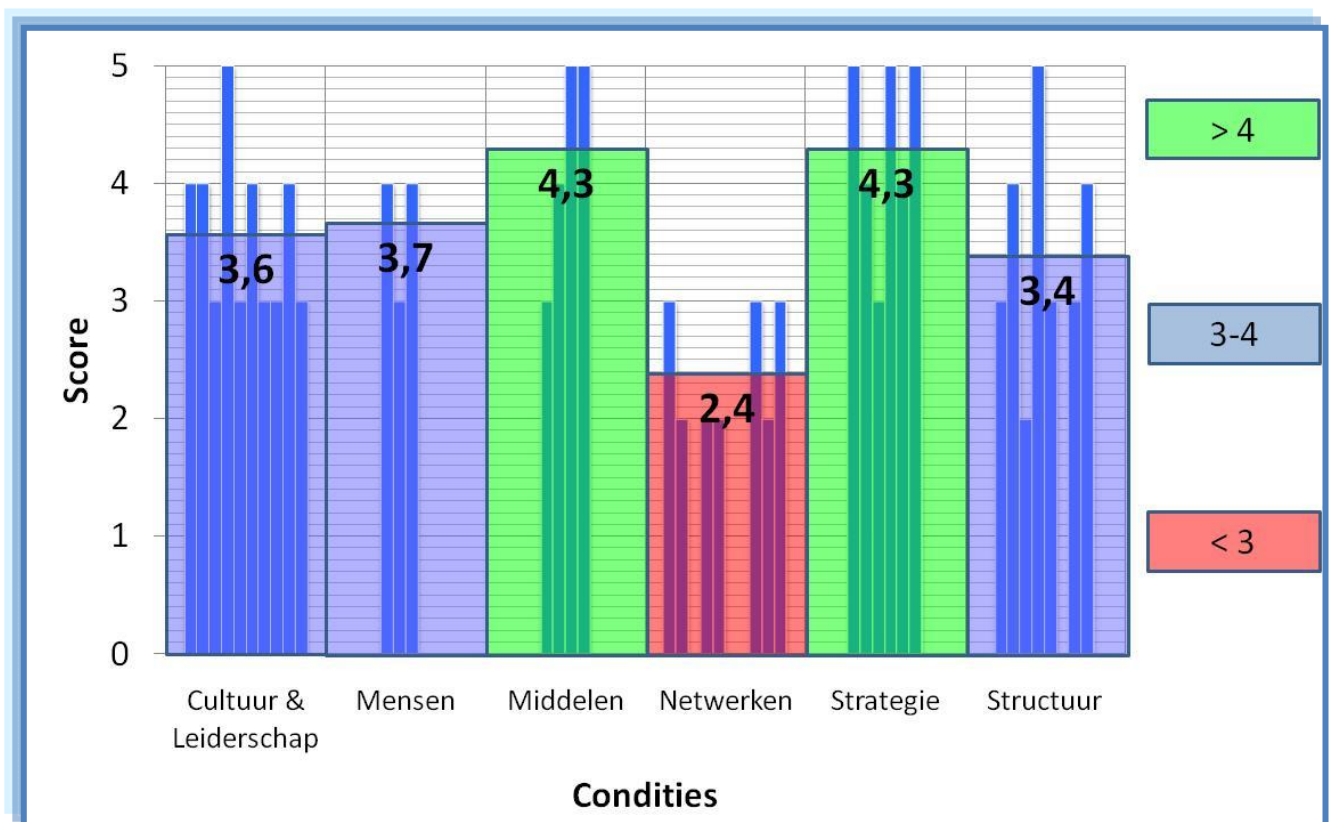


Innovatiemanagement in de Financiële Dienstverlening

De ontwikkeling van een meetinstrument



Gijs van Bilsen
s0065021

Bachelorscriptie
Bedrijfskunde

Faculteit:
Management & Bestuur

Begeleiders:
Klaasjan Visscher
Hans Heerkens

Stagebedrijf:
IG&H Consulting & Interim

Begeleider:
Patrick Bentvelsen

Inhoudsopgave

Samenvatting.....	4
Voorwoord	5
1. Inleiding	6
1.1. Waarom is innovatie belangrijk?.....	6
1.2. De keuze voor innovatiemanagement	7
2. Doelstelling	8
2.1. Het product	8
2.2. Vraagstelling	9
2.2.1. Deelvragen.....	10
2.3. Programma van Eisen.....	10
2.3.1. Verantwoording.....	11
2.3.2. Doelen	11
2.3.3. Bruikbaarheideisen.....	12
2.3.4. Criteria voor de kwaliteit van metingen.....	12
2.4. Methode.....	12
3. Ontwerp.....	15
3.1. Categorieën	15
3.2. Succesfactoren	17
3.2.1. Uitgebreide lijst succesfactoren	17
3.2.2. Definitieve lijst succesfactoren.....	19
3.3. Meting van succesfactoren	22
3.4. Weergave van de scores.....	23
4. Evaluatie	24
4.1. Simulatie.....	24
4.1.1. Sampling	24
4.1.2. Verloop van simulatie.....	24
4.1.3. Resultaten.....	25
4.2. Interne evaluatie	30
4.2.1. Programma van eisen.....	30
4.3. Aanpassingen.....	32
5. Conclusies & Aanbevelingen	33

5.1.	Antwoord op de hoofdvraag	33
5.2.	Concrete aanbevelingen voor IG&H.....	33
5.2.1.	Van quickscan naar 'in-depth' scan.....	33
5.2.2.	Weging van succesfactoren.....	34
5.2.3.	Benchmarkonderzoek.....	34
5.3.	Wetenschappelijke aanbevelingen	35
	Literatuuroverzicht.....	36
6.	Bijlagen	36
	Bijlage A: Literatuurbronnen verantwoord	38
	Bijlage B: Bronnen Succesfactoren.....	42
	Bijlage C: Argumentatie succesfactoren.....	45
	Bijlage D: De succesfactoren uitgelegd	49
	Bijlage E: Protocol voor meting	59
	Inleiding	59
	Vorbereiding.....	59
	Interview.....	59
	Resultaten.....	59
	Terugkoppeling.....	60
	Bijlage F: Reflectieverslag.....	61
	Analyse	61
	Synthese	61
	Simulatie.....	61
	Evaluatie	61

Samenvatting

In deze scriptie wordt het meten van innovatiemanagement in de financiële dienstverlening besproken. Voor consultancy bedrijf IG&H Consulting en Interim is een scan ontworpen die de status van innovatiemanagement in organisaties binnen de financiële dienstverlening kan meten. Deze scan is een toevoeging op de wetenschappelijke literatuur omdat het als eerste de onderwerpen innovatiemanagement en financiële dienstverlening samen neemt in één meetinstrument.

