

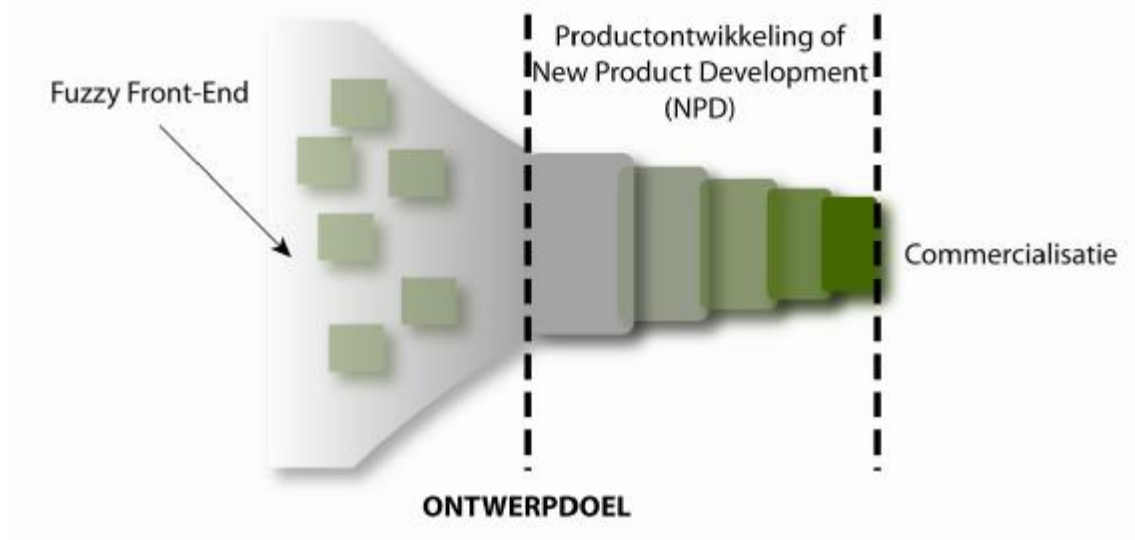
## Dealing with Fuzziness to generate New Business...

### Succes boeken met innovatie: kwestie van slim omgaan met onzekerheden...

De niet aflatende dwang om steeds sneller nieuwe, slimme, en betaalbare producten aan te bieden wordt door veel westerse bedrijven als verstikkend ervaren. Sommige vormen daarop een aangename uitzondering.

Aan de Hogeschool Antwerpen in het departement Ontwerpwetenschappen werd gestart met een onderzoek naar de aanpak van het innovatieproces in een aantal bedrijven, met de bedoeling om de samenhang te achterhalen tussen het succes of falen van innovatieprojecten, en de manier waarop het bedrijf innovatie als een proces aanpakt.

**Heidi Bertels**, kersvers licentiate in Productontwikkeling, leverde hierover in juni 2004 een eindverhandeling af, die volgend academiejaar in verder onderzoek zal worden vervolledigd. Het werk was getiteld "**Unfuzzifying the fuzzy front-end**", met de nadruk op de vroegste fase van het innovatieproces.



Sommige bedrijven hebben de cyclustijd en de efficiëntie ingrijpend verbeterd door het invoeren van een formeel proces voor het managen van projecten in de productontwikkelingsfase (New Product Development of NPD) van het innovatieproces. Over het "fuzzy front-end" (FFE) bestaat echter meestal de perceptie dat het slechts gaat om één enkele ideegeneratiestap. Het FFE is echter veel complexer dan dat!

Het FFE is een plaats waar nog heel wat ruimte is om grote verbeteringen in time-to-market te bereiken, aangezien het FFE door zijn "fuzziness" momenteel nog veel langer duurt dan feitelijk nodig is. We kunnen zeggen dat het een 'goedkope plek is om tijd te kopen' omdat de front-end fase gekarakteriseerd wordt door een maximale onzekerheid en een minimale kost voor aanpassingen of correcties.



domeinen waar men reeds marktleider was. In de projectgroepen werd een zekere graad van multidisciplinariteit teruggevonden, maar dan wel beperkt binnen de technologische disciplines.

Het feit of projecten al dan niet gecentraliseerd worden lijkt weinig uit te maken, maar wel relevant is waar de beslissingsmacht ligt in de bedrijven. Ook het betrekken van stake holders met voldoende invloed is een pluspunt.

