

Krachtig innoveren Zo doe je dat!

Whitepaper

Voorjaar 2024

Bisnez



Vertrouwen
in verandering.

Krachtig innoveren

Zo doe je dat!

Hoe speel jij als manager slim in op innovaties? Hoe herken je technologische veranderingen die jouw organisatie kansen bieden? En hoe voorkom je dat je wordt meegezogen in de volgende hype? In de Podcast 'Krachtig innoveren' geeft onze collega Vincent antwoord. Als organisatieadviseur heeft hij ruime ervaring in het begeleiden van organisaties bij grootschalige verandertrajecten.

Volgens Vincent is 'krachtig innoveren' van levensbelang voor jouw organisatie. Dat begint met het herkennen van strategische ontwikkelingen in je omgeving: welke kansen doen zich voor om jouw organisatie radicaal anders in te richten? Vincent: "Ik vind het bewonderingswaardig hoe Volkswagen inspeelt op zo'n radicale verandering. Deze organisatie moest plotsklaps mee in de elektrificatietrend. Een vak apart, dus werd een strategisch partner (Microsoft) in de arm genomen. De partners ontwikkelden ICT-oplossingen voor de weggebruiker én een oplossing om het fabricageproces van de auto te optimaliseren. Dat leverde Volkswagen een heel nieuw verdienmodel op!"

Herken een strategische ontwikkeling

Klinkt goed, maar hoe herken je nu zo'n strategische ontwikkeling? Dat heeft volgens Vincent te maken met een focus op vijf thema's: technologische vooruitgang, demografische veranderingen, economische factoren, sociale en culturele trends en politieke en regelgevende ontwikkelingen.



Krachtig innoveren

Zo doe je dat!

Van roddel naar kans

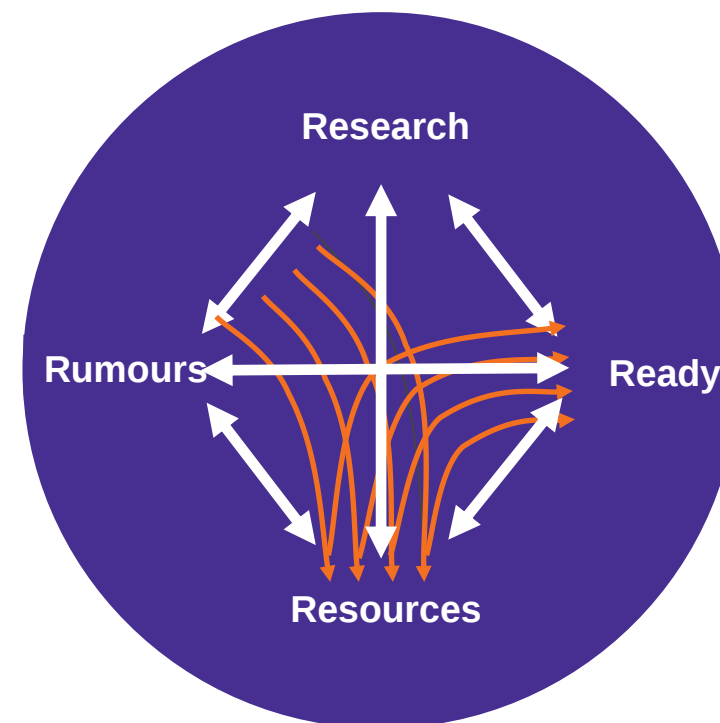
Als voorbeeld van zo'n 'radarscreen' noemt Vincent het proces van rumours naar ready, waarbij je onderzoekt welke geruchten er circuleren en of je deze serieus moet nemen. "Dit proces draait om de vier r'en: rumours, research, resources en ready for business. Het begint met het herkennen van de trends (rumours) en het achterhalen van de bronnen. Vervolgens onderzoek (research) je hoeveel onderzoeksgeld ergens aan besteed wordt en hoeveel kennis langzamerhand beschikbaar komt (resources). Tot slot bekijk je of er ook al volwassen producten en leveranciers zijn die deze trend ondersteunen (ready for business). Biedt de trend jouw organisatie kansen? Begin dan met experimenteren!"

