

Vormgeven aan innovatie

van idee tot succesvol product

Innovatie, iets nieuws bedenken en daar heel succesvol mee worden. Eén van de vele betekenissen die aan innovatie gegeven wordt. Maar innovatie is ook iets bestaands aanpassen waardoor het veel makkelijker te gebruiken is. Innovatie is niet alleen gericht op technologie. Velen zien innovatie als een motor voor economische groei. Zeker in de "after days" van de recente financiële crisis is dit een hot topic. Innovatie heeft ook te maken met creativiteit, afwijken van de gebaande paden, de wereld op zijn kop zetten, "out-of-the-box" denken.

Welke betekenis je ook geeft aan innovatie, bijna iedereen wordt enthousiast als je er met mensen over praat. Ze laten hun fantasie en gedachten de vrije loop en er komt een glimlach op hun gezicht. Even loskomen van de dagelijkse besommeringen, even vrij denken zonder met de consequenties geconfronteerd te worden.

Op het moment echter dat je de vraag stelt: "En hoe gaan we dat dan aanpakken? Hoe maken we van dat idee een succesvol product of dienst", maakt die glimlach plaats voor een diepe frons in het voorhoofd. Pfff.. dat is een lastig en complex proces, vindt bijna iedereen.

Daarom organiseerde Synergio op 3 maart jl. samen met Philips Healthcare Incubator het seminar "Vormgeven aan innovatie – van idee to succesvol product". Hierin deelden we de ervaringen die Philips en Synergio gezamenlijk hebben opgedaan in een innovatie project voor de gezondheidszorg.

Tijdens het seminar kwamen de ervaringen en de gekozen aanpak en werkwijze aan bod:

1. Het ontwikkelen van de organisatie
2. Het ontwikkelen van het product

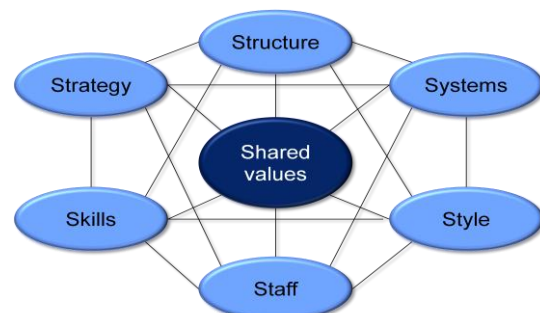
Organisatie ontwikkeling

Philips Handheld Immunodiagnosics Venture, onderdeel van Philips Healthcare Incubator, is één van Nederlands meest innovatieve bedrijven in de Healthcare sector.

John Schalken, senior director research and development bij Philips Healthcare Incubator, is verantwoordelijk voor de ontwikkeling van innovatieve draagbare medische apparatuur. Bij de opstart van de Incubator had hij de uitdaging om, startend vanuit een klein team van experts, een volwaardige research and development afdeling op te bouwen. John deelde zijn ervaringen van de afgelopen 3 jaar;

in het bijzonder zijn aanpak en de methoden die hij heeft toegepast om tot een organisatie van meer dan 50 medewerkers te komen.

John heeft de ontwikkeling van de organisatie systematisch aangepakt en daarvoor het 7S-



model van McKinsey gebruikt. Zijn belangrijkste boodschap was dat de keuze voor het model in feite arbitrair is zolang je maar zorgt voor een systematische aanpak zodat je de ontwikkeling van de organisatie vanuit verschillende invalshoeken bekijkt en benadert. Tijdens zijn presentatie heeft hij verteld hoe hij invulling heeft gegeven aan deze 7 aspecten uit het model. En vooral ook wat hij hier zelf van geleerd heeft. Deze "take aways" heeft John verwoord in een aantal "one-liners" die we u niet willen onthouden:

"De winkel is open tijdens de verbouwing"

John begon in augustus 2007 en trof destijds een klein, maar zeer gemotiveerd team aan. Zijn doelstelling was om dit team verder uit te bouwen tot een volwaardige R&D organisatie. Tegelijkertijd stond het tijdspad met milestones voor de Incubator vast. De uitdaging voor John was om deze milestones binnen tijd en budget te halen terwijl er iedere maand nieuwe mensen de organisatie instroomden.

"Train de nieuwe mensen, maar vergeet de 'oude' niet"

Voor de nieuwe mensen die aan boord kwamen was een uitgekiend opleidingstraject ontwikkeld om deze mensen zo snel mogelijk "up-and-running" te krijgen. Echter door de snelle groei van de organisatie was het nodig voortdurend de werkwijzen, processen en organisatiestructuur aan te passen. Kortom ook de mensen die al aan boord waren maakten een enorme verandering mee. Ook het bestaande team moet opgeleid worden voor de nieuwe situatie, niet alleen de nieuwe mensen.

