

## 1 SITUATIE

Wat is strategisch innoveren? Het innoveren van de strategie van uw bedrijf, afdeling. Het gaat dan om wat we wel aangeduid zien met het begrip 'systeeminnovatie'. Daarbij wordt de gangbare wijze van zaken doen fundamenteel opnieuw beschouwd en zo nodig veranderd. Onder een innovatie verstaan we elke vernieuwing die gerealiseerd wordt en ook op langere termijn de positie van de organisatie versterkt ten opzichte van de concurrentie.

Wel eens het idee: Dit zit niet goed in elkaar, dit klopt niet. Dit zouden we heel anders moeten doen. Tel ik hier als klant nog wel mee? Waarom wordt mijn gezichtspunt niet meegenomen? Waarom maken ze geen handig gebruik van de moderne communicatiemiddelen?

Overall waar verbazing, verwondering, ergernis kan worden aangetroffen ligt de bron voor een systeeminnovatie. Het wachten is slechts op het ondernemende innoverende managementteam dat als eerste wil investeren om de noodzakelijke sprongvernieuwing te realiseren.

In onderstaande test onderzoeken we het innovatievermogen van uw organisatie. Dat wil zeggen: heeft uw organisatie de capaciteit om de voor haar belangrijke innovaties te realiseren. Immers het gaat om het belang van de voortdurende vernieuwing en verbetering (lees innovatie) in relatie tot de continuïteit van de organisatie.

Deze vernieuwingen hebben niet alleen betrekking op de technologie, maar ook op de medewerkers, de inrichting van de organisatie en de aansturing van de processen.

Het gaat er bij het innovatie-managementvermogen om, om *vanuit één managementpositie* (bijv. de leiding van een business unit, of organisatieonderdeel) succesvol kunnen managen van de organisatiecondities (visie, strategie en structuur), technologische bronnen, human resources en operationele sturing (planning en control). Wij willen daarbij benadrukken dat juist die geïntegreerde kijkwijze vaak theoretisch wel aanwezig is, maar praktisch ontbreekt en zo het innovatie-managementvermogen van organisaties zeer kan blokkeren.

Voor managers is de belangrijke taak weggelegd om sturing te geven aan de noodzakelijke continue verbeteringen en hij/zij zal zich daarbij een oordeel dienen te vormen over het innovatievermogen van zijn management.

## 2 TEST

Deze test meet het innovatie-managementpotentieel (IMP) binnen uw organisatie. Bij deze test dient u voor uzelf van tevoren te bepalen op welke organisatie-eenheid of -onderdeel deze test informatie moet gaan verschaffen. Door de test (bijv. in uw managementteam) in te vullen en de resultaten te bespreken, stimuleert u de discussie over hoe het verbeteren van het innovatieproces binnen uw organisatie het beste aangepakt kan worden.

De vragenlijst bestaat uit 32 stellingen die bepaalde situaties of soorten gedrag binnen organisaties beschrijven.



- 9 Wij Informeren andere afdelingen over onze verbeterplannen en de voortgang hierin  
0 1 2 3 4 5  
nooit altijd
- 10 Er is tijdens onze managementteamvergaderingen, systematisch aandacht voor de vijf grootste projecten binnen de organisatie  
0 1 2 3 4 5  
nooit altijd
- 11 De primaire focus binnen onze organisatie is gericht op het vervullen van de klantbehoeften  
0 1 2 3 4 5  
nooit altijd
- 12 Binnen onze organisatie weet iedereen wat de doelstellingen zijn  
0 1 2 3 4 5  
nooit altijd
- 13 Bij verbeterprojecten maken wij gebruik van interdisciplinaire teams (zoals marketing, R&D, productie)  
0 1 2 3 4 5  
nooit altijd
- 14 Meningsverschillen tussen personen en afdelingen escaleren vaak; het is zeer moeilijk de problemen bespreekbaar te maken en, als dit al mogelijk is, op te lossen  
0 1 2 3 4 5  
nooit altijd
- 15 We bezoeken regelmatig beurzen om op de hoogte te blijven van nieuwe technologieën  
0 1 2 3 4 5  
nooit altijd
- 16 Ons bedrijf neemt deel in samenwerkingsverbanden met andere organisaties om samen tot vernieuwingen te komen  
0 1 2 3 4 5  
nooit altijd
- 17 Binnen onze organisatie beschikken we over de criteria om te kunnen beoordelen of we op het 'juiste spoor' zitten.  
0 1 2 3 4 5  
nooit altijd
- 18 De vooruitgang van verbeterprojecten wordt getoond aan een ieder die hierin geïnteresseerd is  
0 1 2 3 4 5  
nooit altijd

