

Innovatie als gestructureerd onde

Marketing en innovatie zijn graag gebezigde termen in de zorgwereld van vandaag. Daar heeft de komst van marktwerking in de zorg zeker aan bijgedragen. Maar hoe moeten we nu echt omgaan met deze begrippen, die vroeger vooral toebehoorden aan de profitsector? De methode van de “5 C’s” helpt organisaties om innovatieve ideeën gestructureerd te behandelen, waarbij elke stap leidt tot een weloverwogen keuze voor “exit”, “on hold” of “go”.

De belangrijkste taak van *marketing* is klanten werven en behouden. De belangrijkste taak van *innovatie* is het portfolio in lijn brengen met de missie en visie van de organisatie. Deze twee functies binnen een organisatie – marketing en innovatie – moeten alleen al daarom de prioriteit hebben van bestuurders van een organisatie.

In mijn ervaring houdt het topmanagement van organisaties – zowel binnen als buiten de zorgwereld – zich vooral bezig met administratieve verplichtingen (al dan niet geïnitieerd vanuit wet- en regelgeving of toezichthouders), met kosten (vooral besparing daarop) en met reorganisatie (inclusief de positionering van de eigen positie bij deze reorganisatie). Zelden bekommert het topmanagement zich om klanten of patiënten (tenzij de een of andere klacht media-aandacht krijgt) of om het port-

folio, met name vernieuwing of aanpassing ervan.

Zowel marketing als innovatie vereisen bijzondere skills die zich niet eenvoudig laten uittekenen, vooral niet in een markt die hier weinig ervaring mee heeft. In dit artikel richten we ons vooral op innovatie.

Geïntegreerde innovatie, zo wil ik graag innovatie duiden, is alleen effectief wanneer de behandeling van ideeën binnen een organisatie op een gestructureerde manier plaatsvindt, van idee tot lancering. Ik heb hiervoor een methode ontwikkeld die zich laat samenvatten onder de naam “5 C’s”. Die 5 C’s staan

Geïntegreerde innovatie is alleen effectief wanneer de behandeling van ideeën binnen een organisatie op een gestructureerde manier plaatsvindt

Opportunisme voorkómen

Organisaties gebruiken de functie “innovatie” te pas en te onpas om zichzelf een moderne uitstraling te geven of om beloftes in het vooruitzicht te stellen die ze zelden halen. Te vaak vindt associatie plaats met spectaculaire nieuwe ideeën die de markt helemaal op zijn kop gaan zetten. Deze associatie geeft meteen al een valse start voor elke organisatie die innoverend bezig wil zijn. Innovatie is in eerste plaats het zorgvuldig monitoren van het huidig portfolio binnen de visie en missie van een organisatie. Immers, innovatie is geen aparte afdeling maar een wezenlijk onderdeel van het bestaande “*businessproces*”.

Hoe kunnen we er nu voor zorgen dat innovatie een onderdeel wordt van de huidige *business*, en geen opportunistische bezigheid is binnen de organisa-

tie? Creëren, Conceptualiseren, Concretiseren, Construeren en Commercialiseren. Het zijn vijf stappen waarbij elke stap leidt tot een “*exit*”, een “*on hold*”, of een “*go*”. Zodoende motiveer je de organisatie tot het spuien van veel ideeën en initiatieven en tegelijkertijd voorkom je dat er te veel tijd en geld gaat naar initiatieven die gedoemd zijn te mislukken. Op deze manier betrek je ook eenvoudig het topmanagement door deze juist als *gatekeeper* te positioneren in het proces.

Voorsprong vermarkten

Hieronder gaan we dieper in op wat we precies onder elke “C” verstaan.