Innovatiemanagement bestaat uit zes gebieden: Cultuur en leiderschap, strategie, mensen, structuur, middelen en netwerken. Deze gebieden worden gemeten door te kijken welke succesfactoren op ze van toepassing zijn. De succesfactoren die in dit onderzoek gebruikt zijn, zijn afkomstig uit dertien verschillende bronnen die kijken naar innovatie of innovatiemanagement, zowel binnen als buiten de financiële dienstverlening.

Door het brede karakter van het literatuuronderzoek, dekt de lijst met succesfactoren zo goed als mogelijk de verschillende aspecten van innovatiemanagement in de financiële dienstverlening. Dit is vervolgens versterkt door experts op verschillende bedrijfskundige gebieden naar de lijst te laten kijken. Enkele voorbeelden van de uiteindelijke 42 succesfactoren zijn: Betrokkenheid van het topmanagement, tolerantie voor fouten, focus op de gebruikers, duidelijke doelstellingen en multidisciplinaire teams.

De succesfactoren zijn meetbaar omdat er een semantische differentiaal aan gekoppeld is. Op deze schaal zijn de uiterste situaties (ongewenst en ideaal) per succesfactor weergegeven. Een organisatie kan per succesfactor één (ongewenste situatie) tot vijf (ideale situatie) punten scoren. Omdat de succesfactoren opgedeeld zijn in de zes gebieden, kan er per gebied een gemiddelde score worden gepresenteerd aan de organisatie die doorgemeten is.

Het doormeten van een organisatie gebeurt door middel van drie interviews met medewerkers van de organisatie. Deze interviews worden gevoerd door consultants van IG&H. Om de consultants hierbij te helpen is een protocol geschreven dat zij moeten volgen. De interviews zijn semigestructureerd, zodat de consultants dieper kunnen ingaan op punten die zij belangrijk achten voor het meetinstrument. De consultants scoren, na dat alle interviews zijn afgerond, de organisatie zelf en presenteren de resultaten vergelijkbaar met de grafiek die op het voorblad is weergegeven.

De kwaliteit van het meetinstrument is getest door het toe te passen bij vier organisaties binnen de financiële dienstverlening en feedback te vragen van de managers die aan het betreffende onderzoek hebben meegedaan. Daarnaast heeft er een interne evaluatie plaatsgevonden bij IG&H en zijn wetenschappelijke kwaliteitscriteria gebruikt om de betrouwbaarheid en validiteit te controleren.

Voorwoord

De scriptie die voor u ligt, is mede tot stand gekomen door een groot aantal die ik graag wil bedanken voor hun bijdrage. Allereerst Klaasjan Visscher, mijn begeleider vanuit de universiteit, die ik wil danken voor zijn geduld. Ook wil ik Hans Heerkens, mee-lezer vanuit de universiteit bedanken.

Binnen IG&H gaat mijn dank uit naar Patrick Bentvelsen, mijn begeleider bij IG&H, voor vier maanden hands-on begeleiding; Matthijs Mons, Partner bij IG&H, voor zijn scherpe inzichten; iedereen van de afdeling Business & Product Strategy en in het bijzonder Arian voor zowel zijn grappige als zijn serieuze opmerkingen.

Tot slot wil ik nog Jochem en Anne bedanken voor het aanhoren van mijn gedachteprocessen en Philip, Joost en Manon voor hun nuttige feedback. Dankzij de kritische blik van deze mensen kan ik, terugkijkend, trots zijn op het resultaat.

1. Inleiding

Het onderzoek dat nu voor u ligt, gaat over innovatiemanagement in de financiële dienstverlening, met in het bijzonder de meting van innovatiemanagement. De opdrachtgever van dit onderzoek is *IG&H Consulting & Interim*. IG&H is een bedrijf dat andere organisaties van advies (consulting) en begeleiding (interim management) voorziet. IG&H verzorgt deze diensten in vijf sectoren: financiële dienstverlening, gezondheidszorg, consument en retail, industrie en logistiek.

De adviezen die IG&H geeft, zijn gericht op de bedrijfsvoering van haar klanten. Dit kan bijvoorbeeld gaan over de inrichting van organisatieprocessen, maar ook over de marketing van de organisatie naar buiten toe. De begeleiding wordt vormgegeven door interim managers te plaatsen bij de klantorganisaties. Deze managers nemen voor een beperkte tijd een leidinggevende functie op zich. Vaak worden deze interim managers aangesteld, omdat zij vaardigheden en kennis hebben die niet in de organisatie beschikbaar is, of vervangen de interim managers tijdelijk de managers van de organisatie.

Dit onderzoek is uitgevoerd binnen de sector financiële dienstverlening. Binnen de financiële dienstverlening, onderscheidt IG&H drie gebieden: bankieren, verzekeren en pensioenen. Hieronder vallen niet alleen organisaties die zich direct met een van deze drie gebieden bezighouden, maar ook zakelijke dienstverleners die deze organisaties ondersteunen, bijvoorbeeld voor ICT oplossingen.

De doelstelling en daarmee gelijk het onderscheidend vermogen van IG&H is tweeledig. Ten eerste wil zij *de markt verbinden* met de operationele zaken binnen een organisatie. Dit wil zeggen, dat zij weet welke ontwikkelingen er in de markt gaande zijn en dat zij deze ontwikkelingen kan vertalen naar concrete acties voor organisaties. De tweede doelstelling is het vertalen van strategie naar uitvoering. Hierbij kijkt IG&H vooral naar de implementatie van de beslissingen die door het topmanagement van een organisatie zijn genomen (Intern 2008).

Dit onderzoek sluit aan bij de tweede doelstelling, door strategie te vertalen naar uitvoering. De strategie is in dit geval *innovatie*, ofwel het streven naar het ontwikkelen van nieuwe producten en processen. Hier zijn veel verschillende onderdelen bij betrokken, zoals nieuwe ideeën genereren, een product of proces ontwikkelen en het testen en introduceren van dit product of proces in de markt of de organisatie. De uitvoering van deze onderdelen en het managen daarvan, noemen we innovatiemanagement. Daarop ligt de focus van dit onderzoek.

1.1. Waarom is innovatie belangrijk?

Binnen de financiële dienstverlening is er de afgelopen jaren steeds meer aandacht gekomen voor innovatie. Dit is zo, omdat er in de financiële dienstverlening een verandering heeft plaatsgevonden. Vóór de jaren '90 was de financiële dienstverlening een stabiele sector. Vanaf de jaren '90 is daar langzaam verandering in gekomen, doordat drie gebieden rondom de sector begonnen te veranderen, namelijk de consument, de technologie en de regulering (Abbringh 2006); (Hoekman en Geer 2007). Hierdoor is de sector dynamisch geworden. Deze gebieden zijn sindsdien in beweging gebleven.

