

## 'INNOVATION DELIVERY':

# Geen **kwestie** van routine

Innovatie is voor veel bedrijven belangrijk. Gedreven door een steeds veranderende markt, slimme concurrenten of een combinatie van beide staan ze voor de opgave om steeds weer nieuwe dingen te bedenken, te ontwikkelen en in de markt te zetten. Veel bedrijven denken dat ze innovatie via een tevoren gedefinieerd proces kunnen realiseren. Een naïeve veronderstelling; innovation delivery vraagt om visie en leiderschap, zowel op uitvoerend als op directieniveau.

### Titus Bekkering

Innoveren is moeilijk. Gemiddeld genomen over alle industriesectoren wordt slechts 6 procent van de ideeën waaraan is gewerkt een succes in de markt. 94 procent strandt dus ergens onderweg en de vraag is hoe dat komt. De industrie zoekt de verklaring tot nu toe in een drietal factoren. Ten eerste zijn innovaties onvoldoende marktgedreven, ofwel de behoefte van de klant wordt onvoldoende begrepen. Ten tweede is er doorgaans te weinig technologische expertise om een werkelijke doorbraak te bereiken. En tenslotte blijkt het erg lastig te zijn om goede – binnen de bedrijfsstrategie passende – ideeën te genereren.

Bedrijven besteden dan ook veel aandacht aan marktonderzoek, R&D en, in toenemende mate, aan methoden om het zogeheten *front end* – het genereren van ideeën – te verbeteren en te versnellen (bijvoorbeeld Systematic Inventive Thinking). Er is echter nog een vierde factor die het suc-

ces van innovaties bepaalt. Dit is *innovation delivery*: de wijze waarop het realiseren van ideeën wordt uitgevoerd en aangestuurd.

### State Gate-model

Veel bedrijven hanteren voor het realiseren van innovaties een *Stage Gate*-model om grip te houden op innovatieprocessen. In die aanpak wordt gebruikgemaakt van een aantal voorgeschreven fasen (zie figuur 1) met expliciete go/no go-momenten. Per fase is ofwel grofweg ofwel gedetailleerd voorgeschreven welke activiteiten er moeten worden uitgevoerd. Cruciaal hierbij is dat projecten niet als een estafettestokje worden doorgegeven tussen de afdelingen, maar dat ieder in elke fase van het project een bijdrage levert.

Vooraf grote organisaties hebben meestal het Stage Gate-model tot in detail doorgevoerd. Het systeem omvat dan bijvoorbeeld formats die moeten worden gebruikt om bepaalde inhoud vast te leggen, een informatiesysteem en (soms geautomati-

seerde) spelregels voor besluitvorming op de verschillende niveaus.

### De praktijk

Bij innovatieprojecten is de uitvoering vaak in handen van een multidisciplinair team. Onder het motto 'de markt is leidend in innovatie' zijn het vaak de jonge marketeers die de projectverantwoordelijkheid op hun bord krijgen. Doorgaans moeten ze samen met hun teamleden de projecten uitvoeren in combinatie met een routinebaan en zonder specifiek te zijn toegerust voor de complexe managementopgave van innovatie. Al doende moeten ze antwoorden vinden op vragen zoals:

- Waar ligt de balans tussen de 'gewone' taken en de projecttaken?
- Hoe is te borgen dat we geen zaken over het hoofd zien?
- Waar zijn voldoende resources voor het project te vinden?
- Hoe is een multidisciplinaire aanpak succesvol te maken?

- Hoe kan zinvolle besluitvorming worden georganiseerd?

Op directieniveau spelen andere zaken. Daar draait het vooral om vragen zoals:

- Hoe is een zo kort mogelijke time-to-market te realiseren?
- Hoe kan de kwaliteit worden gegarandeerd?
- Welke verantwoordelijkheden liggen bij het innovatieteam en welke bij de directie?
- Wanneer moet de druk op een team worden opgevoerd en wanneer moet deze juist worden weggenomen?
- Hoe kan een multidisciplinaire aanpak effectief blijven?