C 1 Creëren

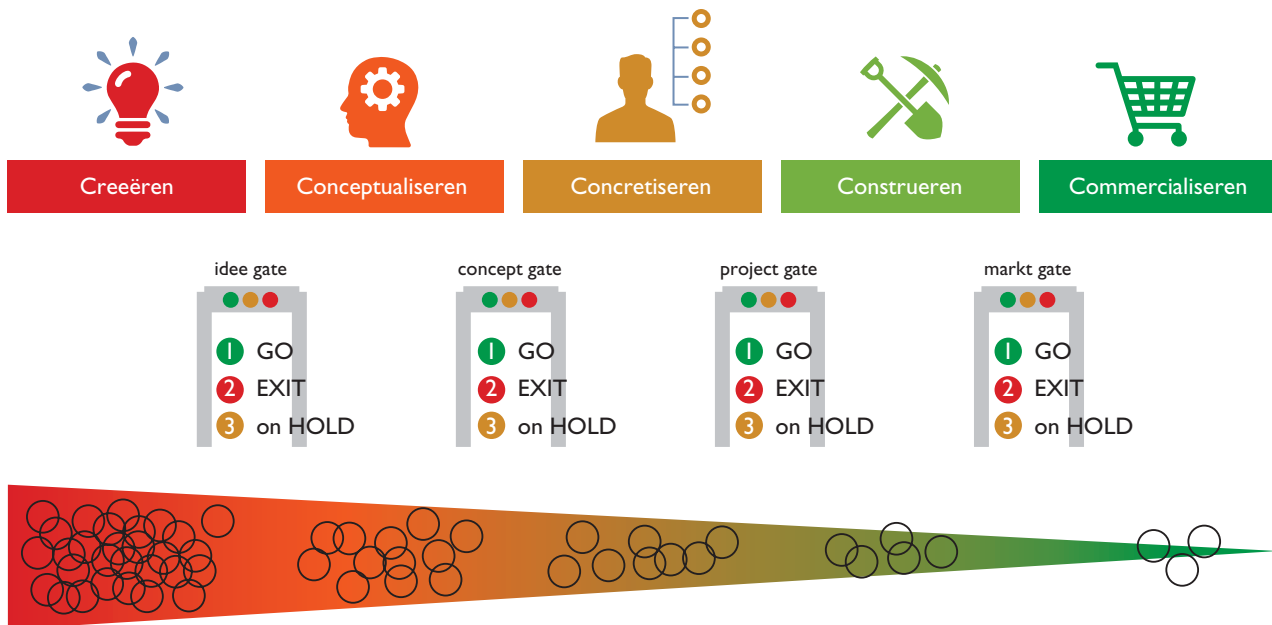
Dit houdt in dat we de organisatie vooral de ruimte geven om creatief bezig te zijn, maar ook bewust te laten worden

Doel van de “5 C’s”

- 1 meer klantgericht
- 2 betere besteding capaciteit en middelen
- 3 gemeenschappelijke taal
- 4 meer focus
- 5 verhogen success rate
- 6 meer aansluiting missie / strategie / business cycle
- 7 meer aansluiting day to day management, eigenaarschap
- 8 eerste aanzet tot beter portfolio management, geïntegreerd portfolio management

ndeel van zorgorganisaties

De methode van de "5 C's": waardegedreven geïntegreerde innovatie



om trends te volgen en gehoor te geven aan de verwachtingen van klanten. Alleen maar een ideeënbus of denktank installeren is niet voldoende.

C 2 Conceptualiseren

Deze fase beschouw ik als de belangrijkste van de 5 C's. Het is de spil tussen het idee en de zakelijke vertaling ervan. Op basis van het concept worden alle verdere ontwikkelingen ingezet. Vaak adviseer ik ook een *business* model (het *business* canvasmodel van Osterwalder is een mooie template hiervoor) uit te werken en een eerste ruwe *businesscase* te presenteren.

C 3 Concretiseren

Het gaat in dit onderdeel om verdere uitwerking en validatie van het concept, verdere uitwerking van het projectplan en van een definitieve *businesscase*. Dit zijn disciplines die vaak wel goed geborgd zijn in een (zorg)organisatie. Het is de kunst om ze goed te laten aansluiten op de C van Conceptualiseren. Concretiseren is de belangrijkste fase voor het bestuur of topmanagement. Immers, als deze fase wordt beoordeeld

met een "go" betekent het dat er wel degelijk een beroep wordt gedaan op de "portemonnee" en capaciteit van de organisatie.

C 4 Construeren

Bij het construeren wordt het projectteam definitief opgeschakeld en zetten we de eerste stappen voor het marktplan. Wat is de impact van deze introductie, zowel nu als over drie jaar? En hoe blijven we deze introductie ondersteunen? Hoe gaan we de vernieuwing of introductie positioneren ten opzichte van andere aanbieders? Welke prijsstrategie kiezen we en hoe vermarkten we onze unieke voorsprong? Dergelijke vraagstukken en tussentijdse evaluaties spelen een sleutelrol tijdens deze "gate".

C 5 Commercialiseren

We lanceren in deze laatste fase de vernieuwing in de markt en rapporteren over de eerste klantenervaringen. Ook stellen we in deze fase een document op over het verloop van het project, en over de manier waarop het project overloopt naar de *running business*. Wat zijn essentiële componenten die we

markeren als belangrijk om op te volgen wanneer we de eerste klantenervaringen mogen registreren? Vaak dragen we in deze fase het stokje over aan de respectievelijke eindverantwoordelijke.

Sneller profijt

Hoe we deze 5 C's operationeel integreren in een organisatie hangt natuurlijk af van meer factoren dan alleen maar dit proces kopiëren en uitvoeren. Het belangrijkste is dat we de "geest" van de 5 C's in gedachte houden en zorgen dat ze op een zorgvuldige manier aansluiten op de skills, de structuur en de strategie van het bedrijf.

Ik ben ervan overtuigd dat veel organisaties er profijt van zullen hebben als zij gestructureerder omgaan met innovatie, en dat wij als eindgebruiker uiteindelijk sneller kunnen profiteren van de innovatieve ontwikkelingen om ons heen. <<

Ir. Tom Segers, Selfcare BV