- 19 Ons informatiesysteem geeft stuurinformatie over het functioneren op individueel en op groepsniveau  
0 1 2 3 4 5  
nooit altijd
- 20 Wij analyseren de producten van onze concurrenten zeer grondig  
0 1 2 3 4 5  
nooit altijd
- 21 Binnen onze organisatie houdt iedereen zich aan zijn afspraken  
0 1 2 3 4 5  
nooit altijd
- 22 We hebben gerichte trainingen om ons innovatievermogen te versterken  
0 1 2 3 4 5  
nooit altijd
- 23 We bekijken met welke organisaties we samenwerkingsverbanden aan zouden kunnen gaan om nieuwe technologieën/methodieken te verwerven  
0 1 2 3 4 5  
nooit altijd
- 24 Binnen onze organisatie houden we rekening met de risicoaspecten van de technologieën die we gebruiken (milieu, schaarsheid van middelen, energieprijzen, etc.)  
0 1 2 3 4 5  
nooit altijd
- 25 Onze leiding vraagt om een haalbaarheidstudie uit te voeren, wanneer we nieuwe ideeën presenteren  
0 1 2 3 4 5  
nooit altijd
- 26 Binnen onze organisatie gebeurt het regelmatig dat een project doodbloedt, simpelweg omdat er geen aandacht meer aan wordt geschonken  
0 1 2 3 4 5  
nooit altijd
- 27 Onze marketingposities worden onderzocht met behulp van strategisch marktonderzoek  
0 1 2 3 4 5  
nooit altijd
- 28 We slagen er in effectieve samenwerkingsverbanden aan te gaan in die gebieden waar bij ons de expertise ontbreekt  
0 1 2 3 4 5  
nooit altijd

- 29 De (lange-termijn-) doelstellingen bij ons werken als een aanmoediging voor (extra) prestaties  
 0 1 2 3 4 5  
 nooit altijd
- 30 Onze beloningsmethodiek (materieel en immaterieel) is zodanig ingericht dat wij beloond worden als we een succesvolle bijdrage aan onze doelen leveren  
 0 1 2 3 4 5  
 nooit altijd
- 31 We scannen nieuwe, opkomende technologieën altijd  
 0 1 2 3 4 5  
 nooit altijd
- 32 We bekijken hoe we informatietechnologie in ons productieproces en in onze producten kunnen gebruiken  
 0 1 2 3 4 5  
 nooit altijd

*Stap 2*

Samenvatting van de antwoorden op de 32 vragen.

Stel per stelling het verschil vast tussen uw huidige en ideale situatie en noteer dit verschil in onderstaande tabel.

**statement: 1 2 3 4 5 6 7 8**

---

verschil HUIDIG  
 en IDEEAAL ... ..

**statement: 9 10 11 12 13 14 15 16**

---

verschil HUIDIG  
 en IDEEAAL ... ..

**statement: 17 18 19 20 21 22 23 24**

---

verschil HUIDIG  
 en IDEEAAL ... ..

**statement: 25 26 27 28 29 30 31 32**

---

verschil HUIDIG  
 en IDEEAAL ... ..

---

### 3 DIAGNOSE

In de test zijn stellingen opgenomen over vier dimensies die het innovatiemanagement potentieel bepalen, dat zijn het gebruik van

- de technologische bronnen
- het gebruik van menselijk potentieel
- de inrichting van de organisatiecondities en
- de wijze van operationele sturing.

