

Bron:

<http://www.voka.be/startpagina/nieuws/Pages/Vannieuwideetotbusinessopportunity.aspx>

Nieuws

03^{jul}
07

Van nieuw idee tot business opportunity

Hoe maak je van een goed idee een goede business? Alcatel-Lucent probeert dat in het Antwerpse te realiseren via een heuse ideeënfabriek.

Alcatel-Lucent

“We leveren onze medewerkers de instrumenten om de beste ideeën te ontwikkelen tot een echte business case”, zegt Thierry Van Landegem, vice-president Research & Innovation van Alcatel-Lucent. “Het is een leerproces, met bruikbare resultaten.” Hij vertelt ons hoe dat loopt.

Natuurlijk heeft een bedrijf als Alcatel-Lucent zijn eigen onderzoeksorganisatie die systematisch ideeën genereert, voorlegt aan de business units, en vervolgens omzet in een concept van product of van toepassing.

Maar vaak zijn er nieuwe ideeën die niet meteen ‘passen’ in de organisatie, om de meest uiteenlopende redenen. Ze vallen bijvoorbeeld buiten de grenzen van de bestaande business units, ze liggen niet in de corebusiness, ze hebben een te lange tijdshorizon, ze vergen competenties waarover de onderneming niet direct beschikt.

En toch, zegt Thierry Van Landegem, is het belangrijk dat goede ideeën binnen de organisatie op tijd en op de goede manier gecapteerd worden. En dat er iets mee gebeurt. “In de eerste plaats, ideeën zijn niet het monopolie van research en innovatie. Natuurlijk komen veel ideeën uit die hoek. Maar ook in andere hoeken van de onderneming groeien er voortdurend ideeën: marketing, communicatie, financiën. Ten tweede, ideeën zijn er genoeg. Er is geen gebrek aan. De uitdaging is dus de goede ideeën te selecteren. Maar hoe doe je dat? Dan moet je eigenlijk een reeks vragen stellen. Wat is bijvoorbeeld de markt, wie zijn de klanten, wie zijn de concurrenten en in welke mate verschil je van hen, hoe benader je de markt, hoe zit het met de patenten, welk rendement mag je verwachten? De meeste mensen hebben wel ideeën, maar niet de kennis om al die vragen te beantwoorden. Dus komt het er op aan om hen de tools aan te reiken om hun business case te ontwikkelen.”

boot camp

Om dat te bereiken, organiseert Alcatel-Lucent nu op regelmatige tijdstippen ‘boot camps’, een reeks sessies waarop nieuwe ideeën zo ver mogelijk worden uitgewerkt. Mensen met een goed idee worden in team getraind om hun business case te ontwikkelen. Bij Alcatel-Lucent zijn al twee boot camps afgerond, een derde is lopende en een vierde is in voorbereiding. De eerste fase is de oproep: mensen met ideeën worden uitgenodigd om die voor een intern forum te komen voorstellen. Thierry Van Landegem: “Ze moeten een presentatie geven voor een intern publiek dat meteen mag reageren. Het mag bijvoorbeeld zeggen: ‘hé, dat is interessant, daar zie ik wel iets in, daar wil ik aan meewerken’.”

Klassiek worden bij de lancering een twintigtal ideeën voorgesteld. Even klassiek is dat er vijf of zes zijn die voldoende interesse kunnen opwekken om er een team met de meest uiteenlopende disciplines rond te bouwen. Die vijf teams gaan dan mee in het boot camp.

In de praktijk zijn dat een aantal tweedaagse sessies (vrijdag, zaterdag), residentieel en met drie à vier weken tussentijd. Ze worden over een periode van een drietal maanden georganiseerd. Behalve de vijf teams zijn er ook andere deelnemers aan het boot camp: enkele senior managers van Alcatel-Lucent, en enkele buitenstaanders die met een externe bril naar de ideeën kijken. Van Landegem: “We werken hiervoor samen met academici van **Flanders Business School** en

met een aantal durfkapitalisten.” Op het eerste weekend presenteren de teams hun cases. Ze krijgen meteen een reeks vragen, zowel van andere teams, als van de andere deelnemers. Van Landegem: “Er zijn altijd punten die over het hoofd gezien zijn, of waarnaar weinig aandacht is gegaan. Hoe zit het bijvoorbeeld met de marktgegevens? Hoe zou de financiering er kunnen uitzien?”

Elk volgend kampweekend krijgt zijn eigen thema: marketingstrategie, menselijke en legale aspecten, financiën. “Zo brengen we de basiselementen aan om een echt business opportunity plan op te stellen”, zegt Van Landegem. Na elk weekend gaan de teams met huiswerk naar huis. Het einde van het traject is het final event: de teams presenteren hun business case voor een jury met CEO, CFO, CTO, academici, durfkapitalisten. “Dat is altijd een belangrijk moment. Je kunt de energie van de teamleden dan letterlijk voelen. Ze zijn opgezweept, het is op dat moment echt hét ding van hun leven.” De jury geeft een grondig oordeel, ze zegt ook wat de volgende stap zal zijn. Het kan zijn dat de case wordt stopgezet, bijvoorbeeld omdat er iets niet klopt in het plan, of omdat de concurrentie ondertussen het gras voor de voeten heeft weggemaaid. Maar meestal is het eindresultaat veel beter: de case wordt opgenomen door een business unit, of er wordt een aparte activiteit van gemaakt.

business model

Thierry Van Landegem geeft geen concrete voorbeelden van ideeën. Hij wil ze niet zomaar kwijt. “Maar het gaat zelden over technologische innovatie. De grote vraag is meestal: wat is het business model? Welke rol is er weggelegd voor alle partijen? Hoe wordt het product of de dienst betaald, en wanneer? Het is vooral een oefening om het denken in business modellen te stimuleren.”

Deelnemers aan een boot camp krijgen geen extra vergoeding. Ze moeten er bovendien een stuk van hun privé-tijd in investeren, want het boot camp komt gewoon bovenop hun bestaande job. “Maar het is een enorme verrijking voor alle deelnemers. Je leert er meer dan op een MBA”, zegt Van Landegem.

Auteur : Erik Durnez

Bron : Vokatribune juli 2007