



Would you put your own money behind it?

Besluitvorming in het innovatieproces.

Regelmatig komen deelnemers vanuit diverse organisaties – bank en verzekeringsbedrijven, farmacie, transport, luchtvaart, telefonie, entertainment – met de gemeenschappelijke interesse en verantwoordelijkheid voor innovatie, samen bij een Yellow Cats bijeenkomst. Deze keer bespraken zij het onderwerp besluitvorming in het innovatieproces.

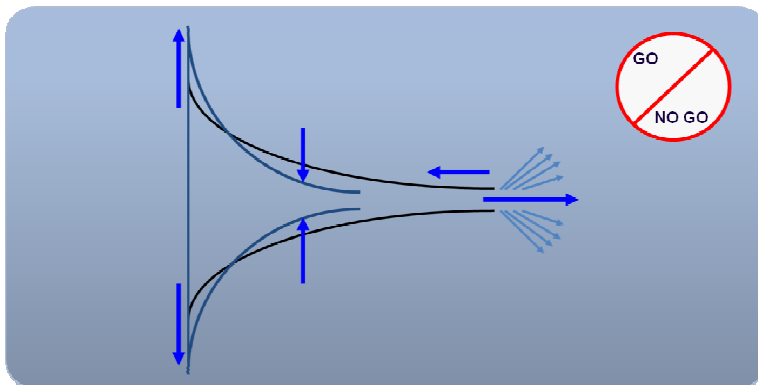
Maton Sonnemans (partner VODW) vertelt over een bijeenkomst waar hij 25 marketeers vroeg of zij hun eigen geld zouden investeren in hun marketingplan. Er gingen drie handen omhoog. Bij de vraag of ze er ook een week vakantie in zouden investeren, gingen ook deze handen omlaag. Blijkbaar een essentiële vraag: zou je zelf in je idee investeren? Om deze reden bespreken we de besluitvorming in het innovatieproces; welke momenten voor besluitvorming zijn er en wie zijn er aangehaakt; wat zijn de criteria op basis waarvan wordt besloten en tot welke verdeling van de innovatieportfolio leidt dit?

Drijvers van innovatie

De meeste deelnemers herkennen dat er weer naar nieuwe groei mogelijkheden wordt gezocht. Om nieuwe groei te kunnen realiseren, kijken we naar innovatie. VODW definieert innovatie als een vernieuwing die toegevoegde waarde biedt voor de klant (dit plaatst bijvoorbeeld interne procesverbeteringen vaak buiten scope). Uit een enquête onder de Yellow Cats deelnemers blijkt dat gevalideerde klantinzichten en creërend vermogen van de organisatie als de belangrijkste drijfveren achter innovatie worden gezien. Beide worden in sterke mate bepaald door leiderschap; welke keuzes worden gemaakt en op welke manier. De visie, strategie, interne en externe druk, persoonlijke carrière en leiderschapsstijl zijn belangrijke factoren die van invloed zijn op de vormgeving van leiderschap in een organisatie en daarmee bepalend zijn voor succesvol innoveren.

Besluitvormingsmomenten in innovatieproces

De meerderheid van de aanwezigen herkent dat er een besluitvormingsproces is ingericht om innovatie investeringen te beoordelen. Wat voor besluit en wie hierbij betrokken zijn, hangt af van de fase waarin de innovatie zich bevindt. In het begin van het innovatieproces is er breed draagvlak en eerste signalen van succes nodig om de investering in een innovatie te rechtvaardigen. Later in het proces wordt de betrokkenheid op hoger hiërarchisch niveau relevanter voor besluitvorming.



Figuur 1. Innovatiefunnel waarin go / no go momenten bepalen welke ideeën verder ontwikkeld worden.

Door tijdig een breed aantal disciplines te betrekken in de ontwikkeling van een innovatie verbetert en versnelt de realisatie en ontstaat brede ondersteuning van het idee. Soms is het lastig te bepalen wie wanneer betrokken moet worden om het innovatieproces niet onnodig te vertragen. VODW gebruikt hier vaak een pressure cook of turbo factory methodiek voor. In beide gevallen komen alle disciplines bijeen en geven input op een concept en/of de mogelijke impact.

