

Innoveren met **logica**

Vindt u ook dat brainstormingsessies zo weinig opleveren? Goed nieuws: er zijn ook andere manieren om innovatieve ideeën te genereren.



Het voorkeursdrankje is niet te krijgen? Dat 'ongewenst effect' heeft te maken met een cascade van beslissingen waarbij de dranksector de distributiekanaalen controleert. Daar kunnen kansen liggen voor concurrenten.

Innovatie wordt vaak geassocieerd met inventieve brainstormingsessies, creatieve processen en andere originele activiteiten. "Maar bij de start van een innovatieproces hebben logica, 'zin voor exploratie', probleemoplossende vaardigheden en beslissingen nemen een veel grotere impact," stelt **Piet Holbrouck**, zaakvoerder van **Non Zero Ratio**. Je moet over de juiste instrumenten beschikken om binnen het selectieproces de goede ideeën er uit te vissen. De uitdaging hierbij is vooral om veelbelovende concepten te identificeren, te genereren en ze vervolgens te selecteren.

LOGISCH EN MARKTGEDREVEN

Holbrouck reikt hiervoor een benchmarking tool aan die gebaseerd is op drie basiselementen. Een ervan is benchmarken met het concurrerend aanbod. Vertrekken vanuit de markt en kijken naar een bepaald productsegment: welke verschillende types zijn er op de markt aanwezig? Een tweede element is klantenfocus. Inzoomen op gewenste en ongewenste effecten van de producten vanuit het standpunt van de klant. Het derde aspect is om vanuit de combinatie van de twee voorgaande na te gaan wat nu de verschillen zijn tussen de producten. Alle genoteerde ver-

schilpunten ga je vervolgens nog eens in detail analyseren en de onderliggende voor- en nadelen worden terug op een rij gezet. In dit proces zoek je antwoorden op vragen zoals: 'Wat hebben al die producten gemeen?', 'Welke nadelen ondervindt de klant ongeacht welk merk hij koopt?' Als je die inzichten in kaart brengt en daar op werkt, dan creëer je automatisch toegevoegde waarde voor de klant. Dat zijn wegwijzers naar een potentiële toekomststrategie en het komt er op aan om die wegwijzers te lezen. De toolbox van Piet Holbrouck werkt op basis van logica en wetenschappelijke inzichten.

Holbrouck illustreerde deze werkwijze aan de hand van drie transportoplossingen: de wagen, de fiets en de trein. Elke oplossing heeft sterke én zwakke punten. In een eerste stap kan je voor de verschillende transportmodi voor- en nadelen oplijsten. Vervolgens ga je de ideale oplossing genereren. Het ideale vervoersmiddel combineert immers alle voordelen van de drie oplossingen, zonder de nadelen. Hoe meer oplossingen je naast elkaar plaatst, hoe vollediger de definitie van de ideale oplossing

zal zijn. Zo genereer je cruciale input voor een gedetailleerde analyse.

De ideale oplossing is waar je op termijn sowieso moet naar evolueren, want de klant is altijd koning en de economie streeft naar steeds betere oplossingen. De uitdaging is om vanuit je huidige product die weg te vinden die eigenlijk meer voordelen en minder nadelen biedt. Een ongewenst effect van je product is een doodlopende weg. Dan moet je terugkeren en een ander pad nemen. Je hebt altijd verschillende opties. Je kunt één afslag terug en dan spreken we van incrementele innovatie. Hoe meer je op je stappen terugkeert, hoe meer je in de richting van radicale innovatie gaat.

DOE IETS MET ONGEWENSTE EFFECTEN

Een ongewenst effect is altijd het gevolg van bewuste of onbewuste beslissingen die eerder genomen zijn in het proces. Die beslissingen ga je in kaart brengen en probeer je ongedaan te maken. Dat kunnen technische zaken zijn, of het heeft te maken met bepaalde beleids-opties van de onderneming... Sommige punten zijn ook heel moeilijk om te veranderen. Welke beslissingen hebben geleid tot de ongewenste effecten? Dat is de vraag. Een voorbeeld van op café: je vriend preferereert Jupiler, jij drinkt liever Maes, of jij wilt een Pepsi Cola en je vriendin drinkt liever Coca-Cola. Waarom heb je op dit vlak geen keuze in je stamcafé? Het ongewenst effect is hier dat er telkens iemand zijn voorkeursdrankje niet kan bestellen. Dit heeft te maken met een cascade aan beslissingen waarbij de dranksector de distributiekanaalen controleert. Wel even opletten want alle ongewenste effecten bieden potentieel voor concurrenten om precies daar op door te breken. Zo weet je dat je die strategische zaken niet uit de weg kan gaan. Met deze tool worden ze in één oefening in kaart gebracht. Tus-

sen verschillende ongewenste effecten kan je ook meestal een samenhang vinden. Bijvoorbeeld in een technologische productontwikkeling: door de keuze van een bepaald type

DINGEN IN
VRAAG STELLEN
IS TEGEN ONZE
NATUUR.

Innovatie: valkuilen en succesfactoren

In samenwerking met Verhaert zet de Universiteit Antwerpen een onderzoeksproject op om de factoren in kaart te brengen die bepalend zijn voor het welslagen van een innovatietraject. Het onderzoek wordt gefinancierd door het IWT en het Kruibeekse bedrijf. De bedoeling is dat er een model wordt ontwikkeld waarmee projecten kunnen gescreend en geselecteerd worden op hun slaagkansen. Sven H. De Cleyn van de Universiteit Antwerpen presenteerde op de innovatiedag van Masters In Innovation het voortraject van dit onderzoek.

