

Innoveren, maar hoe? Deel 4: Eenvoudige hulpmiddelen kunnen veel doen

Citation for published version (APA):

Krijger, C. C. (1988). Innoveren, maar hoe? Deel 4: Eenvoudige hulpmiddelen kunnen veel doen. *Het eigen bedrijf*, 5(4), 10-11.

Document status and date:

Gepubliceerd: 01/01/1988

Document Version:

Uitgevers PDF, ook bekend als Version of Record

Please check the document version of this publication:

- A submitted manuscript is the version of the article upon submission and before peer-review. There can be important differences between the submitted version and the official published version of record. People interested in the research are advised to contact the author for the final version of the publication, or visit the DOI to the publisher's website.
- The final author version and the galley proof are versions of the publication after peer review.
- The final published version features the final layout of the paper including the volume, issue and page numbers.

[Link to publication](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

If the publication is distributed under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license above, please follow below link for the End User Agreement:

www.tue.nl/taverne

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

openaccess@tue.nl

providing details and we will investigate your claim.

INNOVEREN, MAAR HOE?

Eenvoudige hulpmiddelen kunnen veel doen (4)

Succesvol innoveren is een van de eerste voorwaarden waaraan ook het midden- en kleinbedrijf moet voldoen om te kunnen overleven. Sterke concurrentie en elkaar snel opvolgende produkten maken dat prijsstelling en timing van het nieuwe produkt kritiek zijn voor het slagen in de markt.

Het is voor de meeste bedrijven echter geen eenvoudige zaak, doorlooptijd en kosten van produktontwikkeling goed in de hand te houden. Afdelingen die doorgaans nauwelijks met elkaar samenwerken, moeten met veerende krachten een nieuw produkt op de markt brengen. Door gebrek aan coördinatie ontstaan vaak ongewenste vertragingen en extra kosten. In dit artikel worden eenvoudige managementtechnieken aangereikt waarmee belangrijke resultaten kunnen worden boekt.

Op maat gesneden innovatiemanagement komt in het midden- en kleinbedrijf nog nauwelijks voor. Nieuwe produkten worden voornamelijk 'tussen de bedrijven door' ontwikkeld. Afdelingschefs die het hele jaar bezig zijn hun eigen afdeling zo goed mogelijk te organiseren, maken als het nodig is tijd en geld vrij voor het ontwikkelen van een nieuw produkt. De eigen afdelingszaken krijgen echter vaak voorrang boven de innovatiewerkzaamheden. Een afdelingschef is immers niet direct verantwoordelijk voor het succes van een innovatie, maar wel voor het goed reilen en zeilen van de eigen afdeling. En wanneer er even niet aan produktontwikkeling wordt gewerkt, zijn de consequenties minder direct dan wanneer de produktwerkzaamheden stil liggen. Doordat op bijna alle afdelingen de innovatieactiviteiten vooruit worden geschoven, ontstaan onacceptabel lange ontwikkeltijden, waardoor marktkansen worden gemist.

Moeilijk beheersbaar

In het midden- en kleinbedrijf is het de betrokkenen niet altijd even duidelijk welke eisen aan het nieuwe produkt worden gesteld en wat hun precieze bijdrage aan het geheel moet zijn. Veel van deze organisaties zijn immers tamelijk informeel. Als er al informatie op papier staat, is dat vaak op individueel initiatief van een afdeling of persoon. Gegevens liggen verspreid over diverse afdelingen en vertonen weinig samenhang. Geen gunstige situatie voor iemand die onder tijdsdruk snel even iets wil weten! Het goed op elkaar afstemmen van de innovatieactiviteiten en het inpassen ervan in de dagelijkse werkzaamhe-

den, is een kunst apart. In sommige gevallen wordt een speciale coördinator verantwoordelijk gesteld voor het snel en behendig loodsen van innovaties over meerdere afdelingen.