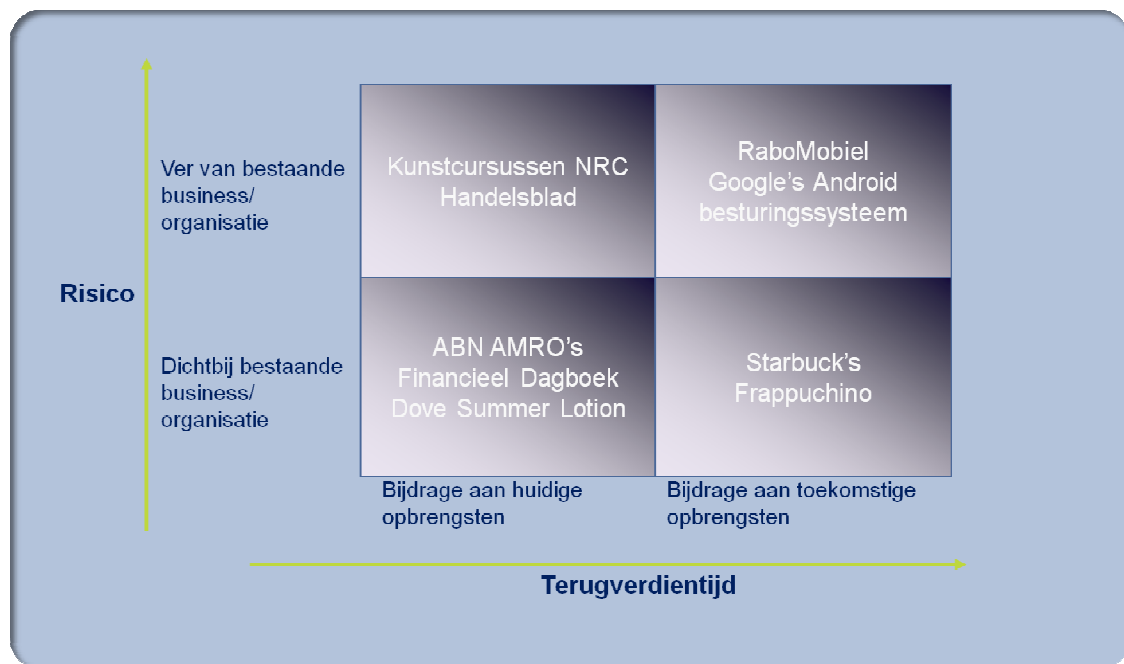
Criteria voor besluitvorming over innovaties

Uit de enquête blijkt dat nagenoeg iedereen zijn keuzes in innovaties wil baseren op een sterke visie op de markt en gevalideerde klantinzichten. Een duidelijke visie op hoe de markt waarin je actief bent zich kan gaan ontwikkelen, kan zowel een goede inspiratiebron als een criterium voor innovaties zijn. Echter, hoe ontdek je dan de zogenoemde 'blue oceans'?

De deelnemers gaven vaak aan de markt anders te definiëren in de verre toekomst (horizon van circa 10 jaar). Zo kijkt een autofabrikant nu naar de markt voor auto's maar in de toekomst visie naar het thema mobiliteit en hoe bijvoorbeeld het nieuwe werken en elektrische auto's daarop van invloed zijn. Een sterke visie op de markt betekent vooral een beeld hebben bij de ontwikkelingen die je markt over circa 10 jaar zouden kunnen veranderen. Denken in scenario's is hierbij van belang zodat je flexibiliteit behoudt en tijdig kan bijsturen.

Innovatieportfolio

De innovatieportfolio is in te delen naar de mate waarin een innovatie past bij de huidige activiteiten en op welke termijn het concept winst gaat maken. Onderstaand is dit in een matrix weergegeven met voorbeelden.



Figuur 2. Mogelijke indeling van de innovatieportfolio.

Uit de enquête gehouden onder de Yellow Cats blijkt dat 44% van de aandacht gaat naar de initiatieven die dichtbij de bestaande organisatie liggen en bijdragen aan de huidige opbrengsten. Daaropvolgend besteedt men aandacht aan de ideeën die dichtbij de bestaande organisatie liggen en in de toekomst bijdragen aan de opbrengsten (25%).

Er gaat beduidend minder aandacht uit naar innovaties die verder van de bestaande business af liggen. Maar zou dat ook beter zijn? Oftewel, wat is de ideale mix in een innovatieportfolio?

Een aantal factoren bepalen de verdeling in de portfolio. Allereerst wederom het leiderschap in een organisatie; de visie, strategie en persoonlijke stijl en ambities van het management zijn van invloed. In hoeverre passen innovaties die ver buiten de bestaande activiteiten liggen, binnen de strategie die gebaseerd is op de huidige markt voor de komende jaren? Hier is een heldere toekomst visie op lange termijn weer relevant. Maar ook, hoeveel risico durft een innovatiemanager te nemen? En verdient dit idee zich terug voordat hij een nieuwe baan heeft?

Daarnaast bepaalt het economisch klimaat de verdeling. Ten tijde van recessie wordt gekeken naar innovaties die een beperkt risico kennen – en daarmee dichtbij de huidige business liggen – en toch snel winst gaan opleveren. In tijden van ruime economisch mogelijkheden durft men meer risico te nemen en mag de terugverdientijd langer duren. Dit terwijl het ook logisch kan zijn juist anticyclisch in innovaties te investeren, om zo kansen voor continuïteit in moeilijke perioden te blijven genereren.

Ten slotte geeft Maton Sonnemans (VODW) nog een tip: “Beware of the camel: a camel is a horse created by a committee.” Bij de uitwerking van een idee loop je het risico dat het originele idee aan impact verliest, door aanvullingen en work arounds door (on)mogelijkheden. Als je een snel race paard voor ogen had en het wordt door toevoeging van bulten en een kortere staart een minder snel en aerodynamisch dier, dan is dit niet meer het idee dat je in gedachte had en levert het misschien ook niet meer het gewenste resultaat op.

Ben je geïnteresseerd en wil je bij de volgende Yellow Cats bijeenkomst zijn? Neem contact op met Karin Rigterink, E: km@yellowcats.nl of M: 06 543 340 80.