“In een eerste fase onderzoeken we de haalbaarheid van zo’n model. We willen software ontwikkelen waarmee we projecten holistisch kunnen benaderen. De innovatieprojecten moeten al in een vroeg stadium gescoord kunnen worden op een breed palet aan factoren. Het model moet inzetbaar zijn in verschillende industriesectoren en gelijkaardige projecten moeten geclusterd kunnen worden over de sectoren heen. We voorzien ook een luik artificiële intelligentie om de database te verrijken met informatie van nieuwe projecten,” zegt Sven De Cleyn.

Zo’n instrument om projecten te monitoren kan nuttig zijn voor bijvoorbeeld risicokapitaalverschaffers, innoverende bedrijven, incubators, technology transfer offices, enz. Volgens Verhaert heeft Vlaanderen potentieel om een incubatieregio te worden. Het model kan als hefboom dienen om te investeren in die projecten die meer kans op succes hebben. Al kan je uit gefaalde initiatieven ook heel wat leren. De onderzoekers willen in het model werken met een dataset van een honderdtal projecten, geografisch verspreid en uit verschillende sectoren (biotechnologie, farmacie, robotica, enz.). Ze stelden een longlist samen met meer dan 200 beïnvloedende factoren. Sven De Cleyn: “We hebben het model in een eerste test ingezet voor zestien productgeoriënteerde spin-off bedrijven. In dit kleine staal kwamen reeds verschillende sleutelfactoren naar boven, al moeten die natuurlijk bevestigd worden door een ruimer onderzoek.” De uitkomst van de oefening wordt gevisualiseerd op 16 dimensies (R&D, technologie, productpositionering, marktidentificatie, toegevoegde waarde, businessmodel, productie, budget & financiën, team, intellectuele eigendomsrechten, enz.), zo kan je snel de pijnpunten detecteren.

Hier alvast een reeks (vermoedelijke) succesfactoren:

- Screen de concurrerende technologieën op voorhand.
- Vraag overheidssubsidies (IWT, e.a.) aan.
- Haal je ideeën uit de markt (geen technology push maar een market pull).
- Maak gebruik van klantenpanels.
- Haal de vooropgestelde timing.
- Zorg dat de sleutelfiguren in het team marktkennis en managementervaring hebben.
- Bescherm uw vinding (patent, trademark) en blijf dat ook in de toekomst doen.
- Werk met een geïntegreerd productontwikkelingsteam: met aandacht voor technologie, markt én management.

oplossing genereer je een reeks ongewenste effecten. Er is een systematische koppeling tussen verschillende nadelen. Als je in staat bent

om bepaalde kernbeslissingen op een andere manier op te lossen dan kan je weer toegevoegde waarde creëren. Het is volgens Hol-

brouck de moeite waard om die structuren op te sporen.

NAAR NIEUWE INZICHTEN

De tools die Piet Holbrouck inzet zijn niet nieuw, maar toch relatief onbekend. Zo maakt hij onder andere gebruik van Goldratt denkprocessen om oorzaken en gevolgen achter een ongewenst effect in kaart te brengen. Volgens Holbrouck is dat de enige manier om gedeelde inzichten te genereren tussen verschillende personen. Want tijdens klassieke brainstormsessies blijven we te veel gevangen in ons ‘normale denken’. Je genereert ook meer opties als je je analyse voorlegt aan collega’s, zo start je een leerproces op en krijg je contradicties, belangrijke bronnen voor verdere analyse. Het is de kunst om verschillende opinies te gebruiken als een voedingsbodem om nieuwe inzichten te integreren en naar een oplossing te gaan.

Een andere methodiek is het Pandora problem-solving process. Als je de logica van een beslissing in kaart gebracht hebt (en hoe uitgebreider hoe beter) dan zal je vaststellen wat de uitgangspunten zijn. Die moet je vervolgens in vraag durven stellen. Dit is een belangrijke reflex, want zo stel je je open voor tegengestelde opinies. Die zijn zeer interessant om potentieel nieuwe strategieën bloot te leggen. Piet Holbrouck vergelijkt dat met een zonsverduistering, want tijdens een zoneclips kan je sterren zien. Op klaarlichte dag niet, je hebt dus voldoende contrast nodig om ze te zien. Vanuit een zekere luiheid gaan we normaal denken, we stellen niet continu alles in vraag. In een problem-solving process moet je precies wel de dingen in vraag stellen. Dat is niet eenvoudig, want tegen onze natuur. ■

www.mastersininnovation.com

Ons team kijkt uit naar je komst.

Toon je skills als professional in ICT, Technology of Finance.

Voor 500 professionals is het al zover. Zij tekenden niet enkel een contract, maar ook voor een hechte samenwerking met een HR-partner die alle technische knowhow in huis heeft. En gelijk hebben ze. Want bij Randstad Professionals word je begeleid door specialisten uit jouw vakgebied. In no-time zorgen ze voor de juiste klik tussen jou en echte topwerkgevers. Zo kies je uit heel wat boeiende projecten bij innovatieve bedrijven. Of voor een vaste job bij één bedrijf. Onze vloot verwacht je.

Meer info over onze zeiltocht vind je op: www.randstad.be/proclipper

Meer info over ons vind je op:

www.randstadprofessionals.be

 **randstad**
professionals



good
to know
you