De aard van de stellingen laat zien waaruit deze vier dimensies zijn uitgebouwd.

Vul nu de onder stap 2) hiervoor bepaalde verschillen tussen huidig en ideaal in voor de volgende groepen stellingen EN TEL DIE PER REGEL OP

A VOOR de dimensie *technologische bronnen* zijn dit de nummers:

7 5 23 31 8 16 24 32

--- + --- + --- + --- + --- + --- + --- + --- = .....

B Voor de dimensie *menselijk potentieel* zijn dit de nummers

5 13 21 29 6 14 22 30

--- + --- + --- + --- + --- + --- + --- + --- = .....

C Voor de dimensie *organisatiecondities* zijn dit de nummers

3 11 19 27 4 12 20 28

--- + --- + --- + --- + --- + --- + --- + --- = .....

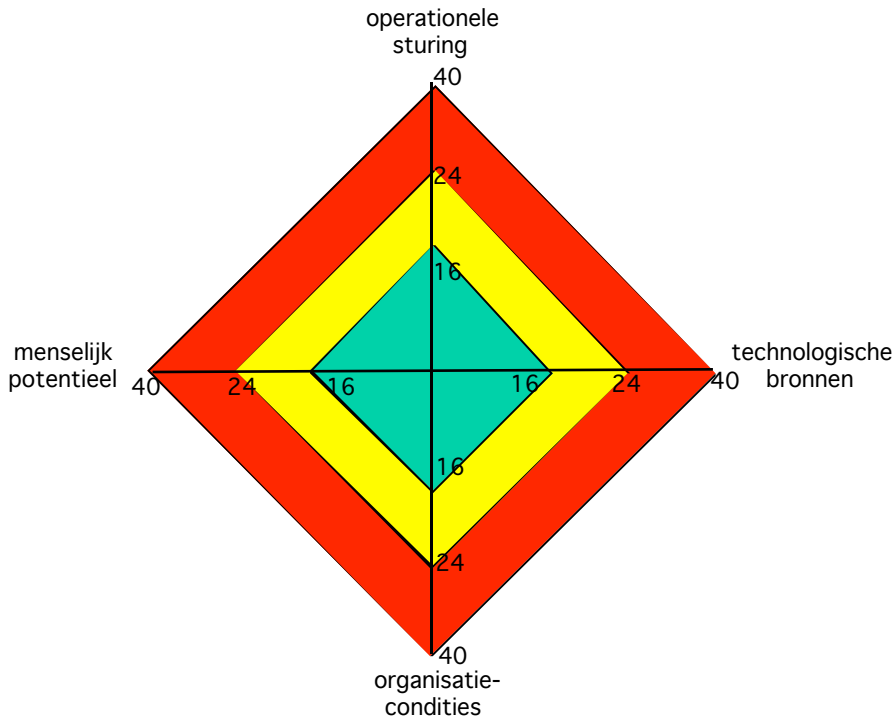
D Voor de dimensie *organisatorische sturing* zijn dit de nummers

1 9 17 25 2 10 18 26

--- + --- + --- + --- + --- + --- + --- + --- = .....

Als u per dimensie tussen 24 en 40 scoort is uw organisatie voor wat betreft die dimensie beneden niveau actief. Tussen 16 en 24 is de organisatie goed op weg en van 0 tot 16 is de organisatie gewoon goed bezig op die betreffende dimensie.

