

## Samenvatting

Het uitgangspunt van dit rapport is het innovatiemodel van In 't Veld dat is ontworpen om de functie van verandering in bedrijfsprocessen weer te kunnen geven. Verandering is mogelijk wanneer er nieuwe externe doelen gevonden kunnen worden. De definitie van innovatie die wordt aangehouden in dit rapport komt overeen met de gedachtegang van Jan in 't Veld. "Innovatie is het ontwikkelen van nieuwe doelen zodat aan het interne doel 'blijven voortbestaan' kan worden voldaan." In de organisatie is daarom een functie nodig die de omgeving verkent en de situatie in die omgeving in termen van behoeften tracht te omschrijven. Deze behoeften worden in het innovatieproces dan gevormd tot een uitvoerbaar proces binnen het bedrijf. Het innovatiemodel van In 't Veld bestaat uit de functies: omgevingsverkenning en doelbepaling, beleidsvorming, confrontatie en afstemming, ontwikkeling en inrichting, uitvoering, beheersing van het innovatieproces en beleidsverificatie en beleidsevaluatie. Het rapport probeert inzichtelijk te maken hoe de huidige gedachtegang betreffende innovatie in organisaties zich verhoudt tot het innovatiemodel van In 't Veld uit 1988. De hoofdvraag luidt dan ook:

*"Hoe verhoudt de huidige generatie innovatieprocessen zich tot het innovatiemodel van In 't Veld?"*

Onderzoek naar innovatiemodellen heeft uitgewezen dat er verschillende generaties in innovatiemanagement te onderkennen zijn. Vanaf 1945 tot aan 1965 werden de producten aan de klanten opgelegd. Vanaf 1965 tot aan 1980 werd er eerst geluisterd naar de klant voordat iets werd ontwikkeld. De derde generatie van 1980 tot 1990 kenmerkte zich door rekening te houden met de behoefte in de markt en de technologische mogelijkheden. De laatste generatie, van 1990 tot 2000, werd gekenmerkt door een toenemende druk op de *time-to-market* en het ontwikkelen van innovaties buiten de grenzen van de eigen organisatie. De onderzoekers Ortt en Van der Duin van de TU Delft concluderen uit empirisch onderzoek dat er na het jaar 2000 geen geldige set 'best practices' gevonden kan worden die kenmerkend zijn voor een nieuwe generatie. Daaruit concluderen de onderzoekers dat een holistisch innovatiemodel te complex zou worden en dat innovatiemodellen worden opgesteld naar de context van de innovatie.

Het merendeel van de organisaties gebruikt een formeel innovatieproces om het complexe geheel te structureren, zoals het Stage-Gate model. Het model ontleent zijn kracht aan de eenvoudige gedachtegang met uitgebreide documentatie toegespitst op de context van de innovatie. Organisaties passen het Stage-Gate innovatiemodel aan naar de context van de innovatie. Dit bereiken ze door het model uit te breiden met nieuwe relaties tussen de functies en uitbreidingen op het model te bedenken. Het model is hierdoor echter niet zo flexibel als het model van In 't Veld. Dit komt door het niet kunnen toepassen van het Droste-effect op het Stage-Gate model en door het missen van de iteratieve relaties tussen de functies. Het model omvat meerdere *stages*, of fasen. Een ideegeneratie, een vooronderzoek, het opstellen van een business case, een ontwikkelingsfase, het testen, de diffusie en een evaluatie van het proces. Tussen iedere fase worden de gegenereerde resultaten geëvalueerd in aanwezige *gates*. Het model is vooral gericht op deze *gates*. Ze fungeren als een filter

om de gewenste innovatieprestatie te behalen en vooral om het trechtereffect te creëren tijdens het innovatieproces. Dit trechtereffect zorgt voor een focus op de juiste ideeën en uitwerking voor een effectief innovatieproces. De nadruk op het trechtereffect door effectief gebruik te maken van de gates maakt ook dat het model vooral gericht is op incrementele innovaties en daarmee op de doorlooptijd en risico vermindering. Door de *gates* zijn de genomen beslissingen in het innovatieproces nagenoeg definitief. Het Stage-Gate proces is hierdoor niet als een iteratief proces weergegeven. Het ontbreken van het iteratieve karakter en de expliciete aanwezigheid van *gates* in het proces, legt de focus op de doorlooptijd. Met meer aandacht voor het verkorten van de doorlooptijd is er minder aandacht voor de prestaties van de innovatie. Ten slotte gaan de auteurs van het Stage-Gate model ervan uit dat de proces- en functiebeheersing in de organisaties aanwezig is en goed functioneert. Daarmee wordt er niet ingegaan op de operationele structuur van het innovatieproces. Er wordt alleen ingegaan op het strategische aspect van de *gates*.