Scan risico's

Staar je niet blind op kansen, maar houd ook oog voor de mogelijke risico's van trends, waarschuwt Vincent. "In welke mate kunnen de gesignaleerde ontwikkelingen het bestaansrecht van jouw organisatie in het geding brengen? Neem bijvoorbeeld Kodak. Een organisatie die leidend was op het gebied van fotografie, maar totaal overdonderd werd door de komst van digitale fotografie. Dat wil jij voorkomen!"

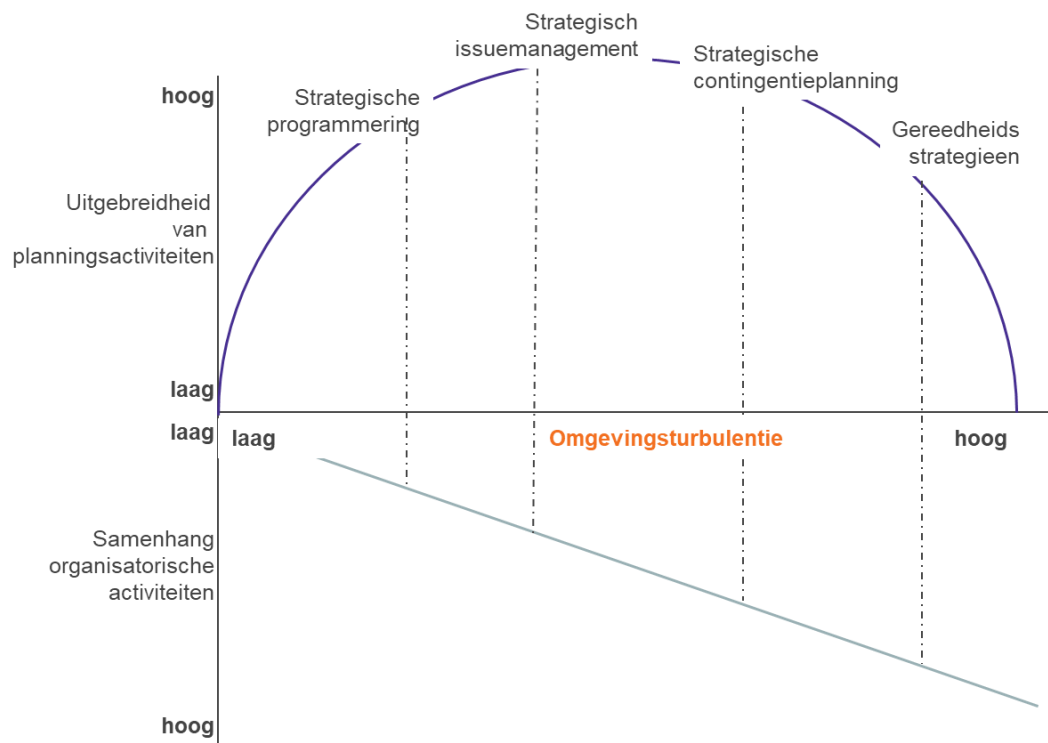
3 gouden tips!

Vincent sluit af met drie tips. "1: Urgentie, erken het belang van omgevingsinvloeden. Er is geen organisatie die hier niet door geraakt wordt. 2: Inspiratie, leer van je omgeving. Het kan je nieuwe kansen laten zien. 3: Organisatie, maak een groep mensen verantwoordelijk voor het herkennen van strategische ontwikkelingen en agendeer dit periodiek."



Krachtig innoveren

Zo doe je dat!