Daarnaast is de consument mondiger. Hij zoekt zelf informatie over producten en hij doet niet meer automatisch wat de banken voorschrijven. Consumenten spreiden nu bijvoorbeeld hun geldzaken makkelijker over verschillende banken, zodat ze voor elk onderdeel de beste voorwaarden kunnen krijgen. Vroeger was het veel gebruikelijker dat een consument al zijn geldzaken bij één bank onderbracht. Ook is de technologie snel veranderd; voornamelijk door de opkomst van Internet. Een voorbeeld is internetbankieren, waardoor banken veel minder administratiekosten hoeven te maken.

Tot slot verandert de regulering ook. Zo is er bijvoorbeeld veel meer wetgeving gekomen over beleggingsproducten, om excessen zoals de zogenaamde woekerpolissen tegen te gaan. Naast al deze veranderingen, is bovendien de concurrentie in de sector ook erg toegenomen, bijvoorbeeld doordat buitenlandse bedrijven zich in Nederland hebben gevestigd, of doordat bedrijven uit andere sectoren, zoals Kruidvat en HEMA, ook financiële producten zijn gaan aanbieden.

Door te innoveren, proberen de organisaties in de financiële dienstverlening om te gaan met deze dynamiek. Op deze manier proberen zij ook de concurrentie vóór te blijven.

1.2.De keuze voor innovatiemanagement

Aan het begin van dit hoofdstuk staat dat als innovatie de strategie is, dat innovatiemanagement dan de uitvoering is. Waarom kijkt dit onderzoek dan naar innovatiemanagement en niet naar innovatie zelf? De voornaamste reden hiervoor, is dat innovatie moeilijk te controleren of aan te leren is. Of een innovatie slaagt, hangt af van veel omstandigheden die niet zijn te beïnvloeden door een organisatie. Voorbeelden hiervan, zijn de acceptatie door consumenten, of acties van concurrenten. Innovatiemanagement bekijkt in plaats daarvan de omstandigheden die organisaties wél kunnen beïnvloeden en vergroot daarmee zoveel mogelijk de kans van slagen van de innovatie.

2. Doelstelling

Vanwege de ontwikkelingen die zijn besproken in de inleiding, ziet IG&H steeds meer vraag naar advies op het gebied van innovatiemanagement. Door de toegenomen aandacht voor innovatie in de sector, zijn er steeds meer organisaties die de benodigde competenties voor innovatie willen aanleren. De organisaties hebben hier zelf geen ervaring mee hebben en zoeken dus hulp van derden. IG&H is een van de bedrijven die ze deze hulp kan bieden.

IG&H moet aan de organisaties duidelijk maken dat ze een goede partner is op het gebied van innovatiemanagement. Pas dan zullen de organisaties IG&H vragen voor adviestrajecten en het plaatsen van interim managers. Dit levert uiteraard geld op voor IG&H.

Dit onderzoek is er daarom op gericht om meer kennis over innovatiemanagement te genereren voor IG&H en een product te ontwikkelen, waarmee zij organisaties snel kan laten zien dat zij een goede partner is op het gebied van innovatiemanagement. IG&H heeft zelf al kennis over de strategie achter nieuwe businessmodellen en nieuwe producten, maar heeft, zeker op het gebied van financiële dienstverlening, minder kennis over innovatiemanagement.

2.1.Het product

Het product dat IG&H kan gebruiken om aan te tonen dat zij een goede partner is, is een meetinstrument waarmee zij in relatief korte tijd inzicht kan geven over de status van innovatiemanagement in een bepaalde organisatie. Dit inzicht heeft een aantal voordelen, zowel voor de klant (de bekeken organisatie) als voor IG&H.

Allereerst krijgt de klant een snel overzicht van de onderdelen van innovatiemanagement zoals IG&H die ziet. Ook krijgt de klant te horen hoe de organisatie scoort op elk van die gebieden. Dit is voor haar nuttig, omdat zij hun organisatie kunnen verbeteren op de onderdelen waar ze slecht op scoren. Voor IG&H is dit nuttig, omdat ze nu naar de organisatie toe bewezen hebben, dat ze op dit gebied (voldoende) kennis in huis hebben, en daarom een geschikte partner zijn om een (betaald) adviestraject aan te gaan om de slechtscorende punten te verbeteren.

Daarnaast krijgt IG&H informatie over de status van het innovatiemanagement in de gehele sector. Hierdoor zouden zij een benchmarkonderzoek kunnen uitbrengen. Een benchmarkonderzoek is een onderzoek dat laat zien hoe andere organisaties in een bepaald veld scoren op een bepaald onderwerp. IG&H maakt al gebruik van benchmarkonderzoeken op meerdere gebieden. Dit levert ze veel naamsbekendheid in de sectoren waar zij dat doen op.

In vaktermen wordt een dergelijk meetinstrument vaak een *scan* genoemd. Als de scan bedoeld is om snel informatie te verkrijgen, heet het een *quickscan*. Scans werken vaak met stellingen die respondenten kunnen scoren. De scores worden dan gegroepeerd en gepresenteerd. Er zijn al meerdere scans die innovatie of innovatiemanagement meten en er zijn ook scans die zich specifiek richten op innovatie in de financiële dienstverlening. Er zijn echter nog geen scans beschikbaar die innovatiemanagement in de financiële dienstverlening meten.

De financiële dienstverlening verschilt op een aantal gebieden van andere dienstverlenende sectoren. Vermeulen (2001) beschrijft in zijn onderzoek naar productinnovatie in de financiële dienstverlening vijf barrières voor innovatie die gezamenlijk specifiek zijn voor de financiële dienstverlening. Bij het ontwerpen van een scan moet rekening gehouden worden met deze barrières:

- *Functionally departmentalized structures*

Organisatiestructuren zijn vaak nog functioneel ingedeeld, waarbij er veel spanning is tussen delen van de organisaties die zich bezighouden met routine activiteiten (de dagelijkse gang van zaken) en delen die zich bezighouden met *niet-routine* activiteiten (innovatieve zaken) (Vermeulen 2001, p. 123).