Om het operationele proces van het Stage-Gate model en de bijbehorende beheersing beter te beschrijven wordt de PRINCE2 methode vergeleken met het innovatiemodel van In 't Veld. De PRINCE2 methode gaat in op het operationele aspect van het proces en is opgezet als praktische handleiding voor ieder denkbaar project. De PRINCE2 methode is een complex geheel, maar niet moeilijk in gebruik, omdat de methode in zijn geheel is uitgeschreven.

De methode is opgezet voor projectmanagement en wordt vooral gebruikt binnen overheidsinstanties. Het model is vele malen complexer dan het Stage-Gate model. De methode wordt uitgelegd in meerdere modellen. De functies in het model op het hoogste niveau zijn: het opstarten van een project, het initiëren van een project, de controle van de voortgang, het beheersen van de uitvoering, het uitvoeren van een deelopdracht, het afsluiten van een project en overkoepelend het beheersen van een project. De complexiteit van de methode maakt het noodzakelijk trainingen te volgen en certificaten te halen om goed met de methode te kunnen werken. De beheersing is zeer uitgebreid aanwezig in het model van PRINCE2. In projectmanagement wordt er vaak gewerkt naar een reeds bekend einddoel. Hierbij speelt de beheersing van het proces een grote rol. Deze is aanwezig als procesbeheersing en als een overkoepelende functiebeheersing. Door de projectmanagement achtergrond is het proces vooral gericht op de prestatie van het eindproduct en de doorlooptijd van het project. Het trechtereffect is hier niet zo belangrijk als bij een innovatieproces. Evenals het Stage-Gate model is ook de PRINCE2 methode niet uitermate geschikt voor radicale innovaties, omdat de terugkoppeling naar de omgeving niet duidelijk is verwerkt in de methode en een iteratief karakter niet aanwezig is in een projectmanagementmethode.

In het rapport is onderbouwd dat het innovatiemodel van In 't Veld een meer veelzijdig en flexibeler model is dan de huidige beschikbare innovatiemodellen in de literatuur. De complexiteit van het model en de benodigde academische kennis die noodzakelijk is om het model op de juiste manier te gebruiken maakt het daarentegen niet geschikt als model voor commerciële doeleinden.

Het model van In 't Veld is opgesteld om bestaande situaties te modeleren. De belangrijkste aspecten zijn aanwezig in de modellen en de aangereikte modellen van In 't Veld zijn te combineren. De modellen zijn opgesteld om bestaande situaties te analyseren of de randvoorwaarden te scheppen voor een nieuw te creëren werkomgeving. Het is een academisch model. Hierdoor is er voldoende ervaring met het model benodigd om het model met succes te kunnen toepassen in praktijk situaties. Het Stage-Gate proces en de PRINCE2 methode zijn daarentegen opgesteld als praktische handleiding om een innovatieproces te doorlopen. Het zijn commerciële modellen. Voor een juiste toepassing naar de context zijn er artikelen beschikbaar voor het Stage-Gate model en de PRINCE2 methode is enorm gedetailleerd uitgewerkt om als praktische handleiding te dienen voor het uitvoeren van een project.

Het Stage-Gate proces en de PRINCE2 methode zijn los van elkaar minder veelzijdig en flexibel dan het innovatiemodel van In 't Veld. Door het Stage-Gate model te combineren met de PRINCE2 methode wordt een model verkregen met een overkoepelende functiebeheersing een procesbeheersing en tot in detail uitgewerkte functies. De functiebeheersing kan garant staan voor de flexibiliteit en juiste beheersing van de *gates*. De procesbeheersing kan het proces beheersen en de uitgewerkte functies compenseren voor het ontbreken van de functionaliteit van het Droste-effect. Het resultaat van een combinatie van de twee commerciële modellen is een veelzijdig, flexibel model dat aangepast kan worden naar de context. De beschikbare informatie en training voor de methoden zijn volop beschikbaar om het innovatieproces goed te kunnen doorlopen. De PRINCE2 methode wordt in een dergelijke combinatie gebruikt als een conventionele projectmethode. Er moet in die situatie aandacht besteedt worden aan de manier van plannen. Een te nauwkeurige planning ontnemt het proces haar flexibiliteit die van belang is bij een dergelijk iteratief, radicaal proces.

Tot slot wordt aangeraden om de veelzijdigheid en flexibiliteit van het innovatiemodel van In 't Veld beter te benadrukken. Dit wordt bereikt door de beschikbare recente literatuur in het vakgebied rond innovatie te betrekken op het innovatiemodel van In 't Veld en deze beschikbaar te stellen voor educatieve doeleinden. Als voorbeeld voor een mogelijke uitbreiding van de beschikbare literatuur rond het innovatiemodel van In 't Veld is het thema Open innovatie. Deze wijze van innoveren wordt al in veel organisaties gebruikt en heeft een grote invloed op het innovatieproces. Het betrekken van Open innovatie op het innovatiemodel van In 't Veld zou een waardevolle bijdrage kunnen leveren aan een reeds veelzijdig, flexibel en tijdloos model.