De Stage Gate-aanpak geeft geen antwoorden op deze vragen en dilemma's van het innovatieteam, noch op die van de directie.

### Bij de koffieautomaat

'Ik vind die *operation*-mensen een beetje saai en behoorlijk inflexibel. Het lijkt wel of je alles weken van tevoren in drievoud moet aanvragen en meestal is het antwoord "Nee, dat kan niet want zo simpel ligt het niet!"

'Die van *sales* zijn pas erg; allemaal rasoptimisten met een planninghorizon van ongeveer één week. Als ze echt geen clou hebben hoe het verder moet, dan zeggen ze "Oh, dat lossen we wel op!"

'*Marketeers* kunnen er ook wat van; ze verkondigen een hoop quasi conceptuele taal. Allemaal beweringen die moeilijk zijn te checken en lukt dat wel, dan zijn ze meestal weer aan een volgende baan begonnen.'

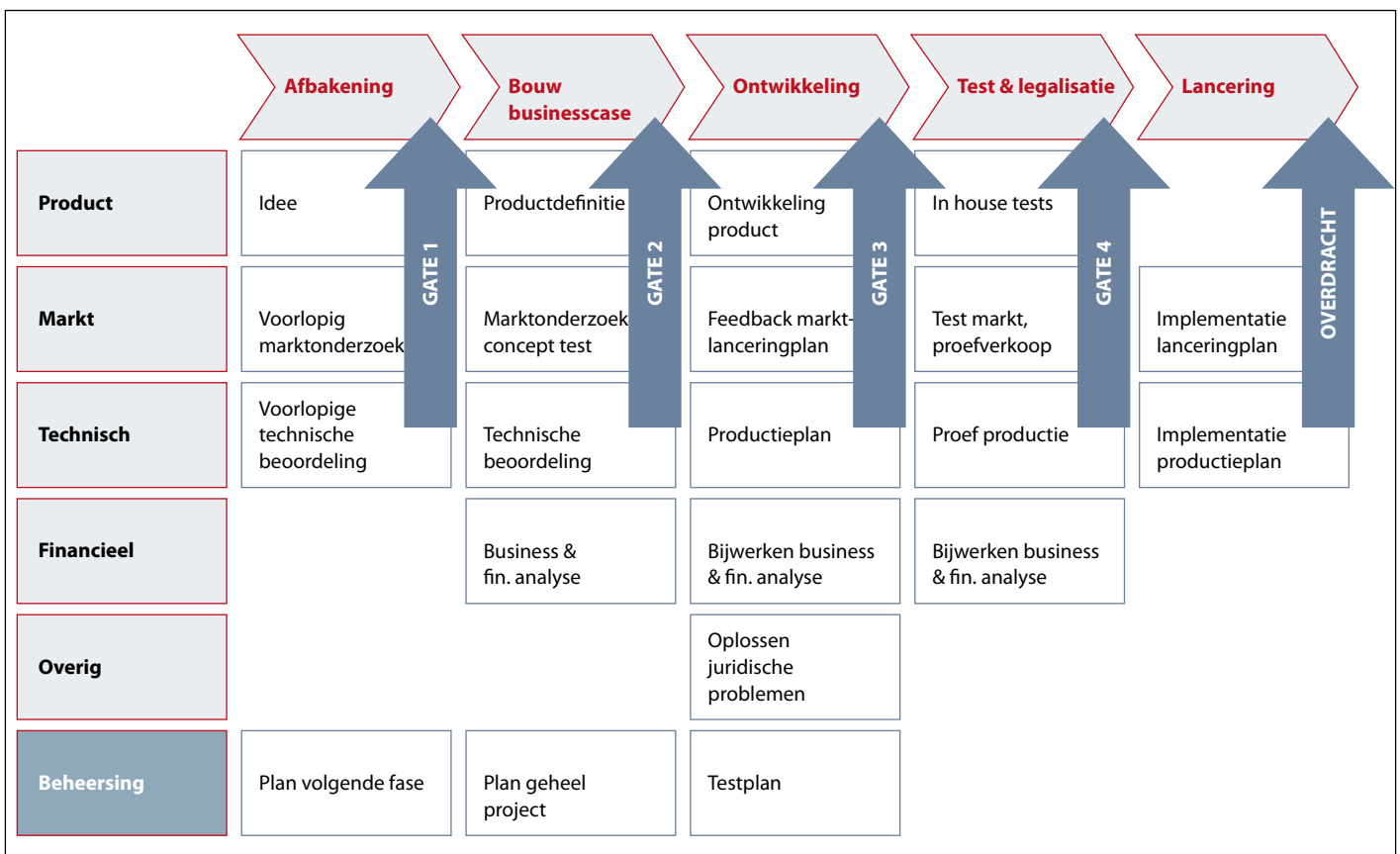
'En dan *R&D*'ers: leuk dat ze altijd enthousiast zijn voor iets nieuws, maar het lijkt erop alsof ze eindeloos tijd nodig hebben en zich ook nooit willen vastleggen of en wanneer er iets uitkomt.'