- *Limited experience with project based working*
Pas sinds het einde van de jaren '90 zijn banken en verzekeraars op projectbasis gaan werken met multidisciplinaire teams. Dit soort teams wordt gezien als belangrijke succesfactor voor innovatiemanagement (Vermeulen 2001, pp. 126-127); (De Jong et al. 2003); (Tidd et al. 2005). Deze teams zijn vaak minder effectief dan dat ze zouden kunnen zijn, doordat de organisaties weinig ervaring hebben met het werken in deze teams
- *Occupational thought worlds*
Binnen de organisaties hebben medewerkers op verschillende afdelingen verschillende referentiekaders. Dit kan tot communicatie- en samenwerkingsproblemen leiden (Vermeulen 2001, p. 132). Een voorbeeld is problemen die ontstaan tussen de afdeling verkoop, die klanten belooft dat het product heel veel kan, en de afdeling productie, die deze beloften vervolgens moet waarmaken, ondanks dat zij deze beloftes onrealistisch vinden.
- *Conservative organizational culture*
Bedrijven in de financiële dienstverlening zijn vaak nog erg conservatief ingesteld. Naast dat dit innovatie zelf in de weg staat, kan het ook leiden tot problemen met afdelingen die een minder conservatief referentiekader hebben (Vermeulen 2001, p. 135).
- *Constraining information technology*
Net als veel andere dienstverlenende organisaties, is er vaak te weinig IT-personeel beschikbaar om alle IT-projecten in goede banen te leiden (Vermeulen 2001, pp. 141-142). Verder ontstaan integratieproblemen tussen systemen, vanwege een toename van zogenaamde 'combinatieproducten'. Combinatieproducten zijn producten waarbij verschillende producten die vroeger elk hun eigen IT-systeem hadden, samengevoegd worden.

Uit deze vijf barrières is op te maken dat organisaties zelf vaak nog geen omslag hebben gemaakt naar het werken in een sector die dynamisch is geworden. Een andere belangrijke eigenschap die uniek is voor de financiële dienstverlening en die invloed heeft op innovatiemanagement is het bestaan van *long-tail-producten*. Long-tail-producten zijn producten die nog lange tijd na de verkoop cashflows opleveren (Cummins en Danzon 1997). Voorbeelden zijn hypotheeklen, die nog lange tijd (vaak rond de 30 jaar) na de verkoop geld opbrengen, of levensverzekeringen, die vele jaren geld opbrengen, maar aan het einde van het product ineens veel geld kosten voor een verzekeraar.

Het bestaan van long-tail-producten verbergt de noodzaak voor innovatie, omdat een financieel dienstverlener, zelfs als het een paar jaar slecht gaat, nog steeds veel inkomsten krijgt uit deze long-tail-producten. Een ander probleem is dat een nieuw soort long-tail-product (een productinnovatie) een erg lange terugverdienperiode heeft, terwijl het vaak veel kost om het product te verkopen (marketing, integratie met administratiesystemen). Hierdoor is het voor bedrijven minder aantrekkelijk om in dit soort innovaties te investeren. Om deze invloeden mee te kunnen nemen in een scan, is het van belang om een aparte scan te ontwikkelen voor de financiële dienstverlening.

2.2.Vraagstelling

Het doel van dit onderzoek is om een meetinstrument te maken waarmee de status van innovatiemanagement binnen een organisatie in de financiële dienstverlening bekeken kan worden. De hoofdvraag van dit onderzoek heeft daarom betrekking op het ontwerpen van een dergelijk meetinstrument en luidt:

Hoe kan een meetinstrument worden ingericht om de status van innovatiemanagement binnen een organisatie in de financiële dienstverlening te meten?

Een **meetinstrument** is in dit onderzoek een beschrijving van manieren hoe er informatie kan worden verkregen van een organisatie en deze informatie beoordeeld kan worden. Het meetinstrument in dit onderzoek krijgt de naam *IG&H Innovatiescan*. In het onderzoek worden hiernaar verwezen als 'het meetinstrument' of 'de scan'.

Innovatie is volgens Vermeulen (2001): "een nieuw product of combinatie van (bestaande) producten dat als nieuw wordt gezien door de relevante adoptie eenheid [sic.] en waarvan de ontwikkeling meerdere organisatorische functies aangaat." Vermeulen richt zich echter op productinnovatie, terwijl dit onderzoek zich niet richt op één soort innovatie. Mansfield (in Vermeulen 2001) spreekt daarom ook van een product, dienst of proces. Dit leidt tot een nieuwe definitie die in dit onderzoek wordt gebruikt:

Innovatie is een nieuw product, dienst of proces of combinatie van (bestaande) producten, diensten of processen die als nieuw worden gezien door de relevante adoptie-eenheid en waarvan de ontwikkeling meerdere organisatorische functies aangaat.

De woorden **product**, **dienst** en **proces** verdienen nadere toelichting. In de financiële dienstverlening worden de termen product en dienst door elkaar heen gebruikt. Veel financieel dienstverleners spreken van producten, maar deze producten voldoen wel aan de vier karakteristieken van diensten; gelijktijdigheid, ontastbaarheid, heterogeniteit en vergankelijkheid (De Jong et al. 2003). In dit onderzoek wordt de praktijk gevolgd en over producten gesproken. Een proces onderscheidt zich van een product of dienst doordat klanten er niet direct bij betrokken zijn en betrekking heeft op hoe werk georganiseerd is binnen bedrijven.

Innovatiemanagement is door Riederer et al. (2005, p. 4) gedefinieerd als:

Innovation management is the economic implementation and exploitation of new ideas and discoveries, and the implementation of an innovation culture in an organization, to promote and make possible the development of new ideas and business opportunities.

2.2.1. Deelvragen

Om tot een antwoord op de hoofdvraag te komen, moet er een aantal stappen worden gezet. Deze stappen zijn geformuleerd in vijf deelvragen, die hieronder staan beschreven. Later in dit hoofdstuk staat vermeld welke activiteiten en methoden worden gebruikt om de deelvragen te beantwoorden.

1. *Uit welke onderdelen bestaat innovatiemanagement?*
2. *Welke factoren zijn belangrijk voor innovatiemanagement?*
3. *Hoe kunnen deze factoren gemeten worden?*
4. *Welke problemen doen zich voor bij het uitvoeren van het meetinstrument?*
5. *In hoeverre voldoet het meetinstrument aan de gestelde eisen en wensen?*

2.3. Programma van Eisen

De activiteiten en methoden zijn afhankelijk van de eisen en wensen die er betreffende het meetinstrument bestaan. Daarom is er een programma van eisen opgesteld, waarin zowel de eisen aan en de wensen voor het meetinstrument worden beschreven.

2.3.1. Verantwoording

Voor het programma van eisen is gekeken naar drie onderdelen; de doelen, bruikbaarheideisen en criteria waaraan het meetinstrument moet voldoen. Om tot dit programma van eisen te komen zijn er interne interviews afgenomen bij IG&H en is er daarnaast literatuuronderzoek gedaan.