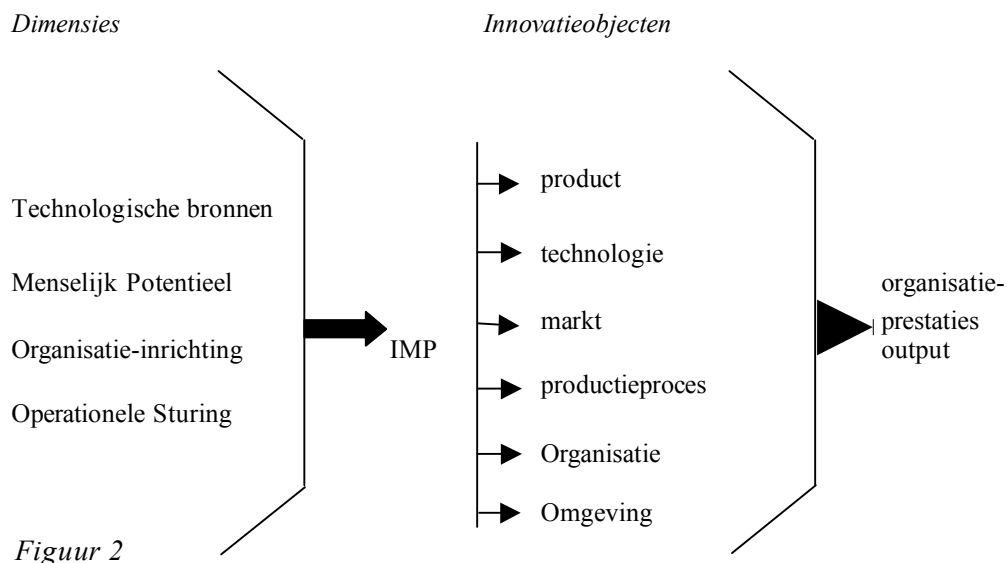
Dit geeft u een indicatie waar bij u uw innovatie-managementpotentieel kan worden verbeterd, m.a.w. welke dimensie prioriteit verdient, namelijk die met de hoogste totale verschilscore.



*Figuur 1: de IMP ruit*

#### 4 ADVIES

Het gaat dus om de vraag of er in uw organisatie over voldoende innovatie-managementpotentieel kan worden beschikt. Immers de dimensies die het vermogen van het management om te innoveren bepalen, zijn in het voorgaande doorgemeten. Het onderstaande model laat zien dat deze dimensies zich richten op de mogelijke innovatie-objecten om daarmee de organisatieprestaties daadwerkelijk te verbeteren.



*Figuur 2*

De integratie van het management van de vier dimensies binnen zo veel mogelijk autonome eenheden, zal zoals gezegd tot succes leiden. Dus we kijken niet alleen naar het nieuw te ontwerpen product of de nieuw te bouwen productie-organisatie op zichzelf, maar betrekken daar alle dimensies bij waar we hierover spreken. Dan zien we dat er zoiets als een innoverende organisatie ontstaat, een organisatie met voldoende innoverend vermogen. In een onderzoek naar de invoering van flexibele productie-automatisering in veertien bedrijven bleek dat de overgrote meerderheid van deze bedrijven te eenzijdig op een van deze vier dimensies werd gemanaged en dat dit niet tot de gewenste resultaten leidde.

## 5 VERWIJZINGEN

### *BOEKEN*

*Managementtechnieken bij Effectief Innoveren*, Anton Cozijnsen & Willem Vrakking, Kluwer, 1992

Dit boek bevat de uitgebreide beschrijving van de dimensies die tot de test hebben geleid en geeft als zodanig een goede handleiding voor de verdere verbeteringen in deze dimensies.

*Innovate!*, Mark O'HareBasil, Blackwell, 1994

Een boek dat een prima praktische handleiding geeft over het innovatieproces en hoe dat gemanaged kan worden.

*Handbook of Innovation Management*, Anton Cozijnsen & Willem Vrakking, Basil Blackwell, 1993

Een praktijktheoretisch boek dat zowel de karakteristieken geeft van innovatieve organisaties alsook het effectief managen en besturen van innovaties behandelt.

### *Websites*

[www.hbp.M@n@gement.net](http://www.hbp.M@n@gement.net).

*Systeeminnovatie* In dit artikel wordt verder uitgelegd wat onder systeeminnovatie wordt verstaan en waar u dergelijke innovaties kunt aantreffen.

[www.pdma.org](http://www.pdma.org)

deze site van de Product Development & Management Association (PDMA) geeft vele ingangen voor verdere studie op de genoemde dimensies.