Het is voor managers echter erg moeilijk om innovatieprocessen in goede banen te leiden. Bij aanvang is doorgaans niet bekend hoe het eindprodukt er precies moet uitzien en veel van de te verrichten activiteiten zijn nog niet eerder voorgekomen. Planning van het werk en motivatie van de werknemers worden hierdoor bemoeilijkt. Tussen de afdelingen die elk een onmisbare bijdrage aan het innovatieproces leveren, bestaan grote verschillen in houding en werkwijze. Het is allesbehalve gemakkelijk alle betrokkenen op één lijn te krijgen en ze goed met elkaar te laten communiceren. Veel tijd voor het maken van zorgvuldige plannen en het oplossen van samenwerkingsproblemen is er niet. Grote tijdsdruk en budgettaire beperkingen zijn kenmerkend voor elk innovatieproces. Gaandeweg nemen de kosten van een innovatieproces fiks toe. Kleine vergissingen gedurende de rit kunnen dan ook uitmonden in ware financiële catastrofes. Door bij de start tijd te investeren in het goed bedenken van innovatieproject en -management, kan veel ellende worden voorkomen.

Drie pijlers

Het loont de moeite innovatieprocessen buiten de normale gang van zaken om te besturen. Innovatiemanagement berust op drie pijlers:

- *Faseren*: Het werk wordt vooraf opgedeeld in een aantal fasen. In elke fase wordt een vooraf bepaald tussenprodukt of voorlopige versie van het eindprodukt gemaakt;
- *Beslissen*: Aan het einde van elke fase wordt onderzocht of het tussenprodukt aan de eisen voldoet en of en hoe men verder moet met het project;
- *Beheersen*: De kosten- en tijdsbesteding van diverse personen en afdelingen aan het project worden per fase begroot en bijgehouden, zodat op de totale kosten en de bewerkingsstijd van het project zicht wordt verkregen.

Gezien de grote overeenkomsten tussen innovatie- en projectmanagement, lijkt het de moeite waard in te gaan op de vooroordelen die veel bedrijven over projectmanagement hebben. Het wordt al snel geassocieerd met vergaderen, een papierwinkel vol plannen en verslagen en een minimum aan individuele vrijheid en ruimte voor creativiteit. Ver uitgewerkte, formele projectorganisaties kunnen deze vervelende eigenschappen inderdaad gaan



Bar code: een sterk staaltje van innovatie

vertonen. Wat vaak vergeten wordt, is dat projectmanagement voor het mkb veel eenvoudiger varianten kent die deze nadelige eigenschappen niet hebben. Aan de hand van de volgende tips kan elk bedrijf zelf eenvoudig, maatgesneden innovatiemanagement ontwikkelen.

Tips voor innovatiemanagement

Tip 1: Deel het innovatieproces op in kleinere stukken met elk een duidelijk einddoel.

Door het definiëren van doelen die op korte termijn moeten worden gerealiseerd, wordt voor de betrokkenen een stuk vaagheid uit het innovatieproces weggenomen. Een dergelijk einddoel wordt altijd gedefinieerd in termen van kwaliteit, tijd en geld. Dit houdt in dat voor elke fase op papier wordt gezet wat het eindresultaat moet zijn, wanneer de fase zal worden afgerond en hoeveel manuren en geld hiervoor beschikbaar zijn.

Voor de meeste, niet al te omvangrijke projecten, is een opdeling in drie fasen voldoende. Men heeft dan achtereenvolgens een ideefase, een detailontwerpfase en een productie- en marktvoorbereidingsfase.

Tip 2: Zorg dat ieders taak duidelijk is

Geef aan het begin van elke fase aan wie wat wanneer moet doen en ook wie aan het eind van de fase de beslissing moet nemen of het project al dan niet moet worden voortgezet. Geef bovendien één persoon de taak het ge-

hele innovatieproject te coördineren. Zo'n coördinator zorgt ervoor dat iedereen op tijd zijn werk af heeft en houdt betrokkenen op de hoogte van de voortgang van het project. Het verzamelen van gegevens voor een fase-overgang en het tijdig signaleren en oplossen van knelpunten behoort eveneens tot zijn taakgebied. Aangezien een dergelijke projectcoördinator met alle mogelijke personen en afdelingen in het bedrijf moet samenwerken, moet hiervoor iemand worden gekozen die goed bekend is met de onderneming en veel aanzien en vertrouwen geniet.