Het eerste doel, kennis van innovatiemanagement in financiële dienstverlening binnen IG&H vergroten, kan worden bereikt door in de opbouw van het meetinstrument de onderdelen van innovatiemanagement in de financiële dienstverlening overzichtelijk weer te geven. Deze onderdelen moeten te begrijpen zijn voor de doelgroep; mensen met een brede, praktische bedrijfskundige achtergrond.

Het tweede doel is dat IG&H met de scan adviesopdrachten moet kunnen binnenhalen. Het meetinstrument moet dus commercieel succes bereiken. Om dit commercieel succes te bereiken, is het belangrijk dat het meetinstrument nuttig is voor (potentiële) klanten van IG&H. In dit geval schuilt het nut van het instrument in de inzichten die het oplevert. De inzichten moeten zo gepresenteerd worden, dat ze ook aanleiding kunnen zijn voor een verbetertraject. Hierbij is het mooi als de noodzaak voor verbetering onderstreept wordt.

De bruikbaarheideisen zijn samen met IG&H opgesteld, aan de hand van hun eisen en wensen. Zij willen het meetinstrument gebruiken als quickscan, waardoor IG&H snel de opgedane inzichten weer kan geven. Het meetinstrument moet daarom in maximaal drie dagen en door medewerkers van IG&H zelf uitgevoerd kunnen worden. Hierbij is de wens dat de resultaten gepresenteerd worden in de huisstijl van IG&H. Dit is vooral belangrijk voor hun *branding* (dat IG&H overal dezelfde uitstraling heeft).

Tot slot moeten de metingen die worden verricht ook wetenschappelijk gegrond zijn. Om dit te bereiken worden de criteria voor de kwaliteit van metingen van Babbie (2005) gebruikt. Deze criteria staan uitgebreid toegelicht in het programma van eisen.

2.3.2. Doelen

Het eerste doel is kennis genereren voor IG&H over innovatiemanagement. Hier kwamen de volgende eisen en wensen uit.

Eisen:

- Het meetinstrument moet de onderdelen van innovatiemanagement overzichtelijk weergeven. Het moet begrijpbaar zijn voor die bekend zijn met de praktijk van een organisatie.

Wensen:

- De resultaten van het meetinstrument kunnen worden gebruikt voor een branchebreed benchmarkonderzoek.

Het tweede doel is commercieel succes bereiken. Dit leidt tot de volgende eisen en wensen.

Eisen:

- Het meetinstrument moet inzicht geven in de status van innovatiemanagement binnen een organisatie. Dit is te herformuleren als: "Zijn de bij het interview gemeten scores generaliseerbaar naar de rest van de organisatie?".
- De resultaten van het meetinstrument moeten aanleiding kunnen zijn voor een verbetertraject op het gebied van innovatiemanagement.

Wensen:

- De presentatie van de resultaten van het meetinstrument geeft de noodzaak voor verbetering duidelijk weer.

2.3.3. Bruikbaarheideisen

Eisen:

- Het meetinstrument moet door medewerkers van IG&H te gebruiken zijn.
- Het onderzoek met het meetinstrument moet in maximaal 3 dagen uit te voeren zijn.

Wensen:

- De presentatie van de resultaten van het onderzoek met het meetinstrument past in de huisstijl van IG&H.

2.3.4. Criteria voor de kwaliteit van metingen

Babbie (2005) heeft de *criteria of measurement quality* vastgesteld: precisie, accuraatheid, betrouwbaarheid en vier soorten validiteit. Al deze criteria gelden als eisen voor het meetinstrument. In het onderzoek worden de Engelse benamingen voor de soorten validiteit aangehouden.

Precisie

- De meting is zo gedetailleerd mogelijk.

Accuraatheid

- De meting is een zo goed mogelijke weergave van de werkelijkheid.

Betrouwbaarheid

- Het meetinstrument geeft dezelfde resultaten als dezelfde organisatie meerdere keren bekeken wordt.

Face validity

- De gebruikte indicatoren zijn een logische invulling van de variabelen.

Criterion-related validity

- Het meetinstrument kan aan de hand van een extern criterium gevalideerd worden; een organisatie met hoge scores zal meer succesvol verlopen innovatieprojecten hebben.

Construct validity

- De variabelen in het meetinstrument hebben onderlinge verbanden die in de wetenschappelijke literatuur naar voren zijn gekomen.

Content validity

- De gebruikte indicatoren geven een uitputtende lijst van de betekenissen van de gebruikte variabelen.

2.4. Methode

Het onderzoek wordt in een aantal verschillende fases uitgevoerd. Per fase worden een of meer deelvragen beantwoord en vinden meerdere activiteiten plaats om deze deelvraag te beantwoorden. Voor de fases wordt gebruik gemaakt van de ontwerpcyclus van Roozenburg en Eekels (1998). Zij onderscheiden vier fases in het ontwerpproces: analyse, synthese, simulatie en evaluatie. Deze fases leggen zij als volgt uit (nadruk toegevoegd):

- “In de **analyse**fase vormt de ontwerper zich een beeld van de problemen [...] en formuleert hij criteria waaraan de oplossingen moeten voldoen.” (Roozenburg en Eekels 1998, p. 101)
- “De tweede stap in de basiscyclus van het ontwerpen is het genereren van een voorlopig ontwerpvoorstel. Het woord ‘**synthese**’ betekent onder meer het samenstellen van afzonderlijke elementen tot een nieuw geheel.” (Roozenburg en Eekels 1998, p. 101)
- “**Simuleren** is: zich door redeneren en/of modelproeven een beeld vormen van het gedrag en de eigenschappen van het ontworpen product, voorafgaande aan de werkelijke productie of het feitelijke gebruik.” (Roozenburg en Eekels 1998, p. 102)
- “Onder **evalueren** verstaan we het bepalen van de waarde of kwaliteit van het voorlopige ontwerp.” (Roozenburg en Eekels 1998, p. 102)

Het doorlopen van de fases is een iteratief proces. Dit is ook terug te zien in dit onderzoek. De fases simulatie en evaluatie zijn zo met elkaar verweven, dat ze niet apart te presenteren zijn.

In de eerste fase, analyse, wordt het programma van eisen zoals dat hierboven is weergegeven, opgesteld.

In de synthesefase worden de eerste drie deelvragen behandeld. De eerste deelvraag, "*Uit welke onderdelen bestaat innovatiemanagement?*", wordt beantwoord door een aantal categorieën te beschrijven waar innovatiemanagement in onder te verdelen is. Hiervoor is gebruik gemaakt van een literatuuronderzoek naar de verschillende indelingen van innovatiemanagement.