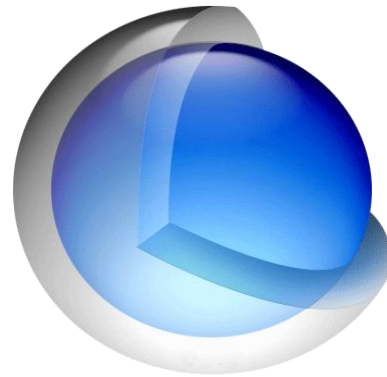
Product ontwikkeling

Eén van de uitdagingen bij de ontwikkeling van een innovatief product is om alle creativiteit en energie de juiste richting te geven. Zeker wanneer een organisatie snel groeit en verandert is het belangrijk dat alle neuzen dezelfde kant op staan. Het invoeren van regels en beperkingen heeft meestal een averechts effect. Maar helemaal geen richting geven leidt tot het niet halen van afgesproken milestones en tijdspaden. Wat dan wel?

Het antwoord is "**transparantie**".

"Best is the enemy of the good"

Experts in hun vakgebied, daar was Philips naar op zoek. Echter voor experts is alleen perfectie goed genoeg. John wist uit ervaring dat hij ervoor moest waken dat de experts niet 80% van hun tijd besteedden om de oplossing



slechts 20% beter te maken. Goed is goed genoeg was zijn credo, maar wanneer is dat? Als het voldoet aan de behoeften van de klant, was het antwoord. En zo werd de "Voice of the Customer" het anker voor de ontwikkeling.

"Je moet niet alles zelf willen doen"

In een research and development organisatie wil het "not invented here" syndroom nog wel eens ontstaan. En meestal levert dit geen versnelling van innovatie op, wist John uit het verleden. Daarom stelde hij in een vroeg stadium vast welke aspecten core en non-core voor Philips zijn. Voor alle non-core aspecten werden samenwerkingsverbanden aangegaan met andere partijen. Dit hield tevens in dat John niet alleen experts op technisch gebied nodig had, maar ook experts op het gebied van samenwerking en open innovatie.

Niet alleen is het belangrijk dat de doelstellingen voor iedereen transparant zijn, hoe besluitvorming plaatsvindt en hoeveel tijd en geld hiervoor beschikbaar is. Vooral belangrijk is dat de redenering achter deze doelstellingen, keuzes en beslissingen transparant is. Door deze "zichtbare redenering" kan iedereen de ontwikkeling van het product en de keuzes die gemaakt zijn makkelijk volgen. Nieuwe mensen kunnen daardoor makkelijk aanhaken en het draagvlak wordt groter.

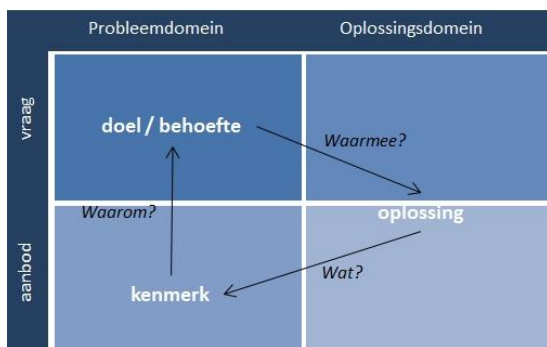
Transparant werken

Synergio heeft hiervoor een eenvoudig model ontwikkeld, het model van "zichtbare redenatie". Essentieel hierin is het onderscheid tussen behoefte en oplossing en de relatie tussen behoefte en oplossing.

De behoefte is wat de klant wil. De oplossing geeft aan waarmee deze behoefte kan worden ingevuld (*waarmee* denken we invulling te geven aan de behoefte?). Om deze behoefte in te vullen heeft de oplossing specifieke kenmerken (*wat* zijn de specifieke onderdelen van de oplossing?). De kenmerken geven inzicht in welke mate de oplossing een goede invulling is van de behoefte (*waarom* dragen deze kenmerken bij aan een goede invulling van de behoefte?)

Met andere woorden, de behoefte van de klant stelt eisen aan de oplossing. Met het expliciet maken van de kenmerken wordt de oplossing specifiek, waardoor je beter kan beoordelen of de oplossing bijdraagt aan het invullen van de behoefte. Zo heb je een zelfcontrolerend en transparant mechanisme ingeregeld op ieder (besluitvormings)niveau.