### Managementopgave

Een succesvol innovatietraject is geen kwestie van gewoon een Stage Gate-aanpak volgen; er komt veel meer bij kijken. Allereerst moet de werkelijke managementopgave op de juiste waarde worden geschat. Bij innovation delivery gaat het op de eerste plaats om het managen van

de voortgang, daarna om het organiseren van de besluitvorming en tot slot om het verbinden van waarden.

Bij *het managen van de voortgang* definieert de innovation-deliverymanager samen met zijn team specifieke (tussen)resultaten. Daarnaast wordt op basis van een activiteitenplanning vastgesteld wanneer activitei-



Figuur 1. Stage Gate-model

<b>Organisatiekarakterisering</b>	<b>Aandachtspunten voor het managen van besluitvorming</b>
<b>Macht en coalitie</b>	Zet de inhoud van tevoren niet teveel vast, maar benadruk gemeenschappelijke elementen en organiseer dat er een proces van onderhandeling en coalitievorming kan plaatsvinden, voorafgaand aan het nemen van het besluit.
<b>Rationele afweging</b>	Zorg dat de feiten eenduidig en nauwgezet zijn weergegeven en geanalyseerd. Leg een objectief beste oplossing voor als opmaat voor het nemen van een besluit.

Tabel 1. Organisatiekarakterisering

	<b>Waardenset 1</b>	<b>Waardenset 2</b>
<b>Merk</b>	Gezondheid	N.v.t.
<b>Idee/product</b>	Gemak, convenience	Full-service
<b>Bedrijf</b>	Betrouwbaar, gedegen	Klantvragen worden snel en efficiënt opgelost
<b>Professionals</b>	Avontuur, maatschappelijke relevantie	Professionaliteit op het hoogste niveau
<b>Innovation-deliveryproces</b>	Hooguit twee weken vooruitkijken wat het team gaat doen	In nauwe samenspraak met klanten een eerste versie ontwikkelen

Tabel 2. Twee sets niet-congruente waarden

ten (en tussenresultaten) klaar moeten zijn, aan welke eisen ze moeten voldoen, wie verantwoordelijk is voor de uitvoering en wat het allemaal mag kosten. Dat betekent de norm stellen, de uitvoering organiseren, periodieke controle en ingrijpen. Een systematiek die goed bekend is vanuit projectmanagement, maar die in de praktijk veel te weinig structureel wordt toegepast.

Vooraf bij innovation delivery is een goede organisatie van de besluitvorming een voorwaarde voor succes. Innovatie vraagt namelijk bij uitstek om een multidisciplinaire besluitvorming. Immers, het gehele innovatietraject inclusief het eindresultaat heeft vaak veel impact op de verschillende afdelingen binnen de organisatie:

- de fit van het idee met de bedrijfsstrategie en het merk;
- de toekomstige manier van produceren;
- de verkooptargets voor als het product eenmaal is gelanceerd;
- de bruto marge die in het budget moet worden opgenomen;
- enzovoort.