Voor het beantwoorden van de tweede deelvraag, "*Welke factoren zijn belangrijk voor innovatiemanagement?*", wordt een uitgebreid literatuuronderzoek gedaan, waarbij van meerdere bronnen met een verschillende focus wordt bekeken welke succesfactoren er zijn voor innovatie en innovatiemanagement. Deze succesfactoren worden hierna samengevoegd tot één lijst. Deze lijst vormt de hoeksteen van het meetinstrument. Tot slot wordt elke succesfactor kort beschreven op basis van de literatuur.

Na het bepalen van de succesfactoren, wordt er gekeken naar de resultaten van de meting van deze factoren en naar de categorieën in deelvraag drie, "*Hoe kunnen de factoren gemeten worden?*" Hierbij wordt gekeken welke meetmethode uit de literatuur goed aansluit bij de doelstellingen van dit onderzoek. De succesfactoren en categorieën worden hierbij zo uitgewerkt dat ze meetbaar zijn.

De synthesefase van dit onderzoek wordt in zijn geheel besproken in hoofdstuk drie; ontwerp. De derde fase, simulatie en evaluatie, wordt besproken in hoofdstuk vier - evaluatie. Onder evaluatie vallen deelvraag vier en vijf. Voor het beantwoorden van de vierde deelvraag, "*Welke problemen doen zich voor bij het uitvoeren van het meetinstrument?*", wordt het meetinstrument een aantal keer uitgevoerd bij verschillende organisaties. Dit gebeurt door middel van semigestructureerde interviews.

Het uitvoeren van het meetinstrument levert ook data op om de laatste deelvraag, "*In hoeverre voldoet het meetinstrument aan de gestelde eisen en wensen?*", te beantwoorden. Hierbij wordt ook gezocht naar feedback van IG&H over het meetinstrument. De feedback wordt verzameld door middel van een groepsessie en individuele gesprekken met medewerkers. De medewerkers hebben hun expertise op het gebied van innovatie hebben. Deze feedback wordt, samen met de antwoorden van deelvraag vier, gebruikt om aanpassingen te doen aan het ontwerp. In Tabel 1 staat deze indeling schematisch weergegeven.

Fase & Corresponderend hoofdstuk	Deelvraag	Activiteit	Methode
Analyse Paragraaf 2.3: Programma van eisen	Vorbereiding	Opstellen programma van eisen	Interne interviews en literatuuronderzoek
Synthese Hoofdstuk 3: Ontwerp	1. Uit welke onderdelen bestaat innovatiemanagement?	Beschrijven categorieën	Literatuuronderzoek
	2. Welke factoren zijn belangrijk voor innovatiemanagement?	Zoeken succesfactoren	Literatuuronderzoek
		Samenvoegen succesfactoren	Samenvoegen verschillende bronnen
		Beschrijven succesfactoren	Destillieren uit literatuur
	3. Hoe kunnen de factoren gemeten worden?	Vaststellen meetmethode	Literatuuronderzoek
		Uitwerken succesfactoren	Deskresearch
Simulatie & evaluatie Hoofdstuk 4: Evaluatie	4. Welke problemen doen zich voor bij het uitvoeren van het meetinstrument?	Uitvieren meetinstrument	Semigestructureerde interviews bij een selectie van organisaties
	5. In hoeverre voldoet het meetinstrument aan de gestelde eisen en wensen?	Feedback verzamelen binnen IG&H	Expertsessie en expertinterviews
		Verwerken inzichten uit feedback	Deskresearch

Tabel 1: Fases in het onderzoek met bijbehorende vraag, activiteit en methode.

3. Ontwerp

In dit hoofdstuk wordt toegewerkt naar een compleet meetinstrument waarmee de status van innovatiemanagement binnen een organisatie gemeten kan worden. Dit gebeurt in vier stappen. In paragraaf 3.1 wordt besproken uit welke onderdelen innovatiemanagement bestaat. Dit resulteert in een indeling in 6 categorieën. In paragraaf 3.2 vindt een uitgebreid literatuuronderzoek naar de succesfactoren van innovatiemanagement binnen de financiële dienstverlening plaats. Deze succesfactoren worden ingedeeld in de zes categorieën. In paragraaf 3.3 wordt beschreven hoe de succesfactoren meetbaar worden gemaakt en in paragraaf 3.4 wordt de weergave van de resultaten van de meting behandeld.

In dit hoofdstuk wordt niet besproken hoe de meting plaatsvindt, aangezien er een verschil is tussen de simulatie die in het kader van dit onderzoek wordt verricht en het uiteindelijke gebruik van het meetinstrument. Vanwege het iteratieve karakter van het onderzoek, is er geen algemeen theoretisch kader, maar worden de relevante theorieën per paragraaf behandeld.

3.1. Categorieën

Om innovatiemanagement te kunnen indelen in verschillende onderdelen, zijn er in de literatuur drie verschillende soorten modellen over het meten van innovatiemanagement te vinden. Dit zijn modellen die zich richten op het innovatieproces, modellen die kijken naar *input* en *output* en modellen die innovatiemanagement indelen in verschillende categorieën. Het verschil zit in het niveau dat wordt bekeken.

Modellen die zich richten op het innovatieproces, kijken slechts naar de uitvoering van een innovatieproject en niet naar organisatiefactoren die het proces beïnvloeden (Adams et al. 2006). Er is in de literatuur geen consensus over de verschillende stappen die plaatsvinden in een innovatieproces (Adams et al. 2006). Zo schetsen Tidd et al. (2005) een proces met drie hoofdstappen (*search*, *select* en *implement*) die, ondanks dat ze qua benaming overeen komen met het model van De Jong et al. (2003), niet hetzelfde inhouden.

Modellen die gebruik maken van input en output werken vaak met een *black box* tussen output en input. Deze *black box* proberen de auteurs vervolgens te verklaren. De *black box* kan een innovatieproject zijn; de input is in dat geval de middelen (mankracht, geld, kennis en tijd) die een organisatie tot zijn beschikking heeft en de output is een innovatie. De *black box* kan ook een organisatie zijn. In dat geval wordt gekeken naar de invloed van de omgeving als input en innovaties als output (Vermeulen 2001).

Dit onderzoek kijkt naar de derde soort modellen; modellen die innovatiemanagement indelen in verschillende categorieën. De focus hiervan kan op alle niveaus van de organisatie liggen. Het verschil met de andere modellen, is dat deze modellen gaan over het controleerbaar maken van de processen die spelen rond innovatie. Cebon en Newton (1999) noemen dit de *capacity to make change*.