Dit model kan op elk niveau (van business tot product) worden toegepast, waarbij de



verschillende niveaus geïntegreerd zijn. De kenmerken op het hogere niveau zijn steeds de behoeften voor het onderliggende niveau.

In de situatie bij Philips worden de belangrijkste eisen aan het product verwoord in de "product kenmerken".

Product Life Cycle processen

Om invulling te geven aan deze eisen moet het product gemaakt worden. Hierbij zijn een groot aantal processen betrokken gedurende de levenscyclus van het product, zoals inkoop, productie, opslag, distributie, verkoop, service en onderhoud.

De relevante kenmerken van deze processen – gebruikskenmerken – zijn in kaart gebracht door de belangrijkste procesverantwoordelijken 2 vragen te stellen:

1. Welke eisen stelt het proces aan het product?
2. Welke eisen stelt het product aan het proces?

Product Breakdown Structure

Uiteindelijk geeft het product invulling aan de gebruikskenmerken. Het product bestaat uit een set van componenten. De product breakdown structure – ook wel eens bill-of-material of stuklijst genoemd – beschrijft uit welke componenten het product bestaat. De componenten zijn verder uitgewerkt in de vorm van systeem kenmerken.

Door de relaties te leggen tussen behoefte en oplossing op verschillende niveaus is op een logische manier te volgen hoe de systeem kenmerken van een product bijdragen aan de realisatie van de behoeften van de klant.

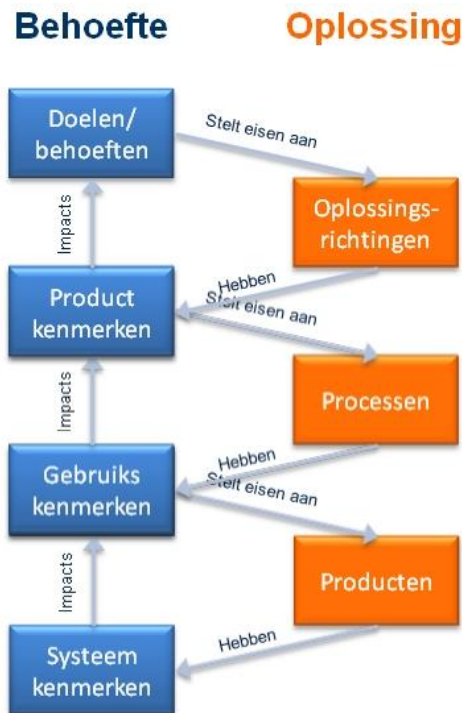
Innovatie kompas

De toepassing van het model van zichtbare redenatie leverde Philips het kompas om de innovatie te kunnen sturen naar het juiste eindresultaat. Ook deze "take aways" zijn verwoord in een aantal "one-liners":

"Werk resultaatgericht"

Uitgaan van de klantbehoefte was een betrouwbaar anker voor de ontwikkeling van het nieuwe product. Alle creativiteit en energie werd daardoor geconcentreerd op het realiseren van deze behoefte.

"Houdt een scherp oog op de koers"



De wereld staat niet stil, dus ook gedurende het project moet omgegaan worden met

allerlei veranderingen. Zeker innovatie projecten kunnen nogal "dynamisch" zijn. Met behulp van het model konden snel impact analyses gemaakt worden en daarmee een schatting van de toegevoegde waarde en kosten van een aanpassing. Hierdoor bleef het project op koers omdat alleen die aanpassingen werden doorgevoerd die werkelijk van toegevoegde waarde zijn.

"Zorg dat de oplossing al vroeg in het ontwikkelproces valideerbaar is"

Een product is alleen succesvol als het een werkelijke behoefte van de klant invult. Met behulp van het model van zichtbare redenatie kan eenvoudig worden aangetoond dat het product hier inderdaad invulling aan geeft.

"Werk betrouwbaar"

Vanwege de transparantie is het model uitgegroeid tot een betrouwbare manier van werken. Immers alles is zichtbaar en controleerbaar. Het gevolg is minder re-work en het halen van de milestones

Conclusie

Het hand in hand ontwikkelen van zowel de organisatie als het product resulteerde voor Philips in een succesvol innovatief product voor de gezondheidszorg. Door beide aspecten systematisch aan te pakken heeft Philips bovendien een blauwdruk voor de groei van zowel nieuwe organisaties als ook nieuwe producten. En daarmee is innovatie voor Philips geen eenmalige heldendaad maar een herhaalbaar proces geworden zoals verkoop, marketing, productie en andere processen.