van innovatie af te weten of zich inhoudelijk met innovatie te hoeven bemoeien.

Noten

1. <http://www.agrifirm.com/agrifirm-feed/varkens/thema/air-line>
2. http://en.wikipedia.org/wiki/Skunk_Works

Literatuur

Blundell, R., R. Griffith & J. van Reenen (1999). Market Share, Market Value and Innovation in a Panel of British Manufacturing Firms. *Review of Economic Studies*, 66 (3), pp. 529-554.

Griffin, A., R.L. Price & B.A. Vojak (2012). *Serial Innovators - How Individuals Create and Deliver Breakthrough Innovations in Mature Firms*. Stanford (CA): Stanford University Press.

Kester, L., E-J. Hultink & A. Griffin (2014). An Empirical Investigation of the Antecedents and Outcomes of NPD Portfolio Success. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 31(6), November, pp. 1199-1213.

Swedro, L. (2012). How innovation affects stock prices and returns. *CBS News/Moneywatch*, 1 augustus (zie www.cbsnews.com/news).

Topsectorenpanel (2013). *Sociale innovatie doorslaggevend voor succes topsectoren - Topsectorenbeleid te eenzijdig gericht op technologische innovatie*. Rotterdam: Rotterdam School of Management. (Onderzoeksrapport topsectoren van RSM in samenwerking met Panteia/EIM voor de tweede meting van het Topsectorenpanel, 2012-2013; te downloaden via www.rsm.nl).

Over de auteur

Ir J.G. de Kempnaer MBA (Jeroen.de.Kempnaer@Philips.com) is Senior bij Philips Innovation Services High Tech Campus, Eindhoven.