De Jong et al. (2003) hebben een dergelijk model beschreven (Figuur 1), waarin alle niveaus van innovatie in dienstverlening worden bekeken. De omgevingsfactoren die zij opgeven (*external conditions*), zijn niet direct door de organisatie te beïnvloeden. Een organisatie kan slechts indirect, en vaak op kleine schaal, invloed uitoefenen op marktcondities, de aanwezige informatie-infrastructuur binnen een land en het overheidsbeleid.

Een organisatie kan natuurlijk wel haar eigen karakteristieken veranderen, maar dit is een dergelijk ingrijpende verandering dat hier vaak jaren over heen gaan en bij deze omslag veel weerstand binnen de organisatie overwonnen moet worden. Ook de cultuur van een gehele organisatie is iets wat moeilijk te beïnvloeden is. De culturen van aparte delen van de organisatie, bijvoorbeeld die van een innovatieafdeling, zijn echter wel te beïnvloeden.

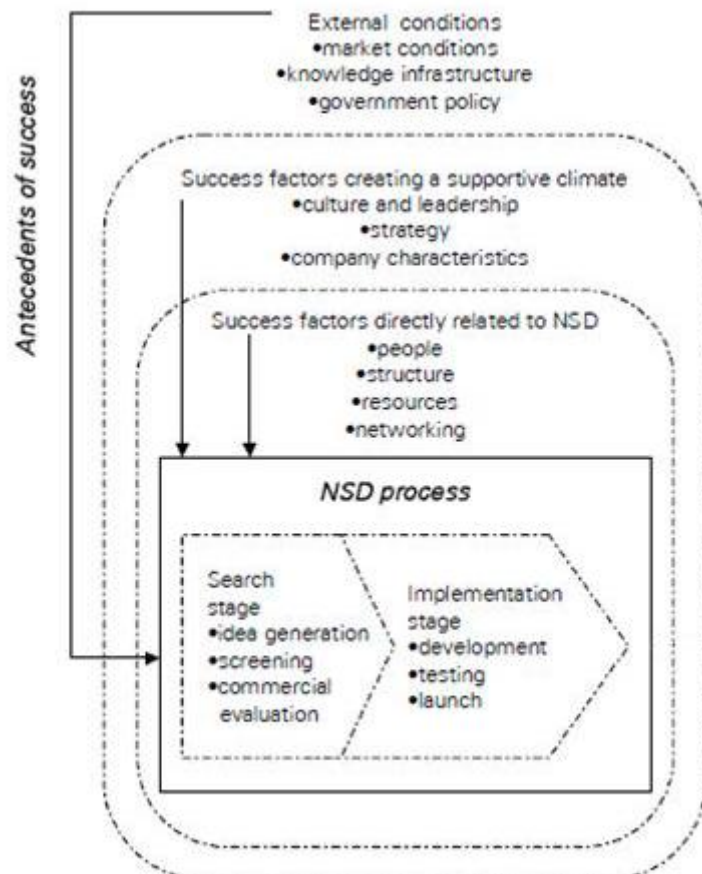
De succesfactoren die direct invloed hebben op innovatie zijn vaak ook direct te beïnvloeden. Zo kunnen mensen en middelen aangetrokken worden voor innovatieprojecten en kunnen er structuren en netwerken neergezet worden.

Het innovatieproces, ten slotte, is uitermate goed te controleren, maar dit proces is minder bruikbaar voor het onderzoek, omdat de stappen in een innovatieproces in de praktijk vaak niet overeenkomen met de stappen van een innovatieproces in literatuur zoals die van De Jong et al. (2003).

Voor dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van de factoren die leiden tot een innovatief klimaat en van de factoren die innovatie direct beïnvloeden. De voornaamste reden hiervoor is dat deze factoren te controleren zijn door de organisatie. Vanwege de hierboven genoemde redenen wordt de factor *company characteristics* niet meegenomen in het onderzoek en *cultuur en leiderschap* wel. Er blijven dan zes categorieën over: cultuur en leiderschap, strategie, mensen, structuur, middelen en netwerken.

Deze factoren worden in dit onderzoek gebruikt als categorieën waar innovatiemanagement in te delen is. Wat de zes categorieën voor innovatie kunnen, betekenen, is door de Jong et al. als volgt beschreven:

- **Cultuur en leiderschap** stelt een organisatie in staat om werknemers te motiveren voor innovatie en profijt te hebben van hun vaardigheden.
- **Strategie** geeft richtlijnen voor de innovatie en voorkomt dat innovatie wordt gezien als een ad hoc activiteit.
- **Mensen** zijn het hart van innovatieprocessen. Zij zorgen voor de ideeën, concepten en specificaties die resulteren in innovaties. Daarnaast kunnen mensen ook een bron van weerstand zijn die gemanaged moet worden.
- **Structuur** is het formele systeem van werkrelaties waardoor taken verdeeld en gecoördineerd worden.



Figuur 1: Model om innovatie in dienstverlening te beschrijven (De Jong et al. 2003)

- **Middelen**, zoals tijd en geld, zijn een noodzakelijke voorwaarde om te komen tot innovatie.
- **Netwerken** refereert aan de activiteiten die organisaties uitvoeren om in contact te komen met relevante partijen uit hun omgeving.

Het kiezen van een indeling uit de literatuur heeft effect op de validiteit van dat onderzoek. De constructvaliditeit gaat omhoog doordat er eerder onderzoek is gedaan naar de onderliggende relaties van deze indeling. De Jong et al. hebben deze relaties echter niet bewezen.

3.2.Succesfactoren

De term succesfactoren, zoals gebruikt door De Jong et al. (2003), heeft in dit onderzoek geen betrekking op de categorieën, maar beschrijft een uitgebreidere lijst van factoren die onder deze categorieën vallen. Deze lijst is de hoeksteen van dit onderzoek, omdat hij alle aspecten die bij innovatiemanagement aan bod komen, behandelt. Er is daarom veel aandacht besteedt om de lijst zo veel mogelijk uitputtend te laten zijn. Dit versterkt de content-validiteit van het onderzoek.

Er zijn veel verschillende bronnen die innovatie of innovatiemanagement bekijken. Van deze bronnen kijkt een slechts klein deel naar de dienstverlening en een nog kleiner deel naar de financiële dienstverlening. De bronnen hebben hun oorsprong zowel in de wetenschap, als in de praktijk. Ook is er al een aantal bestaande innovatiescans ontworpen door zowel wetenschappelijke instellingen als bedrijven. Al deze verschillende soorten bronnen zijn bekeken in een literatuuronderzoek. Uiteindelijk zijn dertien verschillende bronnen gekozen die allemaal succesfactoren voor innovatie(-management) benoemen. In tabel 2 staat de achtergrond van de bronnen kort weergegeven. Er zijn geen bronnen gevonden die specifiek kijken naar innovatiemanagement in de financiële dienstverlening. De argumentatie achter alle individuele bronnen is te vinden in bijlage A.

