

# De Corporate Startup

Hoe je als een gevestigd bedrijf  
een succesvol ecosysteem  
voor innovatie creëert

**Tendayi Viki**  
**Dan Toma**  
**Esther Gons**





# De Corporate Startup

Hoe je als een gevestigd bedrijf  
een succesvol ecosysteem  
voor innovatie creëert

**Tendayi Viki**  
**Dan Toma**  
**Esther Gons**

# AANBEVELINGEN VOOR De Corporate Startup

Grote bedrijven gaan failliet als ze niet innoveren. Maar de vraag is: hoe. Bedrijven hebben een handboek nodig waarmee ze hun bedrijf kunnen transformeren tot innovatiemachines. *De Corporate Startup* is dat handboek. Het toont een bewezen methode – zoals de Lean Startupprincipes – om een innovatiecultuur op te bouwen.

**Ben Yoskovitz**, coauteur van *Lean Analytics* en medeoprichter van *Highline BETA*

Innoveren is het lastigste wat er is, en de meest waardevolle creaties storten als eerste in onder traditioneel bedrijfsmanagement. De auteurs van *De Corporate Startup* richten zich op het ontwikkelen van een ecosysteem waarin innovatie zelfstandig kan gedijen. Ze pleiten voor vruchtbare grond in plaats van dat ze de verzorging van de planten willen micro-managen. Als je een aantal van de meest voorkomende valkuilen wilt vermijden en je jouw interne ondernemerschap een kans wilt geven, dan is dit het boek voor jou.

**Rob Fitzpatrick**, auteur van *The Mom Test*

In een wereld die bol staat van de innovatiehypes en -clichés biedt *De Corporate Startup* nuttige antwoorden en oplossingen voor een complexe vraag: hoe kunnen grote gevestigde ondernemingen sneller en beter innoveren? Het boek biedt een duidelijk traject voor het ontwikkelen van een strategie, bestuursstructuren en het implementeren van duurzame innovatiepraktijken. Het is dan ook verplichte kost voor alle bedrijfsstrategen en vernieuwers. Bij ons is het inmiddels dé manier geworden waarop wij denken en praten over bedrijfsinnovatie.

**Thomas Krogh Jensen**, CEO van *Copenhagen Fintech*

Nu we in een tijd leven waarin innovatie een belangrijke strategische doelstelling is, heb je voor je bedrijf een handboek nodig dat je helpt bij het ontwikkelen van praktische en schaalbare manieren van innovatie. Met andere woorden: je hebt dit boek nodig!

**Paul Brown**, oprichter van *Rokket Digital*

Dit boek is een welkome aanvulling op wat er al beschikbaar is op het gebied van bedrijfsinnovatie. Het is verplichte literatuur voor iedereen die bij middelgrote en grote bedrijven aan innovatie werkt. De principes en werkwijzen die worden beschreven kunnen, als zij goed worden toegepast, bedrijven behoeden voor de dodelijke gevolgen van disruptie.

**Tim Deeson**, managing director van *Deeson Group*

We hebben in dit fantastische boek verschillende frameworks en methoden ontdekt, die zeer relevant en nuttig zijn gebleken bij de constructie van onze open innovatie. We gebruiken nu de hulpmiddelen en methoden van De Corporate Startup om nog betere investeringsbeslissingen te kunnen nemen en om ervoor te zorgen dat de leidinggevenden te allen tijde de strategie begrijpen en ondersteunen.

**Ole Madsen**, senior vice president van *Spar Nord Bank*

De moderne organisatie van de 21e eeuw moet volgens velen innovatief, creatief en klantgericht zijn. Dat is allemaal prachtig als je een disruptieve startup bent, maar wat moet je doen als je een gevestigde onderneming bent die nog met de principes van Taylor uit de 20e eeuw werkt? Hoe zorg je ervoor dat jouw grote bedrijven net zo innovatief worden als een kleine startup? Als je praktische adviezen wilt van mensen die dat allemaal hebben meegemaakt, is er geen betere bron van informatie dan dit boek. Het is alsof je mee kan kijken als de auteurs een bedrijf adviseren en jou daarbij leren wat wel werkt en wat niet.

**David Travis**, adviseur gebruikerservaring en managing director van *Userfocus*

De auteurs hebben duidelijk alles zelf in de praktijk meegemaakt toen ze grote en kleine bedrijven hielpen bij hun transformatie met behulp van de Lean Startup-principes. Dit boek zit vol nuttige en gemakkelijk te begrijpen informatie en biedt een eenvoudig maar zeer effectief framework waar je meteen mee aan de slag kunt.

**Justin Coetsee**, medeoprichter *Ignitor*

In dit opmerkelijke boek dagen de auteurs je uit om de enige juiste oplossing voor duurzame innovatie te aanvaarden: een systeem van frameworks waarmee je betere resultaten krijgt. Als je goede cijfers wil blijven draaien, volg dan hun adviezen op.

**Luke Hohmann**, oprichter/CEO van *Conteneo* en auteur van *Innovation Games*

Lean-denken over bedrijfs- en productontwikkeling vereist dat je je verkeerde aannames over hoe je een idee tot een succesvolle nieuwe business kunt maken, kan omdenken. Je hersenen moeten als het ware opnieuw geprogrammeerd worden om deze misvattingen te onderdrukken zodat je je kunt richten op de snelste weg naar het testen van je aannames over de behoeften van je klanten. Dit boek is jouw 'herprogrammeringshandboek'.

**Peter Pascale**, vice president product management bij *Pearson VUE*

Gevestigde bedrijven moeten innoveren, anders lopen ze het risico dat ze marktaandeel verliezen. *De Corporate Startup* biedt een uitstekend handboek dat managers kunnen gebruiken om kennis te maken met de Lean Startup-methoden en ze toe te passen in hun eigen bedrijf. Het is verplichte kost voor elke leidinggevende die erover nadenkt om een innovatie-ecosysteem in het bedrijf te ontwikkelen.

**Klaus Wagner**, CEO van *Josera Petfood GmbH & Co. KG*

Het Corporate Startup-model en de ideeën over het innovatie-ecosysteem zijn voor ons zeer nuttig gebleken bij het ontwerpen van onze eigen innovatiestrategie. Dit boek is een must voor alle leiders die hun bedrijf willen transformeren om innovatiever te kunnen zijn.

**Erik Kongsvik-Ibsen**, vice president strategy and business development van *Egmont*

*De Corporate Startup* verbindt twee werelden die normaal gesproken tegengesteld lijken. Grote ondernemingen kunnen heel veel leren van de methoden die startups gebruiken en ontdekken hoe zij deze in hun eigen organisatie kunnen toepassen. Het staat allemaal in dit boek. Oprichters van startups zouden het ook moeten lezen om te begrijpen met welke uitdagingen grote ondernemingen te maken krijgen en hoe ze beter met hen zouden kunnen samenwerken. Ik beveel dit boek van harte aan.

**Rune Theill**, medeoprichter en CEO van *Rockstart Accelerator*

Ik denk dat de volgende golf van ondernemerschap en innovatie zich zal afspelen bij gevestigde bedrijven. *De Corporate Startup* biedt bedrijven een gestructureerde en praktische benadering om ervoor te zorgen dat ze als een geoliede machine nieuwe businessmodellen kunnen ontwikkelen.

**Dr Marc Sniukas**, auteur van *The Art of Opportunity*

Dit boek zit bomvol voorbeelden uit de echte wereld en pragmatische (niet dogmatische) methodes voor het ontwikkelen van ondernemerschap bij grote ondernemingen. Verplichte kost.

**Tristan Kromer**, oprichter van *Kromatic* en redacteur van *The Real Startup Book*

Tendayi, Dan en Esther zijn een paar van de meest ervaren en goed geïnformeerde adviseurs binnen de startup en bedrijfsinnovatie community. En niet alleen hun kennis en ervaringen zijn van grote waarde, hun betrokkenheid heeft veel impact gehad bij een aantal van onze initiatieven en die van anderen. Dit boek stelt iedereen die zich bezighoudt met ondernemerschap in staat om gebruik te maken van die kennis en dezelfde impact te bewerkstelligen.

**Leon Pals**, voorzitter van *Startup Foundation*

Naarmate de rol van vernieuwers bij grote bedrijven steeds ingewikkelder wordt, komt deze eenvoudige en duidelijke roadmap als geroepen. Tendayi, Dan en Esther hebben met dit boek fantastisch werk geleverd. Ik weet zeker dat je er baat bij zult hebben en sneller je doelen zult bereiken.

**Hans Balmaekers**, directeur van *Intrapreneurship Conference*

Dit fantastische boek helpt bedrijven een praktische en innovatieve manier van businessmodelontwikkeling door te voeren, omdat het nieuwe manieren van samenwerking aanreikt, gebaseerd op ecosystemen. *De Corporate Startup* biedt een fantastische leidraad voor het ontwikkelen van innovatiemethodes bij bedrijven die het moeilijk hebben in de huidige hectische en almaar veranderende wereld.

**Corine van Winden**, CEO van *Global Pets Community*

Naar mijn mening is het belangrijkste onderwerp waar bedrijven nog aan moeten werken de kunst van het managen van het innovatieproces en de daaruit voortvloeiende output. *De Corporate Startup* biedt een concreet framework om innovatie te managen op het niveau van strategie, management en de werkvloer. Het verbindt onderwerpen waarmee je zeer waarschijnlijk al bekend bent, zoals businessmodelontwerp en Lean Startup, binnen de realiteit van een grote onderneming.

**Bob Jansen**, oprichter van *Firmhouse*

*De Corporate Startup* is niet alleen een omvangrijk, maar ook een gedegen handboek. Naast inspirerende voorbeelden staat het boordevol modellen, instrumenten, figuren en praktisch toepasbare aanpakken.

**Hans van der Loo**, auteur van o.a. *Waar haal je de energie vandaan?*, *Kus de visie wakker*, coauteur van *Musk Mania* en *Wavemakers* en medeoprichter en eigenaar van *Betterday*

# Inhoudsopgave

Inleiding: De innovatieparadox

11

DEEL 1

## ECOSYSTEEM

Hoofdstuk 1



INNOVATIE-  
ECOSYSTEEM

23

Hoofdstuk 2



INNOVATIE-  
THESIS

39

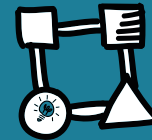
Hoofdstuk 3



INNOVATIE-  
PORTFOLIO

57

Hoofdstuk 4



INNOVATIE-  
FRAMEWORK

77

Hoofdstuk 5



INNOVATIE  
ACCOUNTING

99

Epiloog: Alles samenbrengen

118

DEEL 2

# PRAKTIJK

Hoofdstuk 6

Hoofdstuk 7

Hoofdstuk 8

Hoofdstuk 9

Hoofdstuk 10



IDEEËN  
VORMEN

125



IDEEËN  
TESTEN

157



IDEEËN  
SCHALEN

199



IDEEËN  
VERNIEUWEN

227



BEGIN  
VANDAAG

247

Over de auteurs  
Earlyvangelists  
Woordenregister  
Namenregister  
Noten

283  
284  
286  
290  
294



‘Het voornaamste probleem van organisaties is dat ze voldoende moeten exploiteren om hun bestaansrecht te garanderen, terwijl ze tegelijkertijd genoeg energie moeten stoppen in het verkennen van nieuwe mogelijkheden om ervoor te zorgen dat ze ook in de toekomst nog bestaansrecht hebben.’

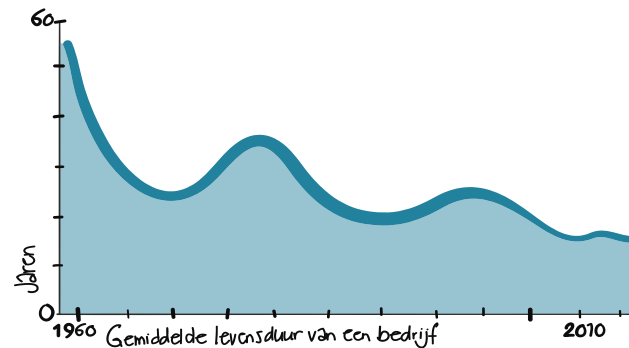
James G. March, professor aan Stanford University

# De innovatieparadox

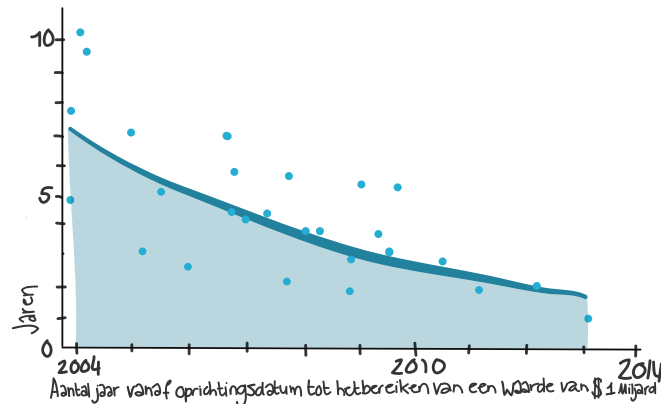
In 2015 kwam Microsoft er weer een beetje bovenop<sup>1</sup>. Eerder dat jaar had het bedrijf zijn grootste kwartaalverlies ooit genoteerd. Dat verlies was het gevolg van een afschrijving van 7,5 miljard dollar na de overname van Nokia's telefoontak<sup>2</sup>. Deze afschrijving werd algemeen gezien als het zoveelste voorbeeld dat Microsoft het moeilijk had in de wereld van de mobiele telefonie. De problemen van Nokia met zijn mobiele telefoons vertonen gelijkenissen met die van andere grote bedrijven die het lastig vinden om te innoveren. Het lijkt erop dat gevestigde bedrijven na hun eerdere successen niet in staat zijn hun capaciteiten aan te wenden om te blijven innoveren.

We leven in een tijd waarin innoveren noodzakelijk is. We kunnen niet ontkennen dat we in een veranderende wereld leven. Technologie en software hebben ervoor gezorgd dat bedrijven er tegenwoordig heel anders uitzien dan vroeger, en dit proces van verandering zal blijven voortduren en ingrijpende gevolgen hebben. Zakelijk leiders moeten haast wel blind zijn als ze niet inzien dat deze veranderingen van grote invloed zijn op hun bedrijf. Ze kunnen niet langer hun kop in het zand steken, ze moeten iets doen. Innovatie is niet langer iets wat je er even bij doet. In de 21<sup>e</sup> eeuw is innoveren dé manier waarop je een bedrijf moet runnen. Innovatie is van essentieel belang voor duurzame groei.

Dat je moet reageren op veranderingen is niets nieuws. Al in 1942 schreef Joseph Schumpeter over *creative destruction* (creatieve destructie), een proces dat volgens hem economieën van vers bloed voorziet in de vorm van innovatieve en nieuwe technologieën en bedrijven. De huidige tijd wordt gekenmerkt door enorm snelle veranderingen in sociale trends, economische factoren en technologieën<sup>3</sup>. De gemiddelde levensduur van bedrijven wordt steeds korter. Men verwacht dat met de huidige *churn rate* (uitstroom) van 75 procent de gehele S&P 500 index in 2027 uit andere bedrijven zal bestaan dan nu<sup>4</sup>. Ook hebben we gezien dat nieuwe startups heel snel kunnen uitgroeien tot bedrijven met een miljardenomzet. Kijk maar naar Microsoft, eBay, Google, Amazon, Facebook, Twitter, Dropbox, Uber en Airbnb. Deze bedrijven wisten met technologie traditionele bedrijfstakken en bedrijfsmodellen op hun kop te zetten.



Bron: Foster, R., & Kaplan, S. (2011). *Creative Destruction*. New York City: Random House.



Bron: Deloitte Canada (2014). *Age of Disruption: Are Canadian Firms Prepared?*

## Het nadeel van een gevestigd bedrijf zijn

In tegenstelling tot deze nieuwkomers, hebben reeds lang gevestigde bedrijven het moeilijk. Het lijkt erop dat hun succes juist hun zwakke punt is en innovatie in de weg staat. Toen Steve Jobs in 2007 op MacWorld de eerste iPhone aankondigde, was Steve Ballmer, die op dat moment CEO bij Microsoft was, niet onder de indruk. Spottend zei hij:

*'De iPhone zal op geen enkele manier een relevant marktaandeel krijgen. Dat gaat gewoon niet gebeuren!'*<sup>6</sup>

Jaren later, in 2014, vertelde Steve Ballmer aan interviewer Charlie Rose dat hij het een van zijn grootste missers als CEO bij Microsoft vond dat hij te laat de markt van de mobiele telefonie had betreden. Toen Charlie Rose aan Ballmer vroeg waarom Microsoft dat dan niet eerder had gedaan, was zijn antwoord veelzeggend:

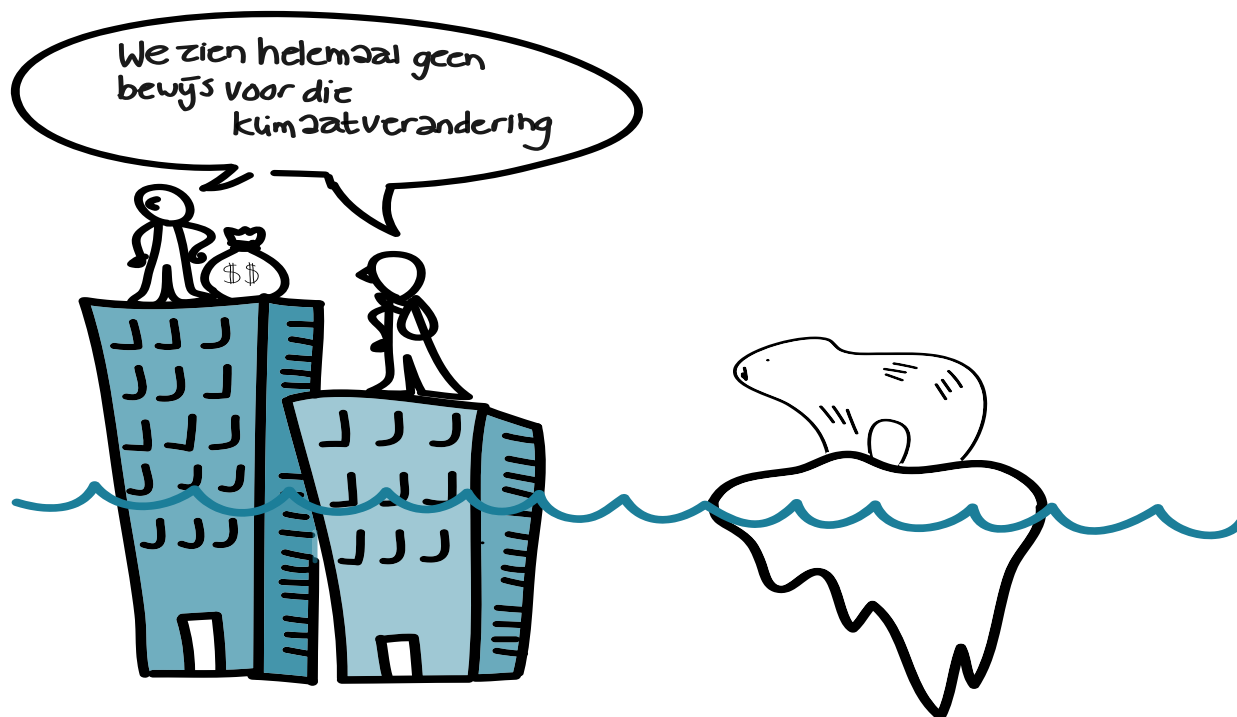
*'Als je Microsoft heet en je bedrijfsformule werkt... Onze formule werkte en we zaten in de softwarebusiness... Voor ons was het zoets als een andere religie gaan aanhangen.'*<sup>7</sup>

Nokia maakte zijn eigen transformatie door. Op een gegeven moment was het de grootste fabrikant van mobiele telefoons ter wereld, met een marktaandeel van 50 procent. Maar Nokia delfde in de strijd die losbarstte zo erg het onderspit dat het in 2013, toen de telefoontak van het bedrijf werd overgenomen door Microsoft, nog maar een marktaandeel van 3 procent had<sup>8</sup>. In een openhartig interview met INSEAD verklaarde voormalig CEO van Nokia Olli-Pekka Kallasilta:

*'Het is in een grote en succesvolle organisatie soms lastig om het gevoel van urgentie en honger te behouden. Geen enkel bedrijf kan zich alleen maar defensief opstellen. Als je een groot marktaandeel hebt en ook nog eens marktleider bent, kun je niet volstaan met een defensieve houding.'*<sup>9</sup>

Nokia's inadequate reactie op de opkomst van smartphones is nauw verbonden met het historische kwartaalverlies van Microsoft. Maar er zijn veel meer bedrijven geweest die de mogelijke disruptie door smartphones niet hebben zien aankomen. Ook de CEO van Garmin, Min Kao, maakte een dergelijke inschattingsfout. In 2003 stelde hij in een interview met het tijdschrift *Forbes* dat mobiele telefonie een bedrijfstak was die hij liever links liet liggen<sup>10</sup>. Toen smartphones steeds slimmer werden, moest Garmin noodgedwongen zijn bedrijfsmodel aanpassen. Het is enigszins ironisch dat Garmin nu apps maakt voor de iPhone en Android-telefoons.

De voordelen die een gevestigd bedrijf lijkt te hebben kunnen in de praktijk dus een nadeel zijn. Leidinggevend in een succesvol bedrijf kunnen vergeleken worden met mensen die de klimaatverandering ontkennen. Ze zien weliswaar de veranderingen die er in de markt plaatsvinden, maar ze ontkennen dat die relevant zijn voor hun eigen bedrijf. Deze ontkenning is met name hardnekkig wanneer het goed weer is. Bij de meeste grote succesvolle bedrijven ligt de focus op zo veel mogelijk omzet behalen, ofwel zo veel mogelijk producten op de markt brengen waar zo veel mogelijk winst mee kan worden behaald. Als het bedrijf met deze producten veel winst behaalt, zal men door deze successen overmoedig worden en geen zicht meer hebben op



andere ontwikkelingen. Leidinggevend bij beursgenoteerde bedrijven voelen daarnaast ook nog de druk om te voldoen aan de winstverwachtingen op de korte termijn.

De voormalig CEO van Nokia merkt op dat gevestigde bedrijven alleen kunnen veranderen als ze een charismatische leider hebben of een crisis doormaken. We willen deze gedachte met respect tegenspreken. Tegen de tijd dat een crisis ontstaat of er een charismatische leider opstaat is het vaak al te laat om adequaat te reageren. We zijn het dan ook met Schumpeter eens dat zelfs bedrijven die tijdens een periode van creatieve destructie ten dode zijn opgeschreven nog steeds de storm kunnen overleven en op een 'krachtige en nuttige' manier kunnen voortbestaan<sup>11</sup>. Met andere woorden: de ondergang kan worden vermeden. Bedrijven die op een adequate manier op verandering reageren kunnen wel degelijk overleven en floreren.

### De juiste blik

Om te kunnen overleven en succesvol te zijn, moeten gevestigde bedrijven goed weten voor welke uitdagingen zij staan gesteld. In het verleden onderwees men bij managementopleidingen altijd dat een goede strategie de belangrijkste methode was om een langdurig concurrentievoordeel te bewerkstelligen. Als het concurrentievoordeel eenmaal was gevonden, was het de taak van de managers om er alles aan te doen om deze te beschermen door middel van goed financieel management en uitstekend werk op operationeel vlak. Tegenwoordig is men daarentegen van mening dat de gedachte van een stabiel en langdurig concurrentievoordeel een misvatting is. Bedrijven moeten juist zo gemanaged worden dat ze snel actuele concurrentievoordelen kunnen benutten en daarna zo snel mogelijk verder kunnen gaan naar het volgende concurrentievoordeel<sup>12</sup>.

Hiertoe moeten bedrijven beschikken over het juiste framework. Het is daarom ook te gemakkelijk om gevestigde bedrijven maar

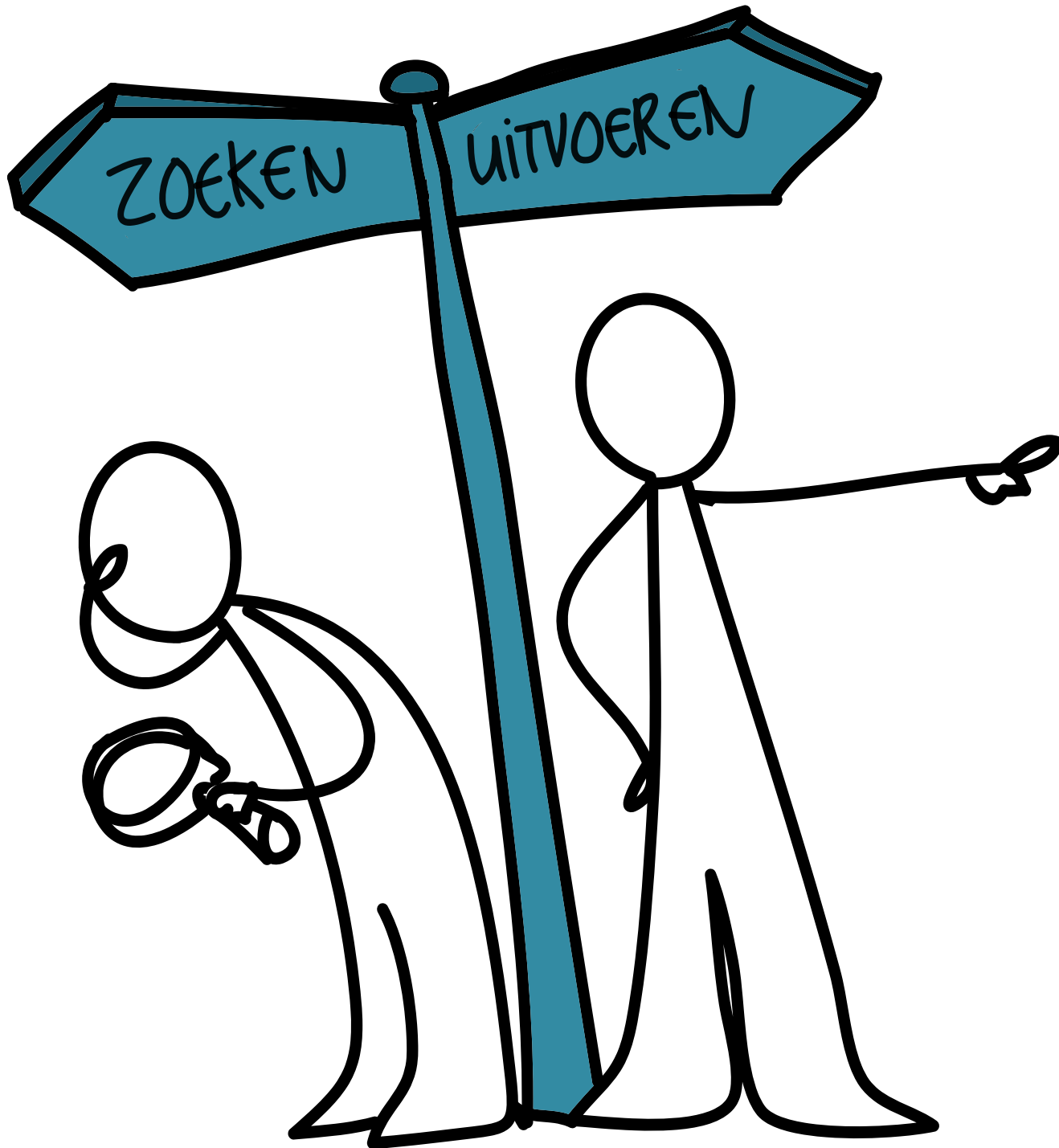
te adviseren dat ze zich moeten gaan gedragen als startups. Grote bedrijven zijn geen startups en dat moeten ze ook vooral niet nastreven. De meeste gevestigde bedrijven waarmee wij samenwerken klagen erover dat de verwachting dat zij zich maar moeten gaan gedragen als een startup niet realistisch is omdat hun dagelijkse werkzaamheden bestaan uit het runnen van een reeds succesvol en winstgevend bedrijf. Startups richten zich over het algemeen op slechts één idee en worden niet belast door de voorgeschiedenis van een ouder bedrijf. Dit is precies de uitdaging waar gevestigde bedrijven continu tegenaan lopen: hoe kunnen ze zich voldoende richten op de *exploitatie* om hun huidige levensvatbaarheid te garanderen, en tegelijkertijd ook genoeg tijd en energie stoppen in de *exploratie* om hun toekomstige levensvatbaarheid te garanderen? Daarnaast is het belangrijk om je ervan bewust te zijn dat startups in de meeste gevallen geen succes worden, ook al zijn er voorbeelden van ondernemers die tot echte popsterren zijn uitgegroeid. Na drie jaar of meer zullen negen van de tien startups het niet hebben gered<sup>14</sup>.

Van de ondernemers die wel succesvol zijn, doet 90 procent dat in een bedrijf dat anders is dan zij aanvankelijk voor ogen hadden<sup>15</sup>. De meeste succesvolle oprichters hebben hun plannen moeten pivoteren en aanpassingen moeten doen<sup>16</sup>. De Lean Startup-beweging ontstond omdat er behoefte was aan meer succesvolle startups. De boodschap is dat het bij een startup niet gaat om kleurrijke muren of werken met geeltjes, zitzakken en voetbaltafels. In essentie draait het bij ondernemerschap om management. Hetzelfde geldt voor innovatie!

14



Steve Blank deed een van de belangrijkste observaties van de 21e eeuw toen hij een onderscheid maakte tussen zoeken (*searching*) en uitvoeren (*executing*). Dit is volgens hem het belangrijkste verschil tussen startups en grote bedrijven<sup>17</sup>. Een startup is een tijdelijke organisatie met als doel het *zoeken* naar een duurzaam en winstgevend bedrijfsmodel. Een gevestigd bedrijf daarentegen houdt zich voornamelijk bezig met het *uitvoeren* van een bestaand bedrijfsmodel, dat beantwoordt aan de bestaande behoeften van een bestaand marktsegment. Dit onderscheid vormt een belangrijke metafoor voor startups om vast te stellen waar ze zich op hun reis bevinden. Wil een gevestigd bedrijf op een succesvolle manier innoveren, dan moet het een manier vinden om tegelijkertijd te zoeken én uit te voeren. Innovatie bij bestaande bedrijven is dan ook een oorlog die op twee fronten wordt uitgevochten.

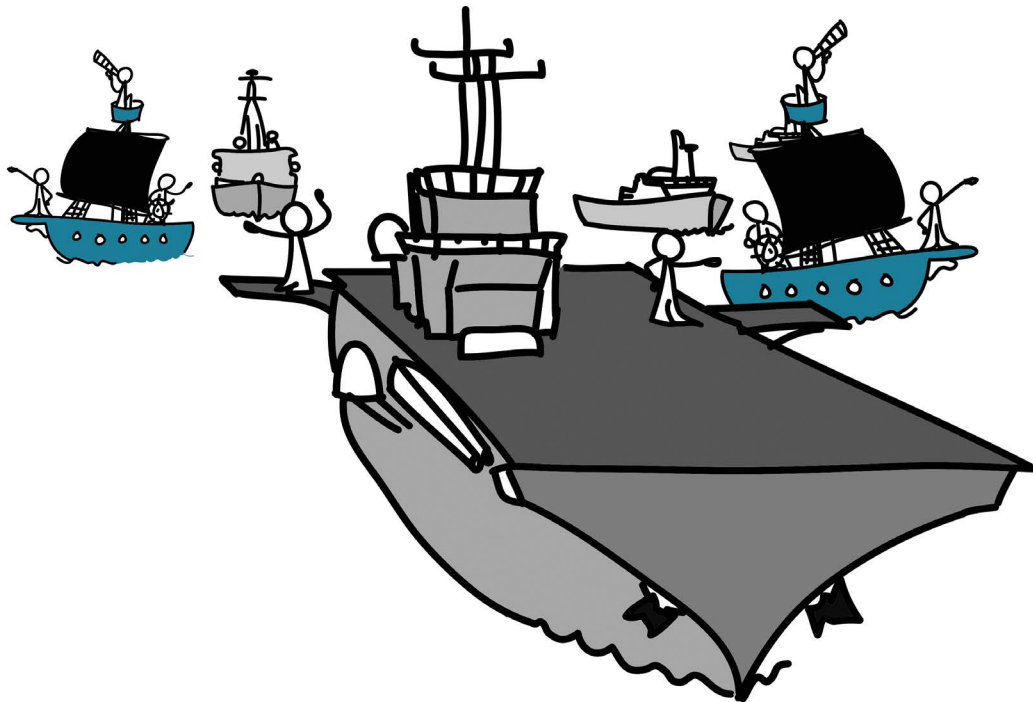


Grote bedrijven moeten dan ook niet langer denken en handelen alsof ze een grote logge organisatie zijn met slechts één bedrijfsmodel. In plaats daarvan moeten grote bedrijven gaan denken in ecosystemen. Elk modern bedrijf moet een balans zien te vinden tussen producten die voldoende geld opleveren en nieuwe producten waarvoor nog een winstgevend bedrijfsmodel moet worden ontwikkeld. Dit *innovatieportfolio*, en de producten die daartoe behoren, moet op de juiste manier worden gemanaged. De juiste managementtools moeten worden aangewend, afhankelijk van waar de producten zich in het innovatietraject bevinden.

De ontwikkeling van nieuwe producten managen is iets anders dan het managen van reeds succesvolle producten. Bestaande bedrijfsmodellen kunnen veelal worden gemanaged met traditionele boekhoudmethoden, kostenoptimalisatie en operationele effectiviteit. Succes kan eveneens worden gemeten aan

de hand van traditionele factoren als winst, rendement op de investering (ROI), boekhoudkundige rentabiliteit en de netto contante waarde (NCW). Het zoekproces wordt gemanaged met behulp van methoden die passen bij startups: design thinking, klantontwikkeling en experimenteren. Succes wordt gemeten door te kijken naar hoe goed de innovatieteams het doen in hun zoektocht naar winstgevendende bedrijfsmodellen – dit wordt ook wel *innovatie accounting* genoemd.

Tegelijkertijd kunnen zoeken én uitvoeren is een kenmerk van een flexibele en veelzijdige (*ambidextrous*) organisatie<sup>8</sup>. Het is niet simpelweg een keuze tussen een marinier of een piraat zijn, zoals Steve Jobs het ooit formuleerde. Gevestigde bedrijven moeten processen ontwikkelen die hun vernieuwers in staat stellen om piraten in de marine te zijn. Dat is de innovatieparadox.



## Waar gaat dit boek over?

In dit boek behandelen we de vragen die ten grondslag liggen aan de innovatieparadox:

- Wat zijn de principes achter het ontwikkelen van een innovatie-ecosysteem bij bedrijven?
- Als gevestigde bedrijven erop gericht zijn bestaande bedrijfsmodellen uit te voeren, hoe kunnen ze dan tegelijkertijd binnen hun eigen organisatie de methodes van een startup ontwikkelen?
- Welke rol speelt strategie en hoe kunnen bedrijven een innovatiethesis innemen?
- Welke frameworks zijn het meest geschikt voor het beheren van een innovatieportfolio?
- Hoe kunnen grote bedrijven hun investeringen op het gebied van innovatie beheren, zodat dit gelijkenissen vertoont met de ecosystemen van moderne startups?
- Wat zijn de juiste maatstaven en KPI's om verschillende vormen van innovatie te meten?
- Hoe kunnen grote bedrijven moderne startup-methoden zoals Lean Startup, *businessmodel design*, klantontwikkeling en design thinking toepassen?
- Hoe kunnen bedrijven direct beginnen met het ontwikkelen van hun eigen ecosystemen voor innovatie?

Het innovatieproces brengt verschillende problemen met zich mee. Dit boek biedt bedrijven principes, methoden en tools die zij kunnen gebruiken om deze problemen te benutten en te managen. In elk hoofdstuk besteden we aandacht aan de principes en methodes van *corporate innovation*, ofwel innovatie bij grote gevestigde bedrijven. Met voorbeelden, innovatie-activiteiten en casestudy's zullen we aangeven hoe de principes en werkwijzen samenkomen. Het boek heeft twee delen. In Deel 1 behandelen we de vijf basisprincipes die een gevestigd bedrijf kan gebruiken om zijn eigen innovatie-ecosysteem te ontwikkelen. In Deel 2 richten we onze aandacht op hoe deze ecosystemen tot leven kunnen worden gebracht met innovatiemethoden.

## Is dit boek nuttig voor jou?

Dit boek gaat over het ontwikkelen, managen en doorvoeren van innovatie binnen gevestigde bedrijven. We richten ons met name op grote en middelgrote organisaties, hoewel de inzichten die wij delen ook nuttig kunnen zijn voor kleine bedrijven en startups. Behoor je tot een van de volgende categorieën, dan is dit boek zonder meer een aanrader:

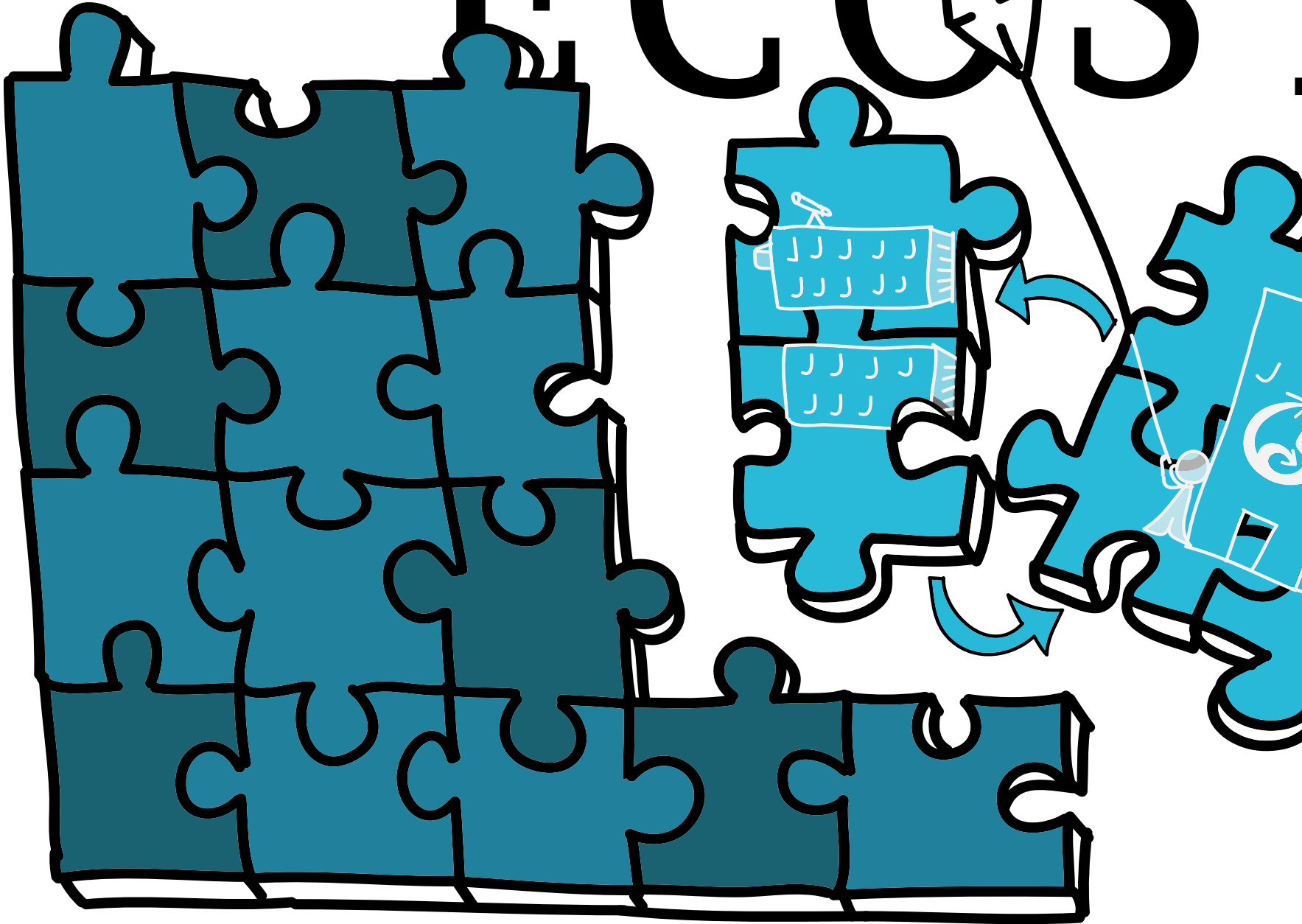
- Een leidinggevende bij een gevestigd bedrijf dat groei nastreeft door middel van innovatie.
- Een intrapreneur (een ondernemer binnen een organisatie), innovatiemanager, producteigenaar of werknemer die graag moderne startupmethoden wil toepassen bij een gevestigd bedrijf maar tegen problemen aanloopt als waar hij moet beginnen en hoe hij dat moet aanpakken.
- Een managementadviseur die gevestigde bedrijven helpt te innoveren.
- Een ondernemer die zijn bedrijf wil schalen en grotere uitdagingen wil aangaan, maar niet goed weet wat hij moet verwachten, welke uitdagingen hij zal tegenkomen in de wereld van de grote bedrijven en hoe hij deze moet aanpakken.
- Een aanhanger van de lean-methode en klantontwikkeling die wil weten hoe hij deze methoden kan toepassen bij een groot of middelgroot bedrijf.

Wij hopen dat managers en werknemers na het lezen van dit boek over voldoende kennis en tools beschikken om de innovatie bij hun gevestigde bedrijf te managen.

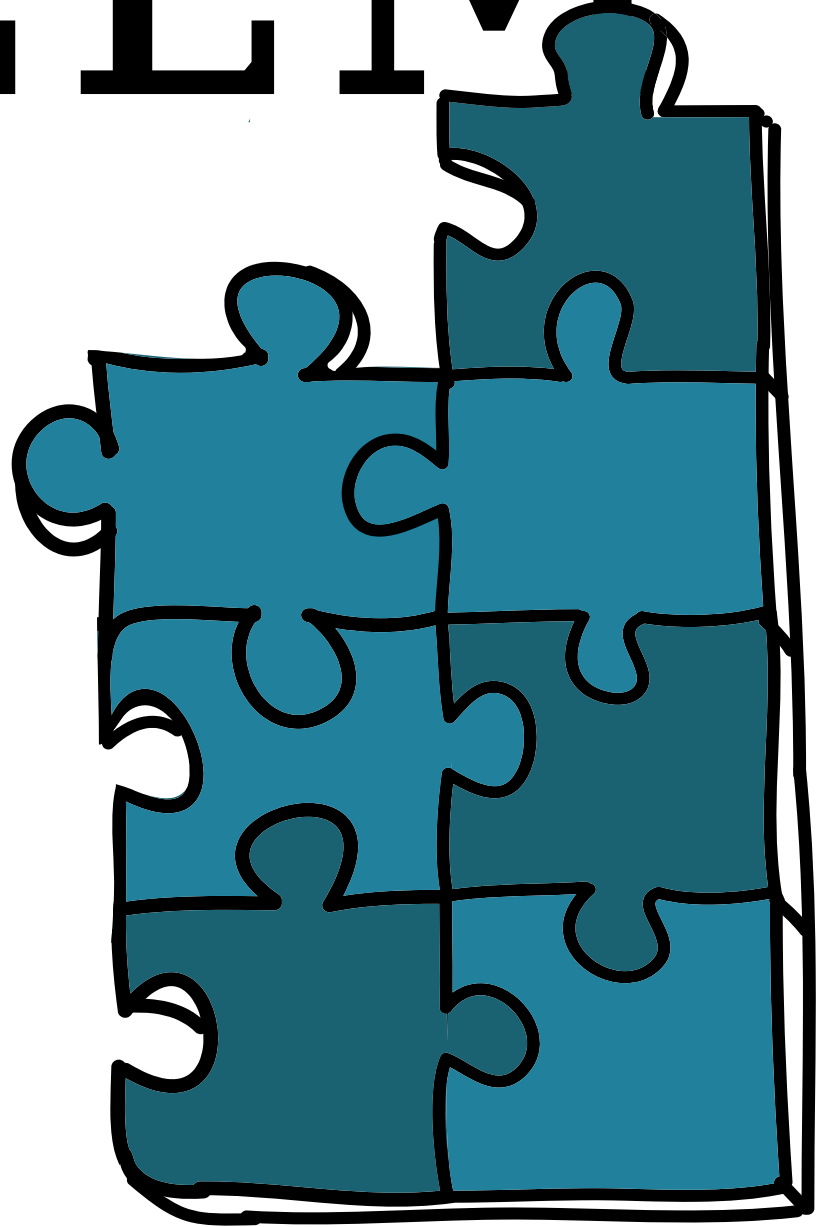
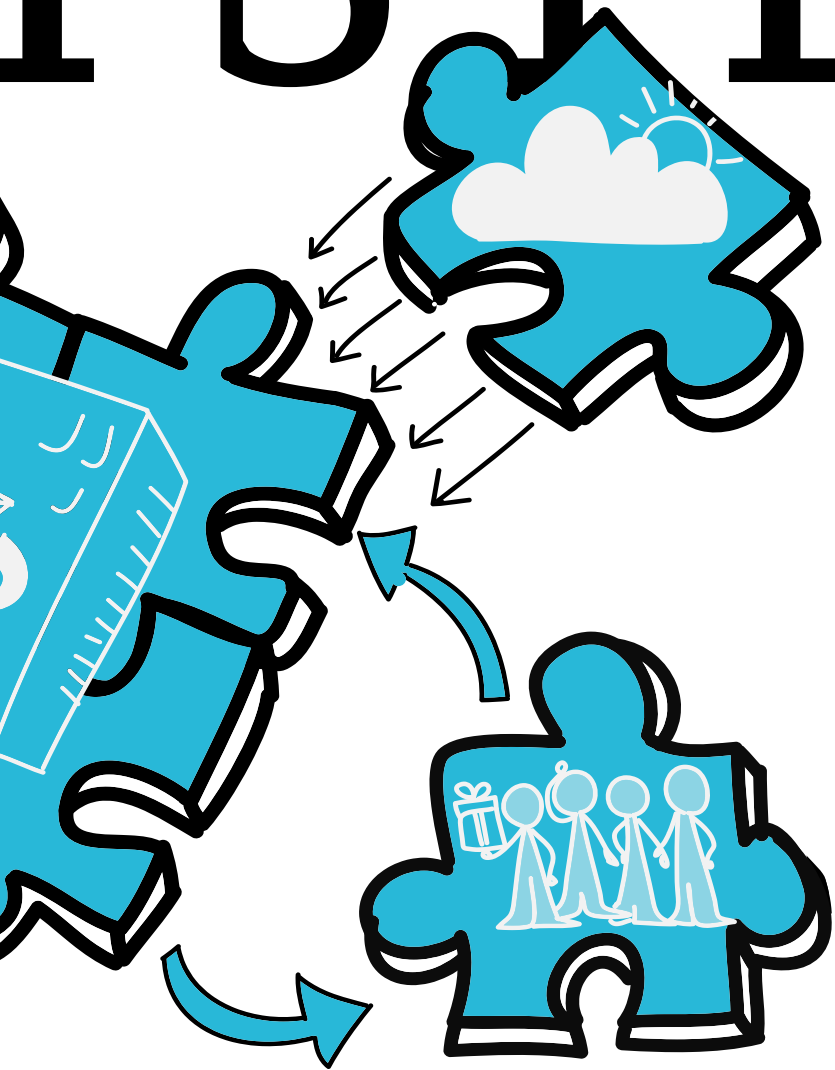


DEEL 1

# ECCOSY



# SYSTEM





Om succesvolle innovatie te bewerkstelligen hoeven gevestigde bedrijven zich niet te gedragen als startups. Elke startup hoopt uiteindelijk een succesvol bedrijf te worden! Het is dan ook een totale verspilling als bedrijven niet langer hun bestaande bedrijfsmodellen uitvoeren en zich uitsluitend gaan richten op het zoeken naar nieuwe bedrijfsmodellen. Wij zijn van mening dat het vanuit managementoogpunt belangrijk is om, ook in tijden van grote disruptie, te blijven zorgen voor een goede uitvoering van de bestaande bedrijfsmodellen. De producten die ons de meeste winst opleveren, zorgen voor de financiële middelen om te investeren in innovatie.

De grootste uitdagingen doen zich voor wanneer bedrijven doen alsof ze ondernemingen zijn met slechts één enkel bedrijfsmodel. Als zij zichzelf zo zien zal de ongewenste keuze van wel of niet handelen als een startup opeens realiteit worden. Een groot bedrijf kan het best innoveren door zichzelf te zien als een innovatie-ecosysteem met verschillende producten, diensten en bedrijfsmodellen. Zo'n bedrijf kan dan de juiste managementtools aanwenden voor aan de ene kant producten die reeds gevalideerde bedrijfsmodellen hebben en aan de andere kant producten die nog in de verkenningsfase zitten.

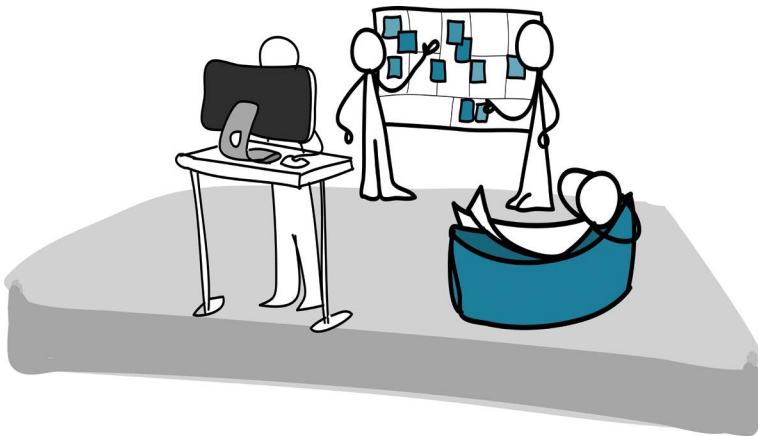
Op deze manier kan een bedrijf een veelzijdige organisatie worden die goed functioneert in zowel het zoeken als het uitvoeren. In dit deel beschrijven we de basisprincipes voor het ontwikkelen van een innovatie-ecosysteem.

‘Innovatie heeft helemaal niets te maken met hoeveel geld je in onderzoek en ontwikkeling stopt... Het heeft wel te maken met de mensen met wie je samenwerkt, hoe je je laat leiden en hoeveel inzicht je hebt.’

Steve Jobs, oprichter en voormalig CEO van Apple

# Innovatie-Ecosysteem

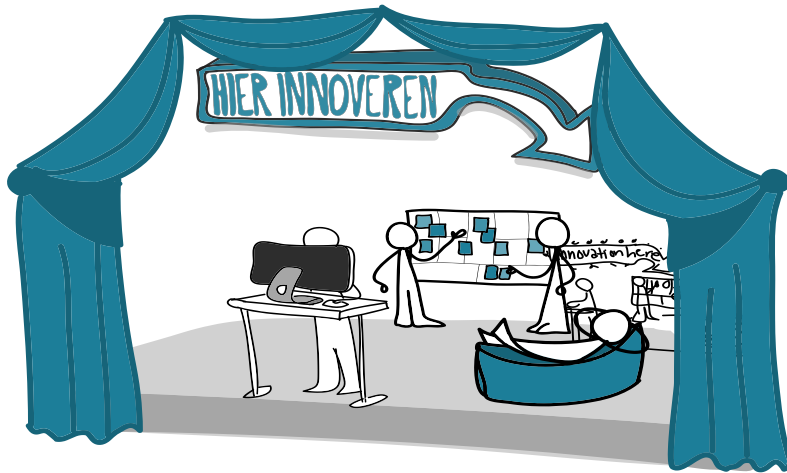
De meeste topmanagers herkennen de situatie wel. Het begint vaak met mensen binnen het bedrijf die verhalen rondstrooien over hoe startups aan hun marktaandeel gaan knabbelen. Kijk maar naar Facebook, Uber, Twitter en Airbnb! Kijk toch eens wat er gebeurd is met Blockbuster, dat mag met ons bedrijf niet gebeuren. Je weet toch dat Nokia ooit de grootste fabrikant van mobiele telefoons ter wereld was? Moet je ze nu eens zien! We moeten gaan innoveren, net zoals startups doen! We moeten zorgen voor een kweekvijver en versneld gaan innoveren en veel meer geld stoppen in onderzoek en ontwikkeling.



Hoewel men het er vaak over eens is dat er veel meer moet worden geïnvesteerd in innovatie, gaat de discussie eigenlijk vooral over waarin dat geld dan precies geïnvesteerd moet worden. Zakelijk leiders krijgen vaak tegenstrijdige adviezen, afhankelijk van met wie ze in gesprek zijn. Moet innovatie op een andere locatie plaatsvinden dan de kernactiviteiten, of kan de innovatie ook gemanaged worden binnen het bedrijf? Het is goed om daarover te discussiëren. De meeste adviezen die leiders krijgen zaaien alleen maar verdeeldheid.

Elke kant neemt een extreem standpunt in. Vaak wordt gezegd dat de traditionele managers met een MBA-opleiding te zeer vasthouden aan hun ideeën en daardoor niet begrijpen wat innovatie inhoudt. Deze managers worden veel te veel aangemoedigd om te werken op een manier die innovatie in de kiem smooit. Er komt geen enkele innovatie van de grond als een bedrijf een bedrijfsplan van dertig pagina's verlangt voordat er ook maar een cent aan een nieuw idee wordt uitgegeven. Uiteindelijk zal zo'n bedrijf altijd kiezen voor zekerheid, waardoor het ook altijd zal vasthouden aan dezelfde soort producten.

Dat vormt zeker een uitdaging, maar het is ook waar dat het opzetten van een apart innovatielab geen garantie voor succesvolle producten biedt. In de meeste gevallen is dit slechts 'innovatietheater'. Komt allen kijken! Wij doen aan Lean Startup, design thinking, klantontwikkeling, werken met het Business Model Canvas en maken minimaal levensvatbare producten. Natuurlijk. Wat jij wilt. Op zich staan deze technieken niet voor innovatie. Je kunt alleen maar van succes spreken als je nieuwe producten ontwikkelt met een duurzaam en winstgevend businessmodel.

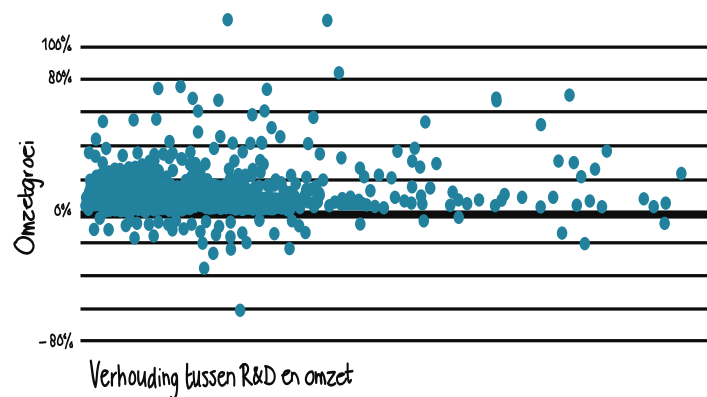


### Waarom innovatie mislukt

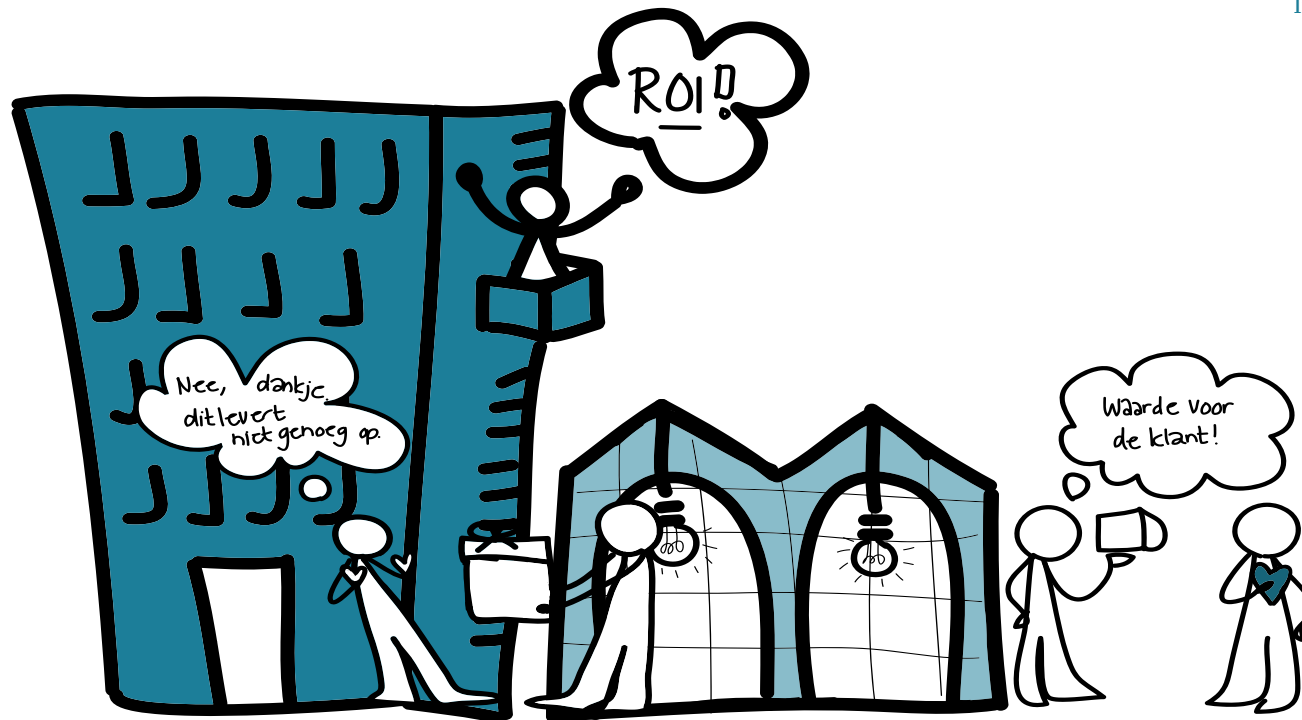
Deze heftige discussies gaan voorbij aan de oorzaken waarom innovatie bij gevestigde bedrijven wel of niet lukt. Innovatie bij grote bedrijven is gedoemd te mislukken als deze bedrijven dezelfde processen die zij gebruiken om hun kernproducten te managen ook gaan gebruiken om hun innovatieprojecten te managen. Innovatie en planning gaan niet samen. Betrouwbare schattingen voor ROI, NCW en boekhoudkundige rentabiliteit zijn niet te maken. Investerings die wel op dergelijke cijfers worden gebaseerd, zijn in de meeste gevallen een gok op basis van vertrouwen. Zoals we hierboven al hebben aangegeven, moedigt deze benadering managers alleen maar aan te blijven investeren in 'veilige' producten voor de huidige markt.

Managers denken dat wanneer ze innovatielabs inrichten ze de vernieuwers weg kunnen houden bij het 'giftige milieu' binnen het bedrijf. Deze laboratoria worden geen succes omdat bedrijven er geen managementprocessen omheen bouwen en de vernieuwers dus vrij zijn om te doen en laten wat ze willen. Men heeft de neiging creativiteit te verwarren met innovatie<sup>20</sup>. Managers zien om zich heen succesvolle startups die met fantastische nieuwe producten komen en raken gemotiveerd om ook zelf de ontwikkeling van net zulke mooie nieuwe producten na te streven met hun onderzoekslaboratoria, *incubators* en *accelerators*. Het ontwikkelen van fantastische nieuwe producten is niet hetzelfde als innoveren.

Investerings in innovatielabs leveren vaak maar weinig op. De afdeling Strategy & Business van PricewaterhouseCoopers publiceert al twaalf jaar lang elk jaar een rapport van de duizend meest innovatieve bedrijven ter wereld. Zij hebben in al die jaren geen overtuigend statistisch bewijs gevonden dat er een relatie is tussen de R&D-uitgaven en duurzame financiële prestaties<sup>21</sup>. Hun bevindingen hebben betrekking op alle R&D-uitgaven, ook als de uitgaven een percentage vormen van de winst<sup>22</sup>. Investeren in onderzoek en ontwikkeling heeft geen aanwijsbare invloed op de omzet- of winstgroei en ook niet op een toename van de beurswaarde of het aandelenrendement<sup>23</sup>. In elk rapport dat Strategy & Business tot nu toe heeft gepubliceerd wordt de top tien van de beste innovatieve bedrijven niet gevormd door de tien bedrijven die het meest aan R&D uitgeven.



Bron: Strategy+Business. The Global Innovation 1000: <http://www.strategyand.pwc.com/innovation1000>.



Hogere R&D-uitgaven leiden wel tot meer patenten. Maar als een bedrijf veel patentrechten heeft, betekent dat nog niet dat het innoveert. In de Verenigde Staten zijn duizenden patenten geregistreerd die nooit tot een succesvol commercieel product hebben geleid. Slechts een handvol producten van innovatielabs van grote bedrijven heeft ook een gevalideerd bedrijfsmodel of komt overeen met de strategische visie van het bedrijf. Er zijn succesvolle vernieuwers die fantastische producten hebben ontwikkeld die nooit gevalideerd zijn omdat er geen managers binnen het bedrijf te vinden zijn die met deze producten verder willen gaan en durven te schalen. Deze producten worden als het ware weeskinderen die uiteindelijk in de steek worden gelaten. Dit leidt tot een ontmoedigende en niet-inspirerende omgeving voor toekomstige vernieuwers.

We weten inmiddels dat bedrijven moeten zorgen voor adequate processen om de innovatie te managen. Als deze processen er niet zijn, krijgen de vernieuwers niet voldoende steun. Het is lastig om succesvol te innoveren als de innovatie zich buiten het zicht van de leidinggevenden voltrekt als een geheime operatie. In zo'n situatie zijn er vaak ook geen duidelijke criteria hoe innovatieve nieuwe producten kunnen worden geïntegreerd in de corebusiness van het bedrijf. Ook zijn er voor het personeel dat aan innovatie werkt geen duidelijke loopbaanperspectieven. Hoe je het ook wendt of keert en wat je ook doet en waar je ook begint, er zal altijd iemand van het management van het overkoepelende bedrijf betrokken moeten zijn bij de ontwikkeling van innovatieve producten om een beslissing te nemen over hoe het verder moet met deze producten. Wat deze managers vinden van de nieuwe en innovatieve producten zal uiteindelijk bepalen of deze producten levensvatbaar zijn of niet.



## De definitie van innovatie volgens de Corporate Startup-methode

Een heldere definitie van innovatie is een goed begin als je een managementproces wilt ontwikkelen. Vaak wordt innovatie gedefinieerd als iets nieuws dat waarde creëert<sup>24</sup>. Naar onze mening onderscheidt het innovatieproces zich op drie manieren van creativiteit. Om te beginnen komen de nieuwe en creatieve ideeën op verschillende manieren tot stand en leiden zij tot nieuwe inzichten. Vervolgens moeten wij ervoor zorgen dat onze ideeën waarde creëren voor onze klanten en voldoen aan hun behoeften. Tot slot moeten we op zoek gaan naar een duurzaam bedrijfsmodel. Hierbij moeten wij op een duurzame en winstgevende manier waarde creëren voor en leveren aan onze klanten.

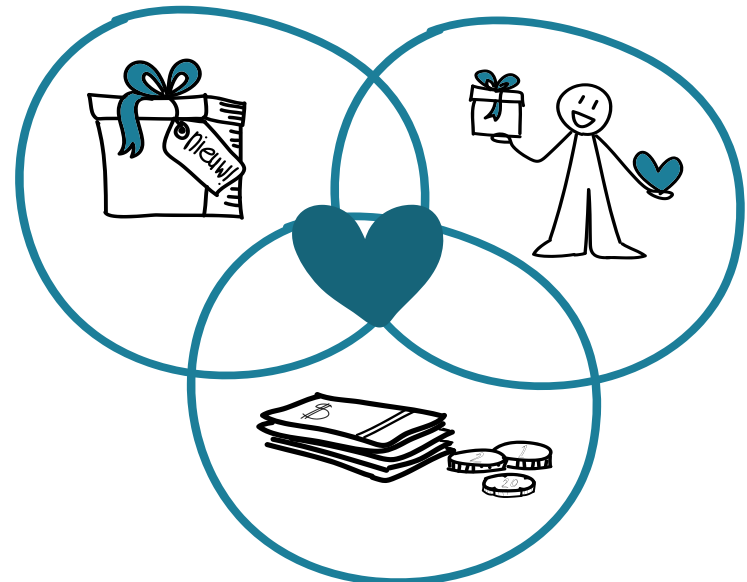


Het is duidelijk dat de combinatie van fantastische nieuwe ideeën en winstgevende bedrijfsmodellen essentieel is voor succesvolle innovatie. Onze definitie van innovatie voor een corporate startup is dan ook:

De ontwikkeling van *nieuwe* producten en diensten die *waarde* creëren voor klanten, ondersteund door een *duurzaam* en *winstgevend* bedrijfsmodel.



Deze definitie maakt duidelijk wat voor elke organisatie de functie van innovatie moet zijn. Het gaat niet alleen om het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten. Nieuwe producten zijn wel degelijk onderdeel van de formule, maar uiteindelijk moeten er uit innovatie duurzame bedrijfsmodellen voortkomen. Een bedrijfsmodel is duurzaam wanneer onze nieuwe producten of diensten waarde voor klanten opleveren (oftewel, wanneer wij dingen maken die mensen willen hebben) én wij deze waarde op een winstgevende manier weten te creëren en leveren (oftewel, wanneer wij er winst mee maken). Een nieuw product is geen innovatie als niet aan deze twee voorwaarden wordt voldaan. Dan is het niet meer dan een gaaf product. Het kan wel ontzettend cool zijn of het meest creatieve product dat ooit is gemaakt, maar als het geen waarde voor klanten en winst voor het bedrijf oplevert, is het geen innovatief product.



Onze definitie van innovatie levert ook een duidelijke functieomschrijving op voor vernieuwers binnen het bedrijf. *Het is jouw taak te helpen bij het maken van producten die mensen willen hebben en waar jouw bedrijf winst mee maakt.*

Wanneer jouw creativiteit overeenkomt met de behoeften van klanten is er sprake van een ideale situatie, omdat je winst kunt maken door te voorzien in die behoeften. Vergeet daarbij vooral niet dat het bij innovatie niet altijd om nieuwe producten of diensten hoeft te gaan. Je kunt ook, zonder dat je klanten daar direct iets van merken, interne bedrijfsprocessen vernieuwen. Deze manier van innoveren is niet het onderwerp van dit boek. Ook hiervoor geldt dat het leveren van duurzame waarde een belangrijke vereiste is.

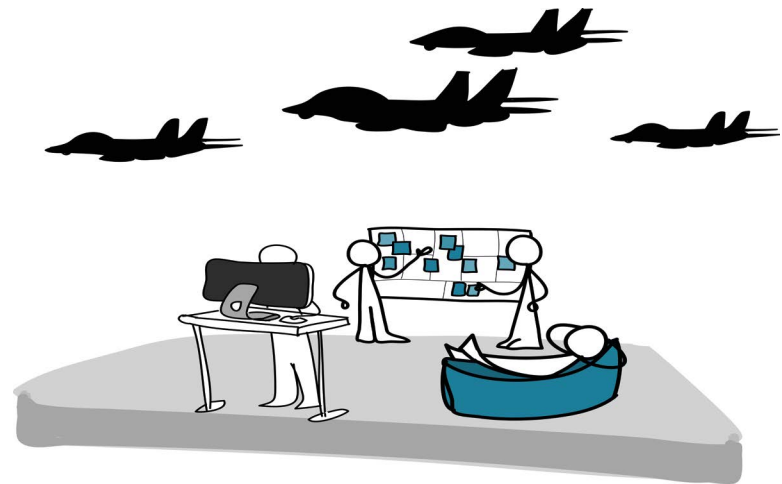
### Rode pil versus blauwe pil

Uit bovenstaande definitie kunnen we alleen met zekerheid afleiden dat innovatie moet worden gemanaged via verschillende processen, omdat we te maken hebben met managers die alleen gewend zijn zich bezig te houden met kernactiviteiten. Hoe deze processen kunnen worden ingevoerd verschilt per bedrijf. Het hangt ervan af in hoeverre het management de innovatieprocessen steunt en in hoeverre de vernieuwers zich willen bezighouden met bedrijfspolitiek. Soms is het meteen al duidelijk dat je nooit de volledige steun van de leiding zult krijgen om te innoveren. Het topmanagement houdt zich alleen maar bezig met producten die winst opleveren. Je kunt dan eigenlijk alleen nog hopen dat er ook een paar visionaire managers in het bedrijf zitten. In deze gevallen doen vernieuwers er misschien goed aan om het bedrijf te verlaten en ergens anders hun heil te zoeken.

Vernieuwers kunnen ook een guerrillabeweging starten. Een opstand van vernieuwers als het ware. Tristan Kromer<sup>25</sup>, een fantastisch ontwerper van ecosystemen voor innovatie, heeft twee tips hoe vernieuwers zo'n beweging kunnen managen. Allereerst adviseert hij vernieuwers om de kosten van innovatie te verlagen. Als ze dit voor elkaar krijgen, zullen ze nooit meer toestemming hoeven vragen voor grote budgetten. Lean Startup, design

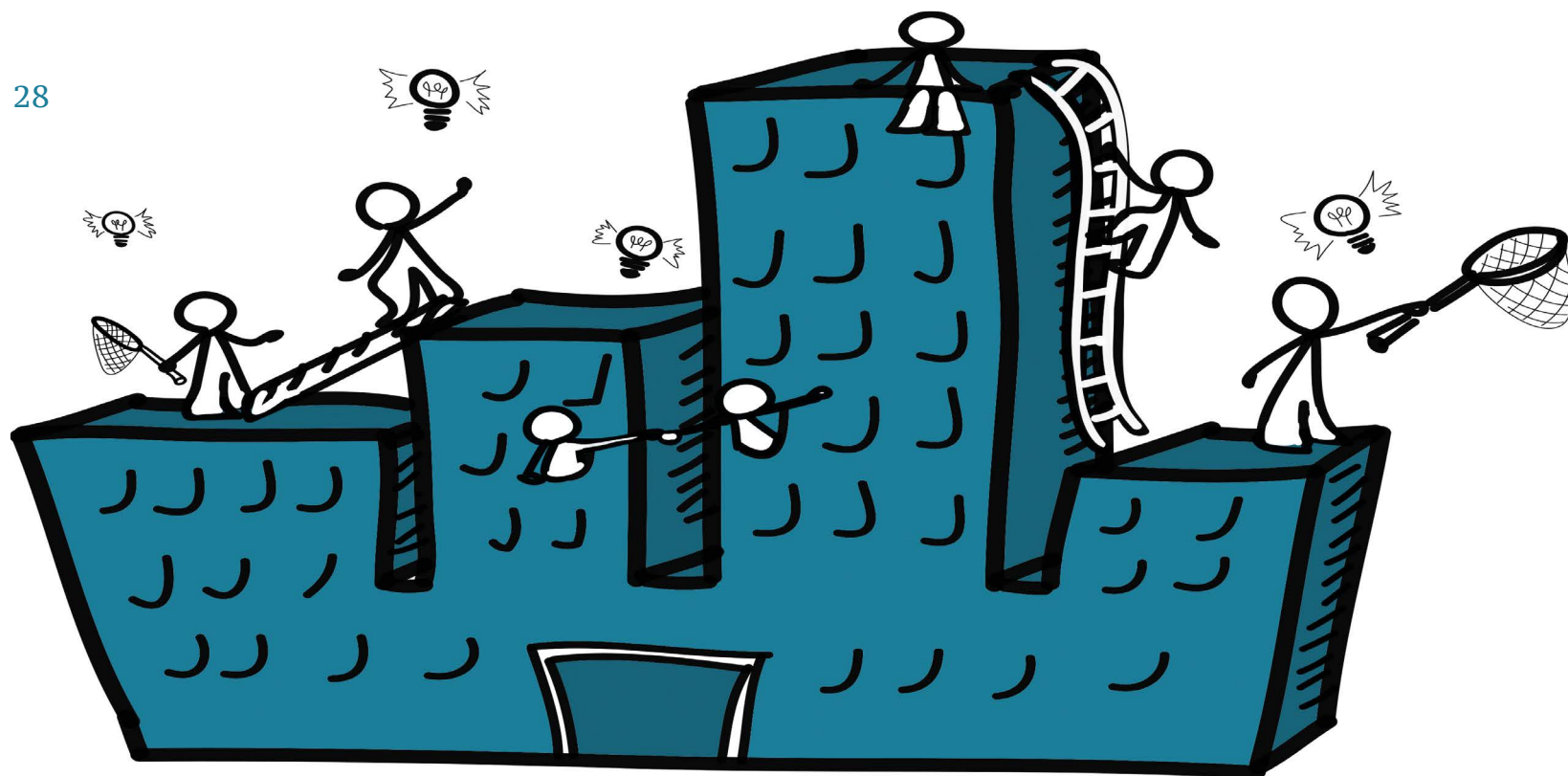
thinking en klantontwikkeling bieden uitstekende methoden om de kosten van innovatie te verlagen.

Af en toe zullen vernieuwers hun gezicht moeten laten zien om investeringen los te peuteren om hun ideeën te schalen. Ook kan een punt bereikt worden waarop de kosten van de innovatie niet langer zo laag kunnen worden gehouden. In dat geval adviseert Tristan vernieuwers om op zoek te gaan naar *diplomaten* binnen het bedrijf. Deze mensen zijn goed ingevoerd in de bedrijfspolitiek en kunnen de weg banen voor innovatieprojecten. Een diplomaat heeft over het algemeen een goed netwerk en wordt door iedereen in het bedrijf gerespecteerd. Hij kan dan ook buiten de gebruikelijke bureaucratische kanalen en mensen om een gunst vragen en zo dingen voor elkaar krijgen. Zonder zo'n diplomaat zijn de meeste guerrillaprojecten bij voorbaat ten dode opgeschreven.



Er zijn wel degelijk voorbeelden van succesvolle guerrillabewegingen binnen bedrijven, maar het is onze minst favoriete methode. We hebben namelijk gemerkt dat guerrillabewegingen niet goed kunnen functioneren. De teamleden moeten altijd op hun hoede zijn omdat hun werkzaamheden onverwacht kunnen worden gedwarsboomd. En als ze niet langer de steun hebben van iemand bij het management of een diplomaat, lopen hun innovatieprojecten al snel gevaar. Hoewel de guerrilla-aanpak soms kan werken, leveren deze projecten maar zelden levensvatbare productideeën op. Daarom zijn wij ook voorstander van een directe aanval om de werkwijze van een bedrijf te veranderen. Als ze kiezen voor een directe aanval, kunnen vernieuwers

de lastige vragen al van tevoren beantwoorden. Langdurige en duurzame innovatie is alleen mogelijk als er steun is vanuit het ecosysteem. Daarom is het zo belangrijk om de steun te krijgen van het hoger en middenmanagement. Deze *aircover* (luchtsteun) kan in de toekomst van pas komen als er behoefte is aan steun en bronnen. Of het innovatielab zich nu binnen of buiten het bedrijf bevindt, het is belangrijk dat er overeenstemming is over de strategie. Ecosystemen voor innovatie kunnen alleen maar worden opgezet wanneer we veranderingen doorvoeren en het bedrijf zo inrichten dat er volledige steun is voor het gekozen innovatietraject. In dit boek gaan we dieper in op hoe je zo'n ecosysteem ontwikkelt.



## De vijf elementen van een corporate innovatie-ecosysteem

Voor succesvolle innovatie is interactie tussen verschillende personen uit verschillende delen van een bedrijf nodig<sup>26</sup>. Verschillende onderdelen van een organisatie zijn vanaf het ontstaan van een idee en de daaropvolgende productontwikkeling, eerste verkoop aan klanten, groei en opschaling onvermijdelijk betrokken bij innovatie. Daarom is het ook zo belangrijk dat bij innovatie alle neuzen binnen de organisatie dezelfde kant opstaan. Bedrijven moeten zorgen voor een intern proces dat:

1. de omgeving en ruimte biedt waarbinnen creatieve ideeën vormen wordt gestimuleerd;
2. de resultaten van deze ideeën vormen verzamelt en test;
3. ideeën omvormt tot succesvolle producten met winstgevende bedrijfsmodellen.

Dit betekent dat organisaties zo moeten zijn gericht dat ideeën kunnen ontstaan en kunnen worden benut. In dit boek richten wij ons op de elementen die van invloed zijn op de manier waarop organisaties deze problemen rondom innovatie managen. Wij zijn ervan overtuigd dat deze elementen belangrijker zijn dan tactiek. Elke organisatie moet zelf beslissen of ze ruimte biedt aan deze elementen, strategische doelstellingen en context. Hierna beschrijven we de vijf elementen voor het ontwikkelen van een corporate innovatie-ecosysteem.

## INNOVATIETHESIS

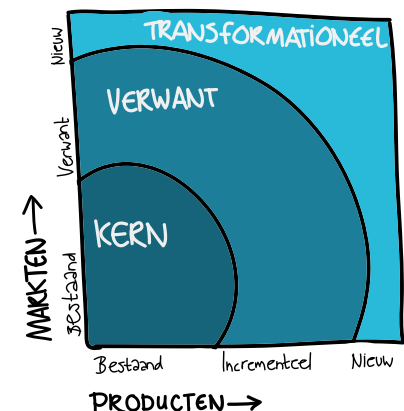
Wij zijn van mening dat innovatie onderdeel moet zijn van en ook moet passen binnen de overkoepelende strategische doelstellingen van het bedrijf. Dit is belangrijk als later de innovatieprojecten moeten worden opgenomen in het portfolio met kernproducten. Net zoals durfkapitalisten een standpunt hebben in welke startups en markten zij willen investeren<sup>27</sup>, moeten grote bedrijven ook een standpunt innemen ten aanzien van innovatie. Met zo'n standpunt formuleert het bedrijf zijn toekomstvisie en zijn strategische doelstellingen op het gebied van



innovatie. Een gevestigd softwarebedrijf kan bijvoorbeeld van mening zijn dat zelfrijdende auto's de toekomst zijn en dat het zo vroeg mogelijk in die markt wil stappen. De innovatiethesis van dat bedrijf zal dan zijn dat het voornamelijk investeert in nieuwe ideeën die die toekomst mogelijk maken (bijvoorbeeld software voor zelfrijdende auto's). In dit geval worden met de innovatiethesis de grenzen gesteld voor de innovatieprojecten die het bedrijf wil overwegen. Als aanvulling op deze voorgenomen strategie (*deliberate strategy*) moet het bedrijf ook zijn innovatieprocessen kunnen gebruiken als een *emergent strategy*, waarmee het kan reageren op veranderingen in de markt.

## INNOVATIEPORTFOLIO

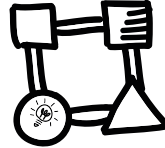
Om te kunnen voldoen aan zijn innovatiethesis en strategische doelstellingen moet een gevestigd bedrijf een portfolio van producten en diensten opstellen. Dit portfolio moet producten omvatten die het gehele spectrum van innovatie beslaan, ofwel producten die kunnen worden aange-merkt als kernproducten, verwante producten en transformatio-nale producten. Het portfolio moet producten bevatten die nog in de beginfase zitten maar ook volwaardige, gevestigde produc-ten. Het bedrijf kan ook overwegen om disruptieve producten in zijn portfolio op te nemen die zijn gericht op het lagere marktsegment of opko-mende markten. Het doel is een evenwichtig portfolio waarbin-nen het bedrijf verschillende bedrijfsmodellen hanteert die zich op verschillende punten in hun levenscyclus bevinden. Een evenwichtig portfolio geeft uiting aan de overkoepelende strategie van het bedrijf en zijn innovatiethesis.



Bron: Nagji, B., & Tuff, G. (2012). 'Managing your innovation portfolio'. *Harvard Business Review*, 90(5), 66-74.

## INNOVATIEFRAMEWORK

Om zijn innovatiethesis en portfolio van producten en diensten te beheren, heeft het bedrijf een framework nodig om het traject van zoeken naar uitvoeren te managen. Er bestaan verschillende innovatieframeworks, zoals Running Lean<sup>28</sup> van Ash Maurya of Steve Blanks model van Investment Readiness<sup>29</sup>. Bij Pearson heeft Tendayi samen met een team gewerkt aan de Lean Product Lifecycle, een bekroond framework voor het managen van innovatie<sup>30</sup>. Al deze frameworks gaan ervan uit dat een innovatieproces drie stappen doorloopt: het vormen van ideeën, het testen van ideeën en het schalen van ideeën. Af en toe zal een bedrijf ook beslissen om bedrijfsmodellen van bestaande producten aan te passen door ideeën te vernieuwen. Met een innovatieframework beschikt het bedrijf over een gedeelde taal om in te communiceren. Iedereen weet dan precies in welke fase een product of bedrijfsmodel zich bevindt. Op basis hiervan kan een bedrijf dan zijn investeringsbeslissingen en productontwikkeling managen.

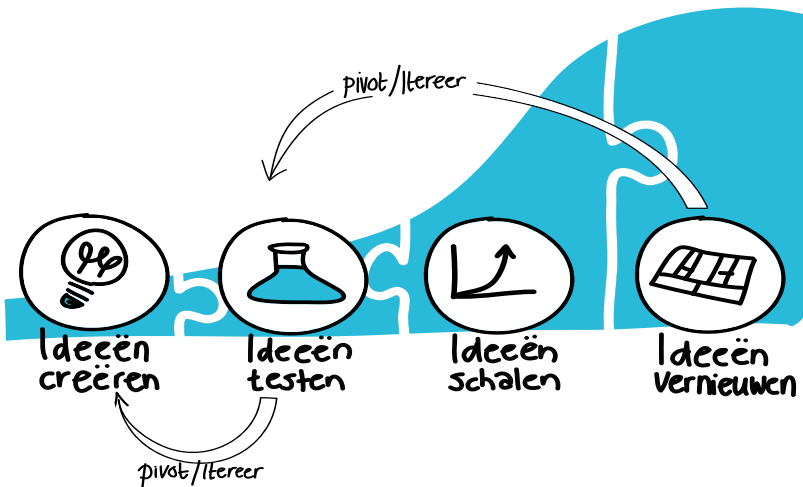


## INNOVATIE ACCOUNTING

Als er eenmaal een innovatieframework is, moet het bedrijf ervoor zorgen dat het op de juiste manier investeert en de behaalde successen meet. Traditionele boekhoudmethoden zijn uitstekend geschikt voor het managen van kernproducten. Maar wanneer het om innovatie gaat, zijn er andere hulpmiddelen nodig. Wij adviseren bedrijven om incrementele investeringen te doen op basis van de fase waarin het nieuwe product zich bevindt. Deze benadering is gebaseerd op de methode Moneyball for Startups van Dave McClure<sup>31</sup>. Ook adviseren wij om te werken met drie innovatie-KPI's.



- *Reporting KPI's* richten zich op productteams, de ideeën die ze ontwikkelen, de experimenten die ze doen en de voortgang die ze boeken van het moment van ideeën vormen tot aan het schalen (bijvoorbeeld geteste en gevalideerde aannames).
- *Governance KPI's* richten zich op het verstrekken van informatie zodat het bedrijf zijn investeringsbeslissingen kan nemen op basis van bewijzen en de fase waarin de innovatie zich bevindt (bijvoorbeeld hoe dicht de teams bij een product-marktfit zijn).
- *Global KPI's* richten zich op het beoordelen van de algehele resultaten van de investeringen in innovatie binnen de context van het gehele bedrijf (bijvoorbeeld percentage van de omzet in de afgelopen drie jaar).



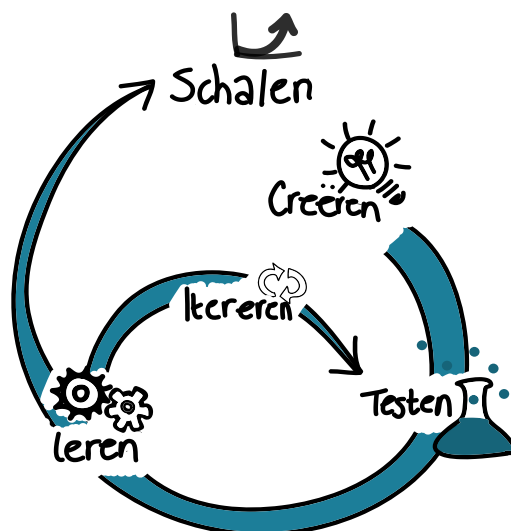
## INNOVATIEMETHODES

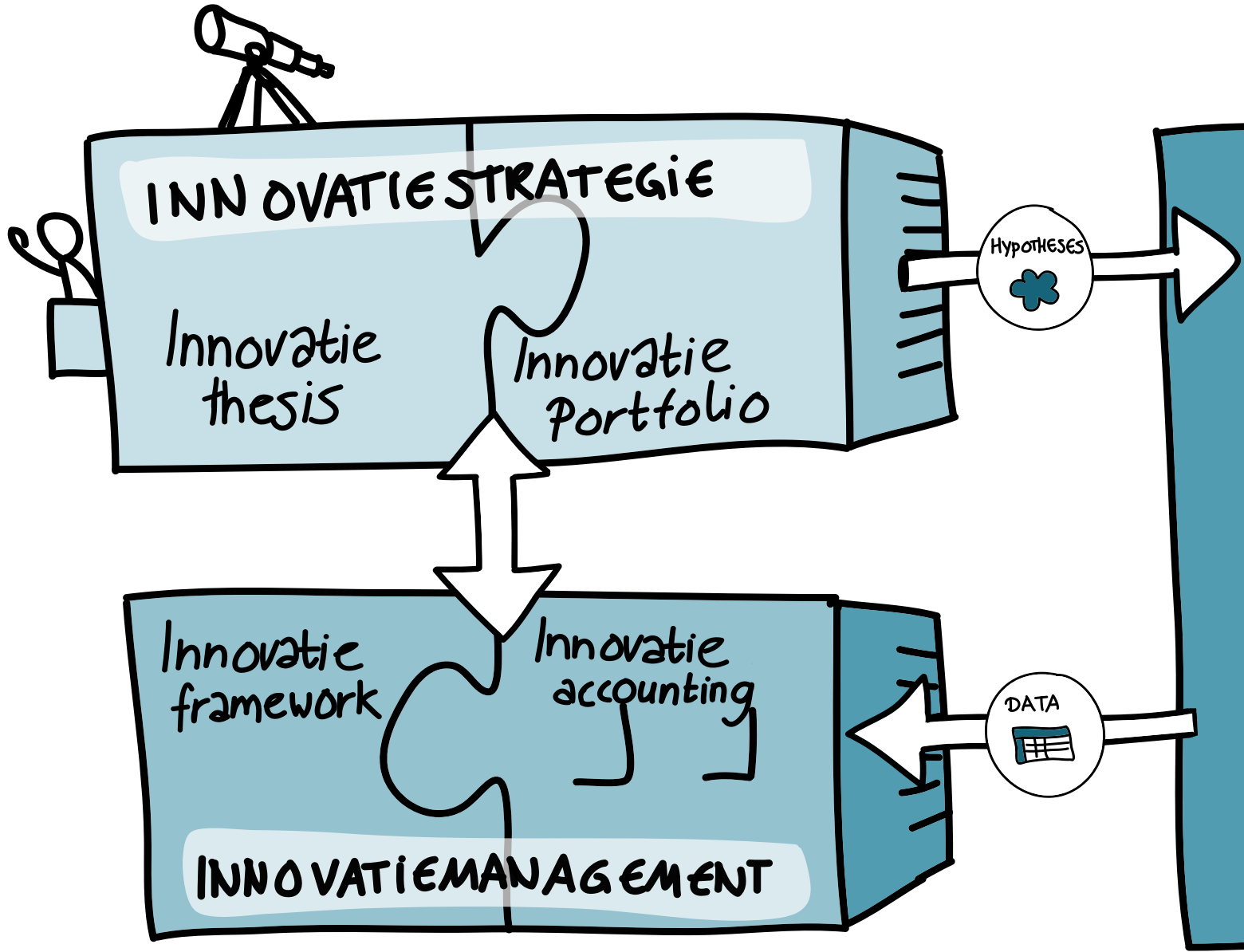
Niet alleen moeten de investeringen in innovatie op de juiste manier worden gemanaged, ook de productteams moeten hun productontwikkeling laten aansluiten op het innovatieframework. Pearsons Lean Product Lifecycle<sup>32</sup> biedt productteams een leidraad als ze op zoek zijn naar bedrijfsmodellen of deze tot uitvoering brengen. Adobes Kickbox biedt vergelijkbare hulpmiddelen en bronnen<sup>33</sup>. De basis van een goede innovatiemethode is het principe dat geen enkel product kan worden geschaald als er geen gevalideerd bedrijfsmodel is. Het is dan ook de taak van vernieuwers om tijdens de zoekfase hun waardehypothese (voldoet ons product aan klantbehoeften?) en groeihipothese te valideren (hoe zorgen we voor meer omzet en meer klanten?). Teams moeten zowel de aantrekkelijkheid van een product voor klanten als de mogelijke winstgevendheid van het bedrijfsmodel valideren. Een belangrijk onderdeel van dit proces vormen netwerken en community's. Bedrijven moeten community's opzetten zodat ervaringen, geleerde lessen en best practices kunnen worden gedeeld. Op deze manier kunnen de innovatievaardigheden van medewerkers worden gedeeld en verder ontwikkeld.

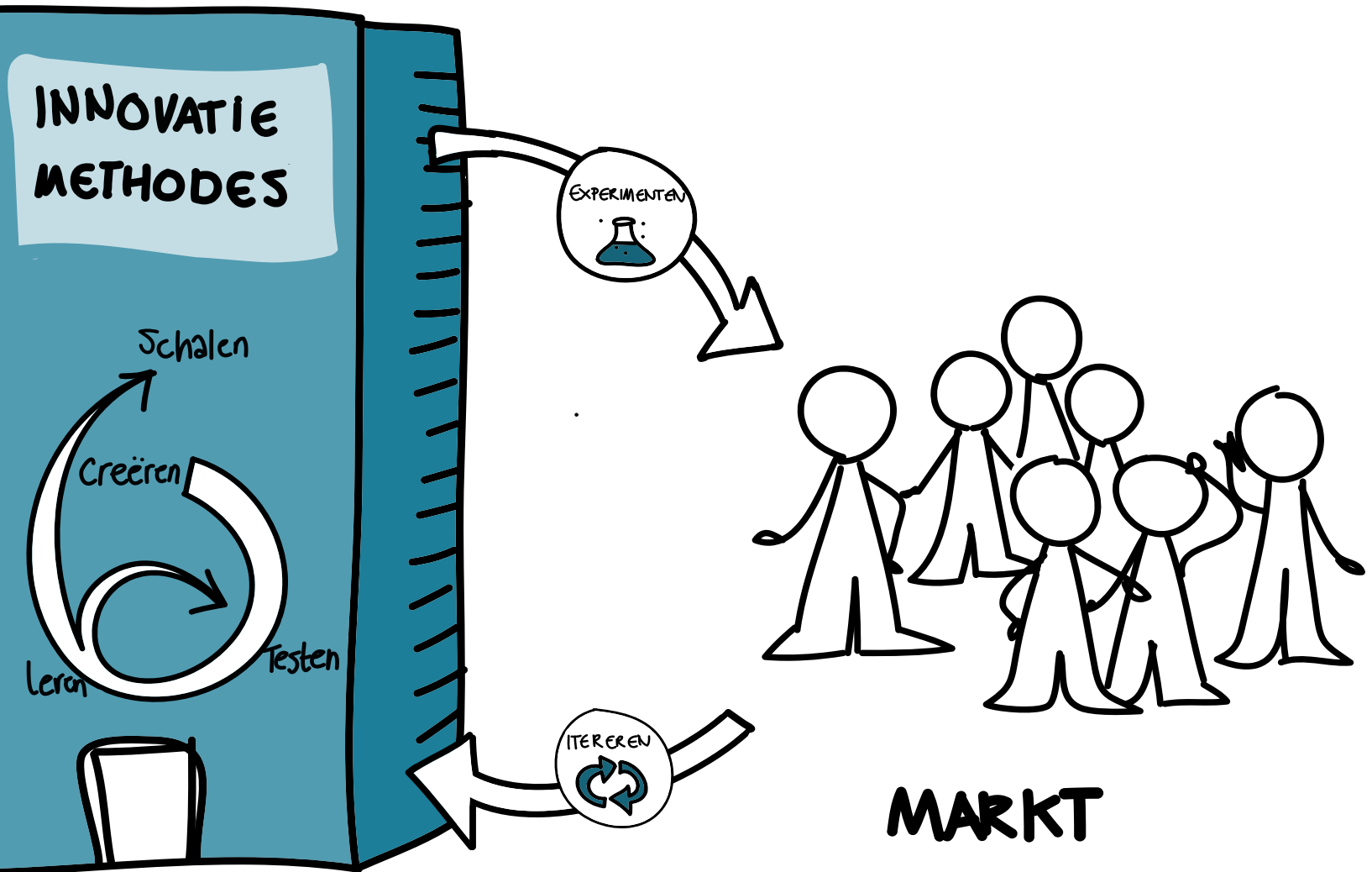


Deze vijf elementen vormen de basis van een innovatie-ecosysteem. De eerste twee (innovatiethese en -portfolio) richten zich op de innovatiestrategie, de volgende twee (framework en accounting) richten zich op innovatiemanagement, en in het laatste element komt alles samen en gaat het bedrijf communiceren met klanten en de bedrijfsmodellen valideren. De meeste innovatielabs richten zich met name op dit laatste element (innovatiemethode). Zonder ondersteunend ecosysteem zullen de producten die deze labs ontwikkelen geen lang leven beschoren zijn. Daarom is het zo belangrijk om ervoor te zorgen dat alle vijf elementen vertegenwoordigd zijn.

Zoals je kunt zien, zijn deze elementen allemaal met elkaar verbonden. Ze doorlopen allemaal een cyclus van creëren-testen-leren. Als strategie een basis vormt waarop investeringsbeslissingen worden genomen, dan vormt het succes van die beslissingen weer de basis voor de strategie. Als investeringsbeslissingen van invloed zijn op de innovatiemethodes, dan leveren innovatiemethodes lessen op die van invloed zijn op de investeringsbeslissingen, en daarmee ook op de strategie. Zo werkt het ecosysteem voor innovatie. Elk onderdeel reageert op de gegevens die de andere onderdelen voortbrengen. Een dergelijke holistische benadering stelt bedrijven in staat om te innoveren als startups zonder dat zij zich hoeven te gedragen als startups. In de volgende hoofdstukken zullen we de verschillende elementen nader bespreken.









# GESPREK OVER INNOVATIE

# Tristan Kromer

## COACH EN ADVISEUR IN DE LEAN STARTUP-METHODE

Tristan Kromer is een opinieleider op het gebied van lean-innovatie. Hij begeleidt startups en intrapreneurs bij het leren en in praktijk brengen van de Lean Startup-methode. Hij heeft gewerkt met bedrijven die nog geen enkele omzet hadden maar ook met grote bedrijven met een omzet van twaalf miljard dollar. Tristan is ook een specialist in het ontwikkelen van innovatie-ecosystemen voor bestaande bedrijven. Hij heeft hiervoor een model ontwikkeld dat hij de 'ecosystem sandwich' noemt. Hij gebruikt dit model als een framework wanneer hij bedrijven adviseert.

### **CS: WAT IS NAAR JOUW MENING EEN INNOVATIE-ECOSYSTEEM?**

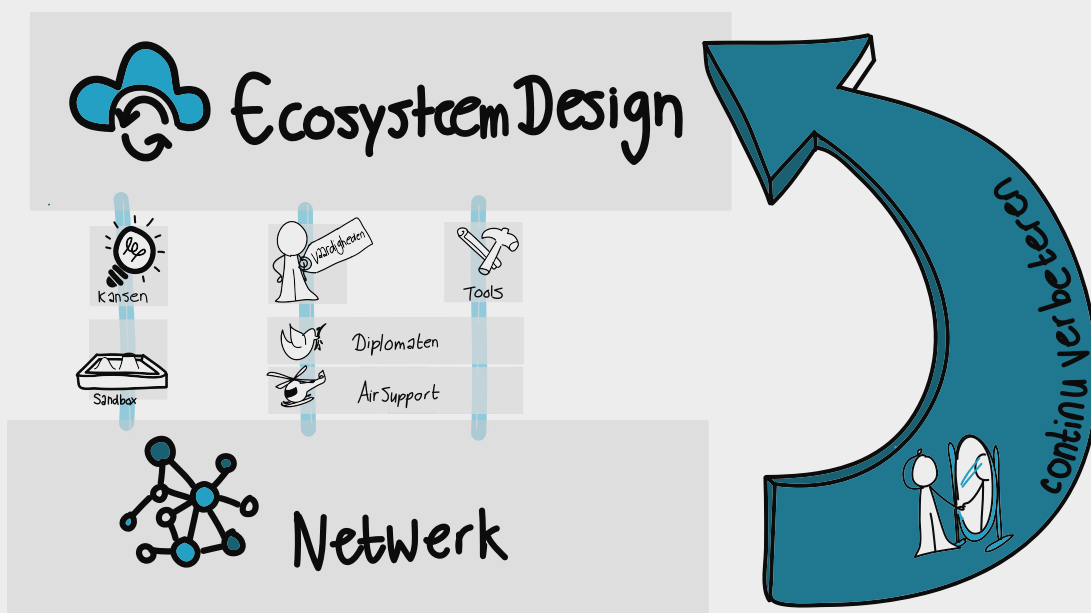
**TK:** Een innovatie-ecosysteem is voor een vernieuwer wat de savanne is voor een leeuw. Het is de omgeving waarbinnen intrapreneurs actief zijn. Het ecosysteem bestaat uit individuen, organisaties en bronnen die samen nieuwe manieren voor het creëren van waarde ontwikkelen. Intrapreneurs en entrepreneurs, ofwel ondernemers, vertrouwen op bepaalde input om daarmee nieuwe bedrijfsmodellen en waardestromen te creëren. Deze input kan menselijk kapitaal (of vaardigheden) zijn, maar ook tools (zoals 3D-printers) of financiële middelen en medeoprichters.

### **CS: WAAROM HEBBEN BEDRIJVEN ZO'N ECOSYSTEEM NODIG? KUNNEN ZE NIET VOLSTAAN MET HUN SPECIFIEKE KWALITEITEN?**

**TK:** Individuen trekken van nature naar de meest gunstige omgeving, net zoals een hert een gortdroog gebied zal verlaten. Als een bedrijf intrapreneurs geen gunstig klimaat kan bieden om te innoveren, zullen zij na korte tijd het bedrijf verlaten om hun eigen startup te beginnen en blijft het bedrijf achter met alleen bureaucraten. Binnen het bedrijf zullen dan helemaal geen nieuwe producten en omzetmogelijkheden worden ontwikkeld! Een innovatie-ecosysteem zorgt voor een evenwicht, zodat innovatie continu kan plaatsvinden en niet slechts af en toe of helemaal verdwijnt.

**CS: KUN JE UITLEGGEN HOE JOUW INNOVATIE-ECOSYSTEEM WERKT EN HOE DE VERSCHILLENDE ELEMENTEN SAMENKOMEN?**

**TK:** Het gebeurt allemaal in het midden van de 'sandwich'. Er zijn verschillende elementen waarmee we het ecosysteem van een bedrijf kunnen voeden. Als er binnen een bedrijf bijvoorbeeld onvoldoende vaardigheden zijn, dan kunnen we workshops organiseren. Als er veel bureaucratie is, kunnen we tools aanbieden om daar korte metten mee te maken en innovatieprocessen te stimuleren.



De boven- en onderkant houden het ecosysteem intact. Bovenaan staat het ecosysteemontwerp. Dit betekent dat er iemand moet zijn die het ecosysteem controleert en verbetert als onderdeel van een overkoepelende visie. Is dat niet het geval, dan zal er een bottleneck in de innovatie ontstaan omdat er geen gecoördineerde verbeteringen plaatsvinden. Zo is bijvoorbeeld het stimuleren van de innovatie met hackathons binnen het bedrijf een fantastisch idee, maar als de aandacht alleen is gevestigd op deze eerste fase van ideeën vormen, zullen de werknemers ontmoedigd raken wanneer hun ideeën verder geen enkele steun krijgen. Met ecosysteemontwerp wordt innovatie in elke fase gestimuleerd en worden alle inspanningen in evenwicht gebracht om te komen tot een samenhangende strategie.

Aan de onderkant zorgt het netwerk ervoor dat mensen binnen de organisatie van elkaar kunnen leren. Zonder een stabiel netwerk van intrapreneurs kan het gebeuren dat een bedrijf teams opleidt die samen aan een project werken maar na afloop worden ontbonden met als gevolg dat de vaardigheden langzaam verdwijnen. Op deze manier komt het bedrijf in een cyclus terecht van steeds nieuwe workshops die geen langdurige invloed hebben. In een netwerk kan kennis worden behouden en van de ene intrapreneur op de andere worden overgedragen.

Tot slot moet het netwerk de gedane ervaringen en inzichten delen met de mensen van het ecosysteemontwerp, waardoor het gehele ecosysteem continu verbeterd kan worden! Veel bedrijven kennen niet zo'n systeem en houden het bij een transformatie die ze eens in de vier jaar doorvoeren. Uiteindelijk leidt dit niet tot de beloofde voordelen.

#### **CS: KUN JE IETS MEER VERTELLEN OVER HET MIDDENGEDEELTE VAN DE 'SANDWICH'?**

**TK:** Het middengedeelte bestaat uit drie fasen. In de eerste fase ontstaan ideeën. In een ecosysteem zijn de activiteiten van intrapreneurs het resultaat van kansen die zij creëren omdat ze niet worden gehinderd door angst. Kansen worden door intrapreneurs gecreëerd in de tijd die hun wordt gegund om creatief te zijn en innovatieve projecten te ontwikkelen (of zelfs alleen maar te bedenken). De kansen zullen verbeteren als intrapreneurs in een team kunnen samenwerken met mensen uit andere disciplines. Op deze manier kunnen verschillende ideeën worden samengebracht en weer leiden tot iets nieuws. Angst om te falen of vernederd te worden, of financiële druk kunnen de ontwikkeling van nieuwe ideeën in de weg staan. Als er veel angst heerst kunnen we hier wat aan doen door intrapreneurs een *sandbox* te bieden om te experimenteren (bijvoorbeeld een incubator of de mogelijkheid om zo procent van de werktijd te besteden aan innovatie). Een sandbox moet de intrapreneurs binnen een bedrijf beschermen en hun de gelegenheid bieden om fouten te maken zonder dat ze daarop worden afgerekend. Hierdoor verklein je de kans op een verlammende angst die intrapreneurs ervan kan weerhouden om een nieuw innovatieproject voor te stellen.

In de tweede fase moeten de projecten minimaal één keer de cyclus van creëren-testen-leren doorlopen. De grootste hindernis in deze fase kan een gebrek aan vaardigheden zijn. Zo kan een team bijvoorbeeld behoefte hebben aan een ontwerper om een landingspagina te ontwikkelen. Je kunt dan een geheel team optuigen dat over alle vaardigheden beschikt of training bieden om de lacunes in kennis te verhelpen. Innovatieteams kunnen daarentegen ook vertrouwen op diplomaten die weten hoe ze zich binnen het bedrijf moeten bewegen om dingen voor elkaar te krijgen. Zij kunnen deals sluiten en om een gunst vragen om zo tijd te winnen voor de ontwerpafdeling die de landingspagina moet maken. Als het lukt om air support en financiële middelen voor het innovatieproject te krijgen, kan het team zelfs een externe ontwerper inhuren. Air support krijg je doorgaans van een geldschietster die bronnen beschikbaar stelt en ook politieke steun van andere belanghebbenden weet te verkrijgen.

In de laatste fase moeten innovatieprojecten de cyclus van creëren-testen-leren sneller doorlopen. Regeltjes en bureaucratie zijn vaak een groot obstakel voor innovatie. Dit kan worden verholpen door betere tools en processen. Als bijvoorbeeld een team de 3D-printer die door een andere afdeling is aangeschaft niet mag gebruiken vanwege een regel die al meer dan twintig jaar bestaat, zou deze beperking kunnen worden opgeheven. Diplomaten kunnen helpen bij het afbouwen van zulke regels en met air support zou het team zijn eigen 3D-printer kunnen kopen.

**CS: DE CONCEPTEN ACHTER DIPLOMATEN EN AIR SUPPORT ZIJN ZEER INTERESSANT.  
ALS JE BESCHIKT OVER HET EEN, HEB JE HET ANDERE DAN OOK NOG NODIG?**

**TK:** Ik denk niet dat je per se allebei nodig hebt, maar gezonde en stabiele innovatie-ecosystemen hebben over het algemeen wel diplomaten én air support. Soms zijn deze ook verenigd in een en dezelfde persoon. Diplomaten kunnen wellicht meer van nut zijn in het begin. Als je een nieuw idee van de grond probeert te krijgen, heb je bijvoorbeeld niet per se heel veel geld nodig. Je hebt eerder gunsten van anderen nodig. Er is dan altijd wel iemand in het bedrijf die op een of andere manier dingen voor elkaar kan krijgen. Het is voor een project in de beginfase bijvoorbeeld veel nuttiger om iemand te hebben die buiten de gebruikelijke wegen om met de juristen binnen het bedrijf kan praten en toestemming kan regelen voor een kleine pilot met vijf klanten dan een grote zak met geld.

**CS: STEL DAT IK BIJ EEN GROOT BEDRIJF WERK EN MORGEN WIL GAAN WERKEN  
AAN HET INRICHTEN VAN EEN ECOSYSTEEM, WAAR MOET IK DAN BEGINNEN?**

**TK:** Begin altijd met ontdekken. Je intrapreneurs hebben problemen. Wat zijn hun problemen? Wat houdt een intrapreneur tegen een nieuw project voor te stellen? Waarom stellen ze geen team samen? Staat bureaucratie ze in de weg? Bestaat er een netwerk waarin intrapreneurs van elkaar kunnen leren? Eerst de problemen achterhalen is een veel betere benadering dan meteen hard van stapel lopen en roepen dat je een hackathon gaat organiseren. Er is niets ergers dan een hackathon organiseren waar honderd fantastische ideeën uit voortkomen waar uiteindelijk helemaal niets mee gedaan wordt. Misschien was het probleem niet dat er geen ideeën werden ontwikkeld, maar dat er een geldschieter moest worden gevonden.

We wensen je heel veel succes tijdens je innovatietraject! Er zullen heel veel mensen zijn die je tegenwerken en bekritisieren. Je zult te maken krijgen met verschillende uitdagingen en problemen. In de zakenwereld zijn er weinig dingen die moeilijker zijn dan het transformeren van een groot gevestigd bedrijf. Je zult elke dag weer nieuwe afwegingen moeten maken en lastig en moeilijk werk moeten doen. Maar de beloning is groot. Vernieuwers moeten nooit vergeten dat de complimenten uiteindelijk gaan naar degenen die het echte werk verzetten. Niet naar de critici die aan de zijlijn staan.

Tendayi Viki    Dan Toma    Esther Gons

# Over de auteurs



## **Tendayi Viki, PhD MBA**

Dr. Tendayi Viki is de oprichter van Benneli Jacobs, een adviesbureau op het gebied van strategie en innovatie dat bedrijven helpt bij het bouwen van interne ecosystemen, zodat zij kunnen innoveren als startups. Hij is PHD in de Psychologie en heeft een MBA-titel. Hij heeft bij verschillende bedrijven gewerkt als consultant, spreker en trainer. Zo was hij werkzaam bij Airbus, Amdocs, American Express, The British Museum, General Electric, Josera, Pearson, Pets International, Standard Bank, Tetrapak, Whirlpool en de Wereldbank. Ook schrijft hij artikelen voor *Forbes Magazine*. Dr Viki heeft samen met anderen Pearson's Product Lifecycle ontworpen en doorgevoerd. Dit is een innovatieframework dat in 2015 werd verkozen tot Best Innovation Program tijdens de Corporate Entrepreneur Awards in New York.



## **Dan Toma, MBA**

Dan Toma heeft een ondernemersachtergrond. Hij heeft samengewerkt met hightech en internet startups over de hele wereld en wordt in Europa gezien als een belangrijke figuur in de ondernemerscommunity. De laatste jaren is hij zich meer gaan richten op innovatiemanagement bij grote bedrijven. Hij houdt zich met name bezig met de veranderingen die grote organisaties moeten doorvoeren om nieuwe disruptieve businessmodellen te bouwen binnen de eigen organisatie. Hij heeft samengewerkt met bedrijven als Deutsche Telekom, Bosch, Jaguar Land Rover en Allianz. Dan is er een groot voorstander van om innovatie te benaderen vanuit de ecosystemengedachte. Hij heeft daartoe ook samengewerkt met verschillende overheidsinstellingen in Azië en Europa. Hij heeft daar verschillende innovatie-ecosystemen ontwikkeld en ook innovatiestrategieën doorgevoerd. De ervaring die hij heeft opgedaan in de private en publieke sector heeft hij vertaald naar lesmateriaal voor verschillende universiteiten over de hele wereld.



## **Esther Gons**

Esther is medeoprichter en investeerder bij NEXT Amsterdam, in welke hoedanigheid zij startups bijstaat van de ideeënfase tot en met een werkend businessmodel. Ze heeft de ondernemerschapscursus ontworpen voor de Hogeschool van Amsterdam. Daarnaast geeft ze over de hele wereld lezingen en heeft ze in 2011 de eerste StartupBus Europe-tour georganiseerd. De afgelopen zes jaar was ze hoofdmentor bij Rockstart Accelerator. Als een visueel ruimtelijk denker heeft ze samen met anderen de Lean Startup-beweging naar Nederland gehaald. Esther heeft al meer dan honderd startups begeleid en adviseert nog steeds veel van deze bedrijven. Het in contact brengen van organisaties met het startup-ecosystemen is een belangrijke taak van NEXT en daarom is Esther vaak betrokken bij corporate innovation.

Grote bedrijven gaan failliet als ze niet innoveren. Maar de vraag is: hoe. Bedrijven hebben een handboek nodig waarmee ze hun bedrijf kunnen transformeren tot innovatiemachines. *De Corporate Startup* is dat handboek. Het toont een bewezen methode – zoals de Lean Startupprincipes – om een innovatiecultuur op te bouwen.

**Ben Yoskovitz**, coauteur van *Lean Analytics* en medeoprichter van Highline BETA

***De Corporate Startup* is een praktische gids voor gevestigde bedrijven die hun innovatiecapaciteiten duurzaam willen ontwikkelen.**

- De wereld om ons heen is snel aan het veranderen. Er is nu meer druk op gevestigde bedrijven om te innoveren.
- De uitdaging die de meeste bedrijven hebben, is om nieuwe producten voor nieuwe markten te ontwikkelen, terwijl ze tegelijkertijd hun core business moeten managen.
- De principes en methodes in het boek bieden bedrijven een plan om hun innovatie te managen terwijl ze ook hun corebusiness uitvoeren.
- *De Corporate Startup* biedt kaders, modellen, tabellen, tools en methodes die makkelijk kunnen worden toegepast om nieuwe producten en businessmodellen te ontwikkelen.

*De Corporate Startup* is niet alleen een omvangrijk, maar ook een gedegen handboek. Naast inspirerende voorbeelden staat het boordevol modellen, instrumenten, figuren en praktisch toepasbare aanpakken.

**Hans van der Loo**, auteur van o.a. *Waar haal je de energie vandaan?*, *Kus de visie wakker*, coauteur van *Musk Mania* en *Wavemakers* en medeoprichter en eigenaar van Betterday

Het Corporate Startup-model en de ideeën over het innovatie-ecosysteem zijn voor ons zeer nuttig gebleken bij het ontwerpen van onze eigen innovatiestrategie. Dit boek is een must voor alle leiders die hun bedrijf willen transformeren om innovatiever te kunnen zijn.

**Erik Kongsvik-Ibsen**, vicepresident strategy en business development van Egmont

ISBN 978-94-6276-151-3



9 789462 761513 >