Uit de interviews blijkt ook dat de slingerbeweging in het bedrijfsbeleid tussen periodes van experimentele en creatieve oriëntatie, en periodes van streng kostenbewustzijn, vaak een nefaste invloed heeft op het innovatieproces. Dit komt doordat de aanvoertrechter voor nieuwe ideeën dan niet meer continu gevuld is, en de instroom gaat sputteren.

Het “fuzzy front end” wordt nog vaak onvoldoende als een deel van het innovatieproces ervaren, en er wordt weinig geleerd uit ervaringen om procesmatige verbeteringen te realiseren.

Het toeval van een plotse ingeving krijgt vaak nog een te belangrijke rol toebedeeld, maar volgens de onderzochte literatuur mag het belang van een gezond innovatieklimaat zeker niet onderschat worden. (zie ook de “Innoscan” elders op de Viisiteam website)

De manier waarop de bedrijfsleiding met innovatie begaan is, en geïdentificeerd wordt, staat ook in relatie met de resultaten. Bedrijven met een “marktkramersfenomeen”, waar innovatie enkel voorkomt op powerpoint slides, zijn doorgaans niet de meest succesvolle.

Het verankerd zijn van het innovatiebeleid in de lange termijn visie en missie van het bedrijf is een waarborg voor de consistentie. Een aantal bedrijven zijn nogal geneigd om het innovatiebeleid snel bij te sturen.

Over het algemeen kan worden gezegd dat het “tunen” van de bedrijfsmotor nog voor verbetering vatbaar is...

## 2. Invloed van de bedrijfscommunicatie

De bestudeerde bedrijven slagen er doorgaans niet in een kennismanagement systeem op te zetten waarbij de opgeslagen know-how nog hergebruikbaar is. Slechts één bedrijf uit het onderzoek heeft een kennismanagement systeem dat ook betrekking heeft op procesmatige aspecten.

Communicatie intern aan het bedrijf, maar extern aan de projectteams wordt bemoeilijkt door belangenconflicten tussen bedrijfsonderdelen (“business units”).

Tussen teamleden verloopt de communicatie doorgaans goed. Communicatie met externen echter, wordt ondermaats geacht bij alle bestudeerde bedrijven. Als zij de eindklant betrekken, wat eerder zeldzaam is, dan is het de facto te laat.

Doordat men externen te laat betreft, of helemaal niet, blijft men hierdoor een eigen, soms kromme vertaling maken van de functionaliteiten waarvoor de klant een oplossing zoekt. Vanzelfsprekend vermindert dit de kans op succesvolle innovatie.

Naar samenwerking met leveranciers toe blijken de bedrijven wel flexibeler te zijn.

### 3. Invloed van het product

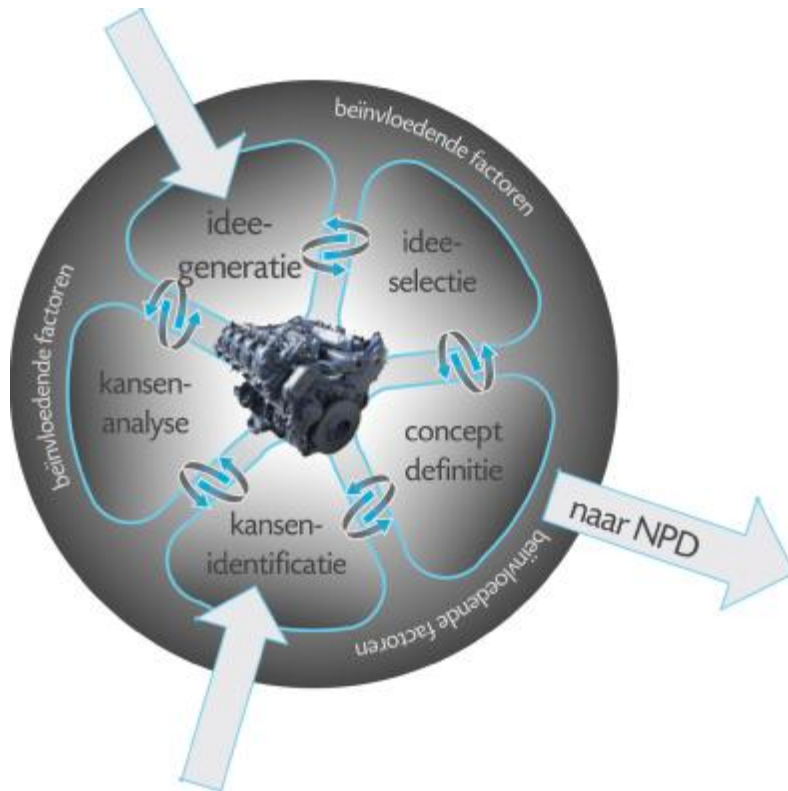
Er is een probleem bij de projecten waarbij de bedrijven nieuwkomers op de markt zijn. Alhoewel binnen het onderzoek alle minder succesvolle projecten radicale technologische innovaties zijn, is er geen verband tussen het niet kunnen waarmaken van de technologische innovatie en projectfalen. De bedrijven kunnen technologische, radicale innovaties aan, maar falen in het op de markt brengen ervan. Het blijkt ook bijzonder moeilijk te zijn om producten te ontwerpen voor een ander consumententype dan waaraan men gewend is.