Tabel 2: Herkomst bronnen

Focus Bron	Wetenschappelijk onderzoek	Innovatiescan	Praktijkonderzoek
Innovatie-management ¹	Cooper & Kleinschmidt (1995) Tidd et al. (1997)	Tidd et al. (1997) Young (2002) Looise et al. (te publiceren)	Young (2002) Riederer (2005)
financiële dienstverlening	Cooper & de Brentani (1991) Edget & Jones (1991) Edget & parkinson (1994) Cooper et al. (1994) Vermeulen (2001)	Vermeulen (2001)	
Anders	de Brentani (1995) Johne & Storey (1998) De Jong et al (2003)		

¹ Als een bron kijkt naar innovatievermogen of innovatie op organisatieniveau, wordt dit in dit onderzoek aangemerkt als innovatiemanagement.

3.2.1. Uitgebreide lijst succesfactoren

Uit de dertien bronnen is een lijst van 67 succesfactoren samengesteld. Hierbij is elke (succes)factor of indicator voor succesvolle innovatie die de bronnen noemen, opgeschreven. De bewoording van de succesfactoren is afgeleid van de eerste bron waar de succesfactor genoemd wordt. Wanneer in andere bronnen eenzelfde succesfactor staat beschreven, is dit genoteerd. Ook zijn de succesfactoren direct ingedeeld in één van de zes categorieën uit paragraaf 3.1. Dit is gebeurd aan de hand van een simpele vragenlijst die gebaseerd is op de omschrijving die De Jong et al. (2003) geven:

- Cultuur en leiderschap
 - Maakt de succesfactor het mogelijk om medewerkers voor innovatie te motiveren en/of te profiteren van hun vaardigheden?
- Strategie
 - Geeft de succesfactor een richting voor de toekomst van de organisatie?
- Mensen
 - Beschrijft de succesfactor hoe mensen bij innovatie betrokken zijn?
- Structuur
 - Beschrijft de succesfactor een formeel systeem van werkrelaties?
- Middelen
 - Beschrijft de succesfactor hoe er om gegaan moet worden met middelen?
- Netwerken
 - Beschrijft de succesfactor activiteiten die worden uitgevoerd om relevante partijen buiten de organisatie bij innovatie te betrekken?

Als er voor een succesfactor 'ja' kan worden geantwoord op één van deze vragen, dan wordt de succesfactor in de bijbehorende categorie ingedeeld. Als er op meerdere vragen 'ja' geantwoord kan worden, dan wordt beargumenteerd welke categorie het meest geschikt is. Dit heeft geresulteerd in een lijst met succesfactoren (tabel 3). In bijlage B staat beschreven uit welke bronnen de succesfactoren voortkomen en in bijlage C wordt beschreven in welke categorieën de succesfactoren de argumentatie zijn ingedeeld.

Categorie	Succesfactor
Cultuur & Leiderschap	Balans tussen een mechanische en een organische organisatie-inrichting
	Betrokkenheid van het topmanagement
	Lange-termijn betrokkenheid om te leren
	Interne communicatie
	Creatief klimaat
	Effectief optreden van de ontwikkelingsmanager
	Tolerantie voor fouten
	Flexibele organisatie-inrichting
	Autonomie van medewerkers
	Houding om van fouten te leren
	Aanmoediging van creatief denken
	Verantwoordelijkheid voor innovatie bij hoger management
	Individuele erkenning en waardering voor medewerkers
	Ondernemende houding
	Organisatiebrede, continue verbetering
	Continu onderzoek tijdens het hele proces
	Continu leren
Ruimte voor persoonlijke ontwikkeling	
Systemen die innovatie stimuleren	
Mensen	Innovatieve rollen
	Ervaren medewerkers
	Betrokkenheid van ontwikkelingsmedewerkers
	Betrokkenheid van klantcontactmedewerkers
	Gedifferentieerd product
	Voldoende technologische kennis
	Voldoende expertise bij ondersteunende activiteiten
Middelen	Voldoende tijd & middelen
	Maatregelen voor de bescherming van innovaties

Netwerken	Communicatie met buiten
	Focus op de gebruikers
	Sterke lanceringcampagne
	Betrokkenheid van klanten
	Fit met de omgeving
	Training van gebruikers
	Voorlichting van eindgebruikers
	Systeem van testmarketing
	Goede marktkennis
	Samenwerking met partners buiten de organisatie
	Externe focus
	Goed marktonderzoek
	Veel inspanning voor marketing
	Strikte go/no go besluiten
Strategie	Duidelijke doelstellingen
	Fit met strategie
	Focus op kwaliteit
	Duidelijke visie van de organisatie
	Fit met alle onderdelen van de organisatie
	Lange-termijndenken
	Ontwikkeling van bijkomende processen
	Verkennen van de toekomst
Helder, goed gecommuniceerd concept	
Structuur	Teams
	Crossfunctionele samenwerking
	Inter-organisatorische samenwerking
	Investering in teamselectie en teambuilding
	Beloningssysteem voor innovatie
	Grondig en goed georganiseerd ontwikkelingsproces
	Taakomschrijving gekoppeld aan innovatie
	Evaluatie na introductie
	Continu toezicht van voortgang
	Vaardigheidssystemen voor toewijzen van experts
	Expliciet proces voor het begeleiden van innovatie
	Systemen om aanleidingen uit kennis te halen
	Flexibele projectdoorloop
	Kennismanagementsysteem
Testfase	
Kennisdeling	

Tabel 3: Uitgebreide lijst succesfactoren

3.2.2. Definitieve lijst succesfactoren

Deze lijst met 67 succesfactoren is in deze vorm nog niet bruikbaar voor het meetinstrument. Sommige succesfactoren overlappen elkaar en sommige succesfactoren zijn nog zo breed dat er meerdere andere succesfactoren onder vallen. Bovendien is de kans aanwezig dat niet alle succesfactoren daadwerkelijk een invloed hebben op innovatiemanagement.

Om dit te verhelpen is de lijst een aantal keer bewerkt. Allereerst zijn de succesfactoren die overkoepelend waren over meerdere andere factoren verwijderd. Dit was het geval voor de factoren 'externe focus' en 'veel inspanning voor marketing'. Vervolgens zijn succesfactoren die precies het zelfde meten, samengevoegd. Als de succesfactoren nuanceverschillen hadden, zijn ze niet

samengevoegd. De volgende factoren zijn samengevoegd, waarbij