Welke rol speelt innovatiemanagement bij strategievorming? Hoe komt dat tot stand? En hoe creëer je een goede voedingsbodem om continu met innovatiemanagement aan de slag te blijven? In de Podcast 'Innovaties waarmaken' geeft onze collega en organisatieadviseur Peter Noordam antwoord. Tegelijkertijd doet bestuurder Peter-Willem van Lindenberg een boekje open over het innovatiemanagement bij het Franciscus Gasthuis en Vlietland.

Volgens Peter is een 'radarscreen' onmisbaar voor een sterke strategievorming. "Op de radar van jouw organisatie verschijnen ontwikkelingen waarop wel of niet geanticipeerd kan worden. Bij de beoordeling ervan maak jij telkens de keuze: draagt deze ontwikkeling positief bij aan het bereiken van mijn doelen of is het een bedreiging? Tevens worden er op dit 'radarscreen' combinaties en groeperingen gemaakt waardoor er scenario's ontstaan. Denk bijvoorbeeld aan het tekort op de arbeidsmarkt (ontwikkeling 1) en ChatGTP (ontwikkeling 2). Gezamenlijk leiden deze twee ontwikkelingen tot het scenario om AI in te zetten voor het oplossen van bijvoorbeeld de personeelsproblematiek."

Ook moet een organisatie zich afvragen hoe turbulent is mijn omgeving en wat is nu precies het effect van een turbulente omgeving op mijn strategievorming? Daar deed Prof. dr. H. Volberda onderzoek naar.

Krachtig innoveren

Zo doe je dat!

Voorbeeld uit de praktijk

De ziekenhuiszorg van Peter-Willem van Lindenberg (Franciscus Gasthuis en Vlietland) wordt op dit moment geconfronteerd met een groeiende vraag naar zorg en een groter wordend tekort aan collega's die in de zorg willen werken. Daarom is hij voortdurend bezig om met innovaties, digitalisering en procesverbeteringen de gap tussen vraag naar zorg en beschikbaar aanbod te overbruggen. De volledige nieuwbouw van een innovatief en toekomstvast ziekenhuis moet daaraan bijdragen.

Leven met onzekerheden

Peter-Willem: "Omdat de ontwikkelingen in de zorg zich razendsnel opvolgen, is onze innovatiestrategie: keuzes zo lang mogelijk uitstellen. Anders gezegd, richten we de campus in op basis van zekerheden (bijvoorbeeld het feit dat er geboortes moeten kunnen plaatsvinden) en zetten we de overige infrastructuur flexibel op. Het is immers nog volstrekt onduidelijk hoeveel ziekenhuisbedden (voor patiënten die nachttjes moeten blijven) er na het bereiken van de piek van de vergrijzing in 2040 nog nodig zijn. Kortom: leven met onzekerheden en de zekerheden die wél ontstaan, omzetten in besluiten, zodat er telkens een nieuw stukje van de puzzel gelegd kan worden."

Dit leveren innovaties jou op

Wat zijn de voorwaarden van een innovatieve organisatie? Hoe kun je jouw organisatie het beste inrichten om die innovaties te borgen? En wat levert een innovatie je eigenlijk op? In de Podcast 'Rendement van innovaties' deelt onze collega Peter Noordam zijn kennis.

Volgens Peter gaan organisaties op grofweg vier manieren met innovaties om. "De eerste tactiek draait om matrixsturing, waarbij een eindverantwoordelijke (businessunitmanager) voor een bepaald expertisegebied de verantwoordelijkheid over meerdere afdelingen heeft. "Door deze matrix ontstaan lastige dilemma's over bevoegdheden en afhankelijkheden. Gevolg daarvan is dat voor de echt grote innovaties, alsnog een project moet worden opgetuigd."

Vlieg die innovatie aan

Een tweede manier om innovaties aan te vliegen, is met 'Haarlemmerolie', waarbij 'innovatie-eigenaren' worden aangesteld om vernieuwingen door te voeren. "Deze 'innovatie-eigenaren' hebben geen duidelijke, formele bevoegdheden, maar kennen de organisatie goed en hebben reeds de nodige credits opgebouwd bij hun collega's."