Door deze impact en door mogelijk tegenstrijdige belangen van de verschillende af-

delingen, is het vaak onduidelijk wie waarover moet meebeslissen. Het resultaat is doorgaans een trage en inefficiënte besluitvorming, die bovendien inhoudelijk een mijnenveld is. Hierbij gaat het er dus om dat standpunten niet klakkeloos worden geaccepteerd, maar dat deze waar nodig ter discussie worden gesteld, bijgestuurd en beïnvloed. Het gaat erom dat je op basis van de organisatiekarakteristieken de besluitvorming op een juiste manier inricht. Veel bedrijven hebben een mix van karakteristieken, zoals macht, coalitie en rationaliteit (zie tabel 1). In dergelijke gevallen is het essentieel om zowel aandacht te besteden aan de feiten als aan de meningen. Dit vraagt uiteraard wel om de expertise om onderscheid tussen beide te blijven maken. Verder dient in ieder geval aan het begin van het proces duidelijk te zijn welke besluiten er moeten worden genomen en overeenstemming zijn over wie en wie niet mag meebeslissen. Bij beslismomenten is het zaak zowel de inhoud eenduidig te definiëren als af te tasten wat de standpunten en posities zijn van de verschillende beslissers. Vervolgens moet de besluitvorming operationeel worden georganiseerd. Dat betekent: in de verschillende agenda's

plannen, zorgen voor de benodigde informatie en – tijdens de vergadering – waar nodig en mogelijk (bij)sturen. Ten slotte moeten alle besluiten helder en eenduidig worden vastgelegd en naar alle betrokkenen worden toegezonden.

#### *Verbinden van waarden*

Naast het managen van de voortgang en het organiseren van de besluitvorming is ook het verbinden van waarden essentieel bij innovation delivery. De definitie van een waarde is hier 'een overtuiging die helpt bij het maken van keuzes'. Hierbij gaat het dan om bijvoorbeeld de waarden van het merk (indien van toepassing), de waarden van het product/de dienst, de dominante waarden van het bedrijf, de persoonlijke waarden van de professionals die een rol spelen in het innovatieproces en een aantal nog vast te stellen waarden van het innovation-deliveryproces zelf. Al deze uiteenlopende waarden op verschillende niveaus moeten tot één consistent geheel worden verbonden.

#### **Compenserende maatregelen**

In veel gevallen zijn de verschillende waarden die een rol spelen bij het innovation-

deliveryproces niet congruent (zie tabel 2). Bij de eerste set waarden – bijvoorbeeld bij een nieuw product in de levensmiddelenbranche – spoort de 'avontuurlijke' waarde van de professionals goed met de 'tweewekelijkse planninghorizon' als proceswaarde. Het gevaar schuilt daarbij in de bedrijfswaarden 'betrouwbaar' en 'de-gelijk'. Dit kan haaks staan op de andere waarden, waardoor het belangrijk is om compenserende maatregelen te treffen. Dit kan bijvoorbeeld door het innovationteam te overtuigen van een langere planninghorizon, maar ook door de verwachtingen in het bedrijf bijvoorbeeld zodanig te managen dat iedereen begrijpt dat een langere planninghorizon in dit geval niet zinvol is. Als tweede voorbeeld nemen we het ontwikkelen van een nieuwe internetdienst door een logistieke dienstverlener in de markt. In dit geval is het zaak te herkennen dat de bedrijfswaarden 'snel en efficiënt' mogelijk botsen met de proceswaarde om 'in nauwe samenwerking met de klant een eerste versie te ontwikkelen'. Daarnaast kan deze aanpak ook voor de klant haaks staan op eerdere ervaringen en daarmee ook op zijn verwachtingen. Hetzelfde geldt voor de waarde 'professionaliteit op het hoogste niveau' van de betrokkenen zelf. Dit kan duiden op een voorkeur voor een expertmatig ontwikkelde oplossing, in plaats van een interactief proces met de klant. Kortom, ook hier zullen compenserende maatregelen nodig zijn om alle relevante waarden met elkaar te verbinden. Dit kan bijvoorbeeld door voor het ontwikkelproces expliciet te vragen naar nieuwe contactpersonen aan klantzijde en door een zware expertmatige test van de eerste versie op te nemen in het interactieve ontwikkeltraject.

