

Manage je innovators  
of, (als)  
Innovator help je manager

Want innovatiemanagement is een  
belangrijke management taak



Wat kan en moet een manager doen om innovatieprocessen in haar organisatie zo goed mogelijk te laten verlopen?

Wat moet een innovator van haar manager vragen op management gebied?



# Innovation: Some possible definitions

- **Successful introduction** of an new value proposition in the **market**
- ...the **successful exploitation** of the new
- ...**creation** and **capture** of new value or in new ways

- Implementation, not just an idea
- Needs to be successful
- Needs to create value
- Value needs to be captured by organization / company
- Can be product, service, process, b-model, solutions, software, pricing models, ways of partnering / outsourcing, ....

**PHILIPS**

Innovation  
Services

Managers zijn lastig volk! Als ze goede managers zijn, dan geven twee dingen extra veel aandacht, namelijk:

1.

2.

Innovators zijn lastig volk! Als ze goede innovators zijn, dan hebben ze twee dingen goed georganiseerd, namelijk:

1.

2.



# De negen innovatieprioriteiten voor management

|   |  |  |   |       |
|---|--|--|---|-------|
| <b>Goed leiderschap</b><br>visie, keuzes en gedrag                    | <b>Doelen stellen</b>                          | <b>Randvoorwaarden</b>                 | <b>Fair play</b>                            | Samen |
| <b>Processen op orde hebben</b><br>efficiëntie en effectiviteit       | <b>Heldere zakelijke beoordelingsprocessen</b> | <b>Strak ingerichte besluitvorming</b> | <b>Projectmanagement stevig én flexibel</b> |       |
| <b>Hoogwaardig management</b><br>discipline, keuzes vasthouden, inzet | <b>Voor resources zorgen</b>                   | <b>Aandacht vasthouden</b>             | <b>De hele club mobiliseren</b>             |       |

Samen



Managers zijn lastig volk! Op twee punten krijgen ze bijna altijd een onvoldoende, namelijk:

- 1.
- 2.

Innovators zijn lastig volk! Op twee punten krijgen ze bijna altijd een onvoldoende, namelijk:

- 1.
- 2.

# DIY

Formuleer twee innovatiedoelen voor jouw organisatie.

Stel deze twee SMART op.

Zoiets als:

“We willen door middel van innovatie 10% extra marktaandeel (gemeten naar aantal klanten) winnen in het luxe-segment. Dit conform de strategie 2020-2025, met klant gedreven, incrementele innovaties, en dit gerealiseerd hebben vóór eind 2021”

Kies de meest uitdagende, de moeilijkste

## Doelen stellen

Explain where the goal-posts are, when have they scored? What are the business goals of innovation?



### What should innovation do for you?

- Increase sales by 10% or 50%
- Improve margins by 17.5%
- Enter 2 new geographical regions
- Sell more 50% services to current customers
- Block growth of our main competitor
- Lower the cost of our current services by 21%
- Enable the use of technology new for our industry to push out 75% of me-too competitors

Each of these goals can be met through innovation, but probably needs very different innovation projects.  
Would be nice to tell the team before they start!



9

**Specifiek** - Is de doelstelling eenduidig?

**Meetbaar** - Onder welke (meetbare/observeerbare) voorwaarden is het doel bereikt?

**Acceptabel** - Zijn deze doelen acceptabel voor de doelgroep en/of het management?

**Realistisch** - Is het doel haalbaar?

**Tijdgebonden** - Wanneer (in de tijd) moet het doel bereikt zijn?



# DIY

Formuleer (ten minste) drie randvoorwaarden voor één van je innovatiedoelen

Deze randvoorwaarden moeten ten minste in drie categorieën vallen

Zoiets als:

- Kosten voor het project mogen maximaal 1 x de nieuwe omzet zijn
- De technologie moet of in huis zijn, of off-the-shelf bij bestaande leveranciers gekocht kunnen worden
- Focus is op het bestaande luxe-segment, maar oprekken daarvan is een bonus
- Personeelskosten mogen proportioneel met de nieuwe omzet stijgen

## Randvoorwaarden

At least tell your team what you think the playing field looks like!

### Financial criteria

('we are doing business')

- Realistically ... what is the smallest opportunity we will accept?
- How long before reaching break-even?
- How much are we willing to invest?

### Marketing criteria

('the what, where and how of the opportunity')

- Current market segments or new segments?
- What market share would be acceptable?
- B2B or B2C?



### Technological criteria

('the limitations of our capabilities')

- Which core competencies and capabilities should be leveraged?
- How 'high tech' can the business be?
- How R&D-intensive can the opportunity be?

### Organizational criteria

('the policy and management issues')

- How manpower-intensive can it be?
- Do we have to change management?
- Will it change our organization?

11

PS

Innovation  
Services

**PHILIPS**

Innovation  
Services



# DIY

Ieder innovatieproject heeft winnaars (niet-innovatoren, buiten je team, die positief effect hebben) en verliezers (die een negatief effect hebben) in de organisatie.

Bepaal 1 winnaar van jouw innovatie en formuleer hoe je deze persoon dat laat weten en hoe je haar betreft (als sponsor bv)

Bepaal 1 verliezer van jouw innovatie en formuleer hoe je die effecten gaat verminderen, en hoe je hem daarover gaat informeren

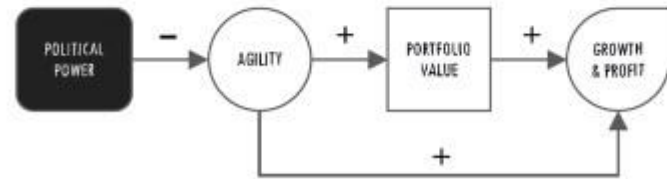
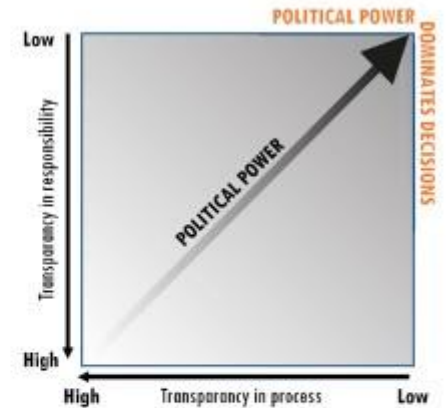
## Fair Play handhaven

Zorg dat persoonlijke risico's voor innovatieteams niet nodeloos groot worden

## De hele club mobiliseren

Silo's aanpakken, benutten van organisatiekracht

Politiek in een organisatie heeft een dubbel negatief effect op winstgevendheid en groei!



13

Effect van 'political power' op de wendbaarheid en winstgevendheid van organisaties  
Bron: Kester, 2011; 2014



# Heldere zakelijke beoordelingsprocessen

## The FRITS criteria focus on the business value and risks for ABC

The FRITS criteria can be used to both monitor the development of a project from idea to new business, as well as tool for PfM.

With PfM the best projects are selected, aiming for the best innovation value for the (scarce) resources devoted by ABC

| Condensed criteria                         | Measurement  | 1   | 5   | 10                                     |
|--|--|---|---|--|
| <b>FIT</b>                                 | Fit-to-strategy  | Opposes strategy                            | Neutral vs strategy                         | Strengthens strategy                   |
| <b>RISK*</b>                               | Technical feasibility  | Technology proven in prototype              | Technology working at 3 <sup>rd</sup> party | Technology used at ABC                 |
|  | Commercial feasibility (quality of value proposition)            | Value proposition unclear                   | Value proposition relevant or unique        | Value proposition relevant and unique  |
|  | Execution feasibility (incl route to market and ABC credibility) | Significant risk of not meeting all targets | Some targets will be real challenges        | Confidence all targets will be reached |
| <b>INVESTMENT</b>                          | Total project cost incl dev. Cost and to-market cost (in M EUR)  |   |   |  |
| <b>TIME</b>                                | Time to market (years)   |   |   |  |
| <b>SALES &amp; MARKET ATTRACTIVENESS *</b> | Sales Growth: volume added sales (in M EUR)                      |   |   |  |
|  | Serviceable Available Market (in M EUR)                          |   |   |  |

Criteria calibration for discussion purposes only!

**PHILIPS**

Innovation Services

# DIY

Voor jouw project moet je bepalen wie welke besluiten moet nemen zodat je goede voortgang maakt.

Jouw project zit op level 1.

Welke besluiten/hulp heb je operationeel nodig op level 2 en 3?

Welke besluiten/hulp heb je strategisch nodig op level 2 en 3?

## Strak ingerichte besluitvorming

Governance at 3 levels and divided in Strategic and Operational works pretty well

|                          | Strategic<br>ExCo level   | Operational<br>A higher mngt team representing all key stakeholders  |
|--------------------------|---|--|
| Level 3: the company     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demarcation of innovation vs other activities</li> <li>• Setting overall targets and ambitions</li> <li>• Reserve resources (people and money)</li> <li>• Set and maintain governance</li> </ul>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ongoing Portfolio management</li> <li>• Project and portfolio exception management</li> <li>• Supervision of resource availability</li> <li>• Supervision of project progress</li> </ul>                                  |
| Level 2: the 'divisions' | <p>Division leadership</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovation ambition of the division</li> <li>• Ensuring enough and well-directed challenges</li> <li>• Make resources available (people and money)</li> <li>• Ensure absorption/adoption</li> </ul> | <p>Division operational mngt</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participate in / supply manpower for innovation</li> <li>• Ensure alignment of project and segment</li> <li>• Support innovation project teams</li> </ul>                                |
| Level 1: the projects    |   | <p>Project mngt (in addition to running a good project)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ensure optimal prep for gate passing</li> <li>• Solicit best support from whole organization</li> <li>• Dare to escalate and avoid unnecessary DIY</li> </ul> |

18



# DIY

Voor jouw project ga je een aantal dingen anders doen:

- Welk kwaliteitsaspect ga je bewust minder aandacht geven?
- Welke afdelingen in je organisatie zul je 'mee' moeten krijgen om 'over-organisatie' te voorkomen (zoals, Legal, inkoop, etc), ofwel je gaat je niet houden aan hun 'normal business' voorschriften