Krachtig innoveren

Zo doe je dat!



Kijkje in de kraamkamer

De derde manier van innoveren, wordt ook wel de ‘kraamkamer’ genoemd, waarbij vernieuwingen wordenesignaleerd, terwijl de staande organisatie hier niet mee ‘lastiggevalen’ wordt. “Deze kraamkamer wordt gekenmerkt door slimme generalistische medewerkers met relatief simpele procedures en ICT. Gaandeweg wordt de kraamkamer klaargemaakt om over te gaan naar de fabriek, waar specialistische medewerkers met slimmere ICT en zwaardere procedures het product vervolmaken. Tot slot, methode nummer vier: co-creatie, waarbij een organisatie andere bedrijven, overheden, wetenschappers of consumenten in staat stelt bij te dragen aan de ontwikkeling van een product of dienst.”

Stippel jouw innovatiestrategie uit

Om een innovatie uiteindelijk succesvol in jouw organisatie geborgd te krijgen, zijn er volgens Peter drie belangrijke randvoorwaarden nodig. “Soms is een ‘brandend platform’ nodig, een gebeurtenis waardoor de noodzaak om te innoveren opeens heel duidelijk wordt. Altijd moet er een innovatieplatform worden ingesteld, dat namens het topmanagement optreedt als stuwer en regisseur van het innovatieproces. En tot slot moet de innovatiestrategie worden uitgestippeld.”

Wat levert dat eigenlijk op?

Volgens Peter worden innovatieve projecten vaak op één hoop gegooid met andere projecten, dus moeten innovatieve projecten in een eigen categorie beoordeeld worden. Dit kun je dan met behulp van het Vizier-model. In het Vizier-model worden vier categorieën investeringen onderscheiden. Investerings moeten per categorie beoordeeld worden, zodat er voldoende geld/capaciteit en aandacht overblijft voor innovatieve investeringen. “Daarbij is het natuurlijk van belang dat de innovatie de organisatie iets oplevert. Daarom moeten innovaties bij voorkeur meetbaar zijn op kennisopbouw en/of de bijdrage aan innovatie-doelen.

Intermezzo

Wat is 'het Vizier'?

1. Onderhoudsinvesteringen

Dit zijn vaak vervangingsinvesteringen die vooral kostenvoordelen opleveren en relatief weinig veranderingen in de organisatie tot gevolg hebben. Het zijn projecten gericht op het in stand houden of uitbouwen van de bestaande situatie. Dit kan een vervanging zijn van een oudere versie door een nieuwere versie, waarbij de functionaliteit min of meer gelijk blijft, maar ook investeringen gericht op het harmoniseren en standaardiseren van het bestaande landschap (huisvesting, infrastructuur), waardoor bijvoorbeeld de beheerkosten afnemen.

Bij een organisatie 'onder druk' wordt vaak als eerste beknipt op het onderhoud. Zeker in de ICT-wereld is dit een serieus probleem. Jarenlang te weinig investeren in onderhoud, leidt tot totaal versnipperde ICT-landschappen, waarbij allerlei systemen met touwtjes aan elkaar worden geknoopt. Met als gevolg dat iedere nieuwe investering veel meer tijd kost dan noodzakelijk omdat niemand precies weet wat er gebeurt als het nieuwe systeem aan het landschap wordt toegevoegd. Vaak besluiten deze organisaties ten einde raad om dan maar met één grote sprong voorwaarts in één keer alles te vernieuwen, met alle risico's van dien.

2. Investerings gericht op verbetering van de bestaande performance

Hiermee wil men de bestaande organisatie efficiënter, flexibeler, sneller of beter laten werken. Dit zijn projecten die met name vanuit gebruikers en afdelingen worden aangevraagd. De proceseigenaren hebben vaak een aantal verbeterprojecten voor hun proces. Kenmerk voor hun business cases is dat vaak vrij duidelijk kan worden aangegeven welke knelpunten worden opgelost en wat de benefits zijn. Bij investeringen in dit kwadrant is kwantificering van de benefits en het benefits management heel belangrijk.