### Directie

De rolverdeling bij innovation delivery is vaak een doorslaggevende factor, zeker waar het gaat om wie wanneer de beslissende stem heeft. Doorgaans is de inno-

vation-deliverymanager verantwoordelijk voor de uitvoering, met de directie als opdrachtgever daarboven. Maar de betrokkenheid van de directie gaat verder. De directie speelt namelijk een essentiële rol bij de voortgang, de besluitvorming en bij het verbinden van waarden.

Als het gaat om *voortgang* is de rolverdeling helder: de innovation-deliverymanager geeft leiding aan het uitvoerende proces, de directie geeft leiding aan de innovation-deliverymanager. Dit houdt in dat de directie regelmatig vaststelt of de uitvoering goed verloopt, bijvoorbeeld door te vragen naar de detailplanning, afspraken over tijdbesteding van verschillende teamleden, testplannen. Daarnaast dient de directie de juiste condities te creëren door bijvoorbeeld voldoende capaciteit voor het project beschikbaar te stellen en door eventuele spanningen tussen lijn- en projectverantwoordelijkheden duidelijk zichtbaar op te heffen.

Op het gebied van *besluitvorming* is het belangrijk dat de directie vlotte en heldere besluiten neemt. Dat vraagt om het bewaren van de balans tussen risico's omwille van de voortgang, en zorgvuldigheid omwille van de impact in termen van geld en bijvoorbeeld imago. Vaak is dergelijke besluitvorming belegd bij meerdere directieleden en zullen de inschattingen van de te nemen risico's verschillen. Essentieel hierbij is dat de directie geen besluiten neemt op basis van moeizaam bereikte compromissen. Compromissen blijken meer dan eens te leiden tot onduidelijke besluiten (gaat de volgende fase nu wel of niet van start?), of tot het stapsgewijs afkalven van het potentiële innovatiesucces (de volgende fase kan van start, maar met een sterk gereduceerd budget).

Bij het *verbinden van waarden* liggen de rollen anders; in dit geval moeten de innovation-deliverymanager en de directie sparringpartners kunnen zijn. Het herkennen van waardepatronen, het definiëren van inter-

## Een goede organisatie van de besluitvorming is voorwaarde voor succes

ventionen en het voorspellen van het effect hiervan is namelijk vaak niet eenvoudig, laat staan eenduidig. Reflectie en dialoog vanuit verschillende invalshoeken is daarbij essentieel om tot de juiste gezamenlijke inzichten te komen.

### Leiderschap

Als er dus iets essentieel is bij innovation delivery, dan is het wel leidinggeven. Het gaat daarbij niet alleen om inhoudelijke kennis en kunde op gebieden zoals strategie, product/dienst, financiën, marketing, verpakking, commercie of productie, maar ook om zaken als resultaatgericht zijn, oog hebben voor de organisatorische context en in staat zijn deze te beïnvloeden. Verder is het ook noodzakelijk om waarden op verschillende niveaus te herkennen en expliciet te maken.

Nog belangrijker is het wellicht niet reactief, maar juist proactief te zijn; om iedereen een of meerdere stappen voor te zijn én te blijven. De filosoof Kierkegaard heeft eens gezegd: 'Het leven wordt vooruit geleefd, maar pas achteraf begrepen.' Dat geldt met name voor innovation delivery. Het gaat erom het hele proces van tevoren te begrijpen en richting te geven. Kortom, om visie en leidinggeven, om leiderschap dus. Zowel op directieniveau als sterk betrokken opdrachtgever, als op uitvoerend niveau als innovation-deliverymanager. Alleen dan komt innovatiesucces binnen handbereik.

---

**Titus Bekkering** is partner bij p2managers en houdt zich bezig met (het verbeteren van) management van innovatieprojecten.  
[www.p2managers.nl](http://www.p2managers.nl)  
[t.bekkering@p2managers.nl](mailto:t.bekkering@p2managers.nl)