## Stevig en flexibel projectmanagement

Op drie aspecten is innovatie projectmanagement wezenlijk anders

1. Balans tussen Geld, Tijd en Kwaliteit is echt anders
  - Gewoon project, balans tussen**
    - Zo min mogelijk geld
    - On time
    - Zo hoog mogelijke kwaliteit
  - Innovatieproject, focus op**
    - Zo snel mogelijk
    - Binnen budget
    - Kwaliteit net goed genoeg
2. Het doel van het project
  - Gewoon project, focus op de projectdoelen** die bij aanvang zijn vastgesteld
  - Innovatieproject, focus op business doelen** die met voortschrijdend inzicht bijgesteld (kunnen) worden
3. Risicomanagement
  - Gewoon project, doel is maximaal de-risken**
  - Innovatieproject, doel is minimaal acceptabele de-risking**

20



# DIY

Je project gaat een tijd duren en geld kosten. Hoe kan de organisatie zien dat je op koers bent.

Benoem een goed meetbare KPI

- Na een kwart van je project
- Na de helft
- En na driekwart van je project

Zorg dat je organisatie kunt tonen hoe het gaat

## Voor resources zorgen

- Laat je eigen resources leren, huur mensen in voor bestaande activiteiten en zo min mogelijk voor innovatie
- Meerjaren budget, voorziening voor innovatie
- Groote van project vs aantal

|        | Fase 1 | Fase 2 | Fase 3 | Fase 4 |
|--------|--------|--------|--------|--------|
| Groote | 1      | 3      | 10     | 30     |
| Aantal | 20     | 10     | 2      | 1      |

- Geduld. Als projecten 2 jaar duren, ga je over 4 jaar echt resultaat zien
  - Dus tot 4 jaar meten op inspanningen en voortgang. Na 4 jaar meten op resultaat (EUR) toevoegen

22

## Aandacht vasthouden

- Bewaken lange termijn kalender, issue voor het hele MT
- Kosten van vertragen van projecten doorrekenen. De NPV impact van uitstellen nieuwe inkomsten meerekenen
- Bestrijd het paradigma van [kwartaalwinst = beurskoers]. Beurskoers van Adyen, Alphabet etc. etc. etc wordt gedreven door **toekomstige kasstroom uit innovatie**



# De negen innovatieprioriteiten voor management

|   |  |  |   |
|---|--|--|---|
| <b>Goed leiderschap</b><br>visie, keuzes en gedrag                    | <b>Doelen stellen.</b> Wat wil de organisatie met behulp van innovatie bereiken?               | <b>Randvoorwaarden</b><br>duidelijk maken, speelveld afbakenen                               | <b>Fair play</b> handhaven, zorg dat persoonlijke risico's niet nodeloos groot worden                               |
| <b>Processen op orde hebben</b><br>efficiëntie en effectiviteit       | <b>Heldere zakelijke beoordelingsprocessen.</b> Waarom het ene project wel en het andere niet? | <b>Strak ingerichte besluitvorming.</b><br>Adequate processen, snelle escalatie mogelijkheid | <b>Projectmanagement stevig én flexibel.</b><br>Heel resultaatgericht zijn, maar kunnen reageren op lessons learned |
| <b>Hoogwaardig management</b><br>discipline, keuzes vasthouden, inzet | <b>Voor resources zorgen.</b> Snel en zo lang als nodig  | <b>Aandacht vasthouden.</b><br>Innovatie duurt vaak meer dan 1 kwartaal                      | <b>De hele club mobiliseren.</b> Silo's aanpakken, benutten van organisatiekracht                                   |

# Nog een paar suggesties

Innovatie kan buitengewoon rendabele groei zijn. **Maar gratis is het niet!** Reken op ten minste € 1,0 M investeringen en kosten per € 2,0 M nieuwe omzet

Innovatie kost ook mens en management inzet. **FTE inzet en niet vrijdagmiddag!**  
Reken op 1 (management) FTE per € 2.0 M nieuwe omzet. Minimaal

Wees waakzaam voor **kannibalisatie-angst**. Beter zelf je huidige business model afbreken en nieuw opbouwen, dan afwachten en een Kodak\* doen

(Zeker als gevestigde industrie) maak scherp onderscheid tussen **‘schaak’ en ‘poker’ innovatie**.

Schaken: het bord is te overzien, lang denken helpt, ieder spel telt zwaar

Poker: langer denken helpt niet, pay-to-play, vele spellen maken een toernooi



- Kodak had € 6 miljard in digitale fotografie geïnvesteerd. Maar hoopte dat de celluloid-kip nog wat gouden eieren zou leggen. Te lang gewacht ;-)



**Jeroen de Kempenaer**

Senior

High Tech Campus - Gebouw HTC37-4  
5656 AE Eindhoven

Tel.: +316 2705 1708

e-mail:

[jeroen.de.kempenaer@philips.com](mailto:jeroen.de.kempenaer@philips.com)