Intermezzo

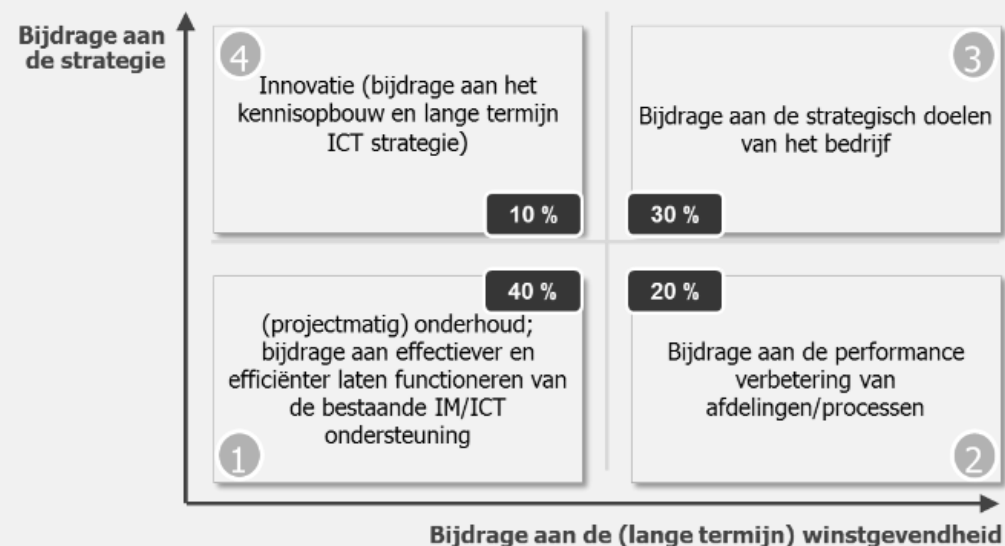
Wat is 'het Vizier'?

3. Strategische investeringen

Deze projectvoorstellen zijn vaak gericht op nieuwe producten of diensten om de concurrentie voor te blijven of te zorgen dat men in staat blijft om belangrijke veranderingen in wet- en regelgeving uit te voeren. Deze projecten leveren meestal overduidelijk een bijdrage aan de strategische doelstellingen van de organisatie. Investerings in dit kwadrant worden dan ook vooral hierop gewogen.

4. Innovatie investeringen

Deze investeringen zijn er vooral op gericht om kennis of ervaring op te doen, zodat men in de toekomst betere investeringskeuzes kan maken. Deze projecten dragen bij aan kennisopbouw en het ontwikkelen van een visie voor de langere termijn van de organisatie. Zo kan een afdeling ervoor kiezen om drie medewerkers naar een opleiding te sturen om zich een nieuwe technologie eigen te maken, of een klein pilotproject te starten om in huis ervaring op te doen. Alles met als doel om voor de langere termijn betere keuzes te kunnen maken.



De percentages zoals hier aangegeven zijn ervaringscijfers die betrekking hebben op organisatiebrede investeringen met een ICT component. Deze procentuele verdeling past bij een gezonde onderneming met goede aandachtverdeling. Het ligt bij de directie om per jaar deze verdeling van budget, capaciteit en aandacht te verdelen over de vier categorieën en daarmee ook realiteitsgehalte van haar strategische doelstellingen te meten.

Meer informatie of vragen? neem contact op met

Peter Noordam

Management Consultant

E. p.noordam@bisnez.com

T. +31 (0)6 5129 1638



Vincent van Doorn

Management Consultant

E. v.van.doorn@bisnez.com

T. +31 (0)6 2171 5771



Bisnez

Lekdijk-West 6
2861 ER Bergambacht
0182 – 350 325
info@bisnez.com

KVK 24348036



Uitdaging?

Oplossing!