Tip 3: Beoordeel na elke fase, of doorgaan met het innovatieproject nog zin heeft.

Aan het einde van elke fase dient, op grond van een afweging van geschatte kosten en opbrengsten, te worden besloten of het al dan niet gewenst is nog meer geld in het project te steken (de zogenaamde stoppen- of doorgaanbeslissing). Door het inbouwen van stoppen- of doorgaanbeslissingen wordt voorkomen dat men eindeloos doorgaat met een project, zonder dat iemand weet hoe het er nu precies voor staat en hoe rendabel alle inspanningen nog zijn. Het is zinvol vóór het nemen van de beslissing een checklist na te lopen om te kijken of alle relevante informatie is verzameld (zie voorbeeld).

Vaak zijn stoppen- of doorgaanbeslissingen al impliciet in

het innovatieproces aanwezig, maar daarvoor wordt vaak geen of weinig systematisch informatie verzameld. Het verdient aanbeveling met de fasering van innovatieprocessen zoveel mogelijk op de 'natuurlijke' stoppen- of doorgaanbeslissingen aan te sluiten. Voor langdurige projecten die veel geld kosten, is het zinvol ook buiten de faseovergangen de stand van zaken te beoordelen; bijvoorbeeld maandelijks in de directievergadering.

Tip 4: Zorg dat informatie over innovatieprojecten goed toegankelijk is.

Een betere kosten- en doorlooptijdbeheersing van innovaties begint met het zich bewust zijn van gerealiseerde kosten en doorlooptijden. Hiervoor is enig administratief werk noodzakelijk. Een eerste stap in de goede richting is het bijhouden van de uren die door de afdelingen aan een innovatieproject worden besteed. Daarnaast zal per project moeten worden bijgehouden welke materiaal- en overige kosten worden gemaakt. De projectcoördinator is degene die de informatie verzamelt, bewerkt en toegankelijk maakt. Wanneer, gedurende enige tijd, voor diverse projecten op deze manier de kosten en doorlooptijden worden geregistreerd, kan men op grond van de opgedane kennis realistischer plannen. Het is zaak de betrokkenen regelmatig van de voortgang van het project op de hoogte te brengen. Hiermee wordt immers bereikt dat men zich bewust wordt van de vervelende consequenties van het laten liggen van innovatieve werkzaamheden.

Tip 5: Houd moed!

Het invoeren van innovatiemanagement kost, zoals alle organisatieveranderingen, veel tijd. De betrokkenen zullen slechts langzaam maar zeker overtuigd raken van het nut van de nieuwe werkwijze en de extra administratieve taken. Het is verstandig niet meteen alle innovaties op de nieuwe manier aan te pakken, maar een proefproject aan te wijzen onder leiding van een enthousiaste coördinator.

□
Ir. C. C. Krijger

Dit artikel is het laatste in een serie van vier waarvan het eerste verscheen in Het Eigen Bedrijf van januari.

Lian Krijger is als wetenschappelijk onderzoeker op het gebied van innovatiemanagement werkzaam. Voor vragen over dit artikel of innovatie in het algemeen kunt U zich wenden tot de auteur, Technische Universiteit Eindhoven, Faculteit Bedrijfskunde, Postbus 513, 5600 MB Eindhoven. Telefoon 040-472475, b.g.g. 040-472170.

Voorbeeld van een Checklist stoppen- of doorgaanbeslissing

- zijn de technische doelstellingen voor deze fase gerealiseerd?
- loopt het project nog op schema?
- is er sprake van een kostenoverschrijding?
- is de totaalplanning van het project nog reëel?
- hoeveel gaat het innovatieproject nog kosten tot en met de marktintroductie?
- wat is de verwachte opbrengst van het project?