Er is dus wel degelijk een invloed van de aard en de radicaliteit van het product op de FFE-performantie en projectsucces. Bedrijven dienen zich hiervan bewust te zijn en moeten de manier om deze projecten te managen aanpassen in functie van de aard en radicaliteit van de innovatie.

### 4. Invloed van het projectteam

Alle onderzochte projecten, zowel succesvol als minder succesvol bezitten een product champion. Op zich is het hebben van een product champion of een technisch zeer sterk team dus geen discriminator tussen succesvolle en minder succesvolle projecten. Daarom denkt de onderzoeker dat het belangrijker is iemand in het projectteam op te nemen met uitgesproken marktkennis. Het is ook belangrijk om iemand als “projecteigenaar” te hebben die beslissingsmacht heeft over resources. De invloed van het projectteam in de bestudeerde bedrijven is positief voor de FFE-performantie en het projectsucces, maar er moet zeker overwogen worden meer kenniskrachtige teamleden m.b.t. de markt op te nemen.

### 5. Invloed van de bewuste aanpak van het “fuzzy front end



(model van Koen et al. 2001)

Het belang van het FFE is volgens de onderzoeker ook in de bestudeerde bedrijven ondergewaardeerd. Het management neemt meestal een passieve houding aan, en vooral de activiteiten met betrekking tot de markt worden weinig tot niet uitgevoerd.

In twee bedrijven heeft men een pro-actief ideemanagement systeem, waarvan dit in één bedrijf grotendeels berust op ad-hoc individueel initiatief (zonder expliciete steun van het management onder de vorm van resources).

Screening criteria voor innovatieprojecten blijken weinig voorhanden te zijn, aangezien er zelden alternatieven ten opzichte van elkaar afgewogen worden. Ook een formele aanpak voor het FFE is meestal onbestaande. Een continu zoeken naar nieuwe ideeën is overal informeel aanwezig, doch wordt onvoldoende gestuurd van hoger uit. Weerom dient gezegd te worden dat één bedrijf zich van de anderen op een positieve manier onderscheidt op het merendeel van bovenvernoemde opmerkingen.

Deze bevindingen illustreren ook dat het meer en meer duidelijk wordt dat bedrijven die zich als innovatief willen positioneren, dringend moeten gaan inzien dat de inspiratie om succesvolle innovaties te lanceren vaak van buitenaf komt (klanten, markt, concurrenten...). Maar die prikkels van buitenaf, de expliciete of impliciete uitdrukkingen van in te vullen behoeften en gewenste functionaliteiten moeten voelbaar worden binnen het bedrijf.

De bedrijfsleiding moet dan aanvoelen of het iets kan worden op de markt, en of dat dan past binnen de eigen langetermijnvisie. Dan kan de nodige "adrenaline" worden geproduceerd

om er via de eigen kerncompetenties iets van te maken, al dan niet in samenwerking met andere partners in kennis of vakmanschap.

Guido Giebens

Juli 2004

*Unfuzzifying the Fuzzy Front-End is de master thesis van Heidi Bertels, gerealiseerd in het academiejaar 2003-2004, tevens het eerste theoretische afstudeerwerk aan het Hoger Instituut voor Integrale Productontwikkeling.*

*Externe begeleiders waren prof. dr. ir. Jan Buijs en ir. Nicole van Leeuwen, beiden werkzaam aan de TU Delft, afdeling Product, Innovatie & Management van de faculteit Industrieel Ontwerpen.*

*Interne begeleiding werd geboden door lic. Mia Cornelis, lic. Koenraad Keignaert, MA. en ir. Guido Giebens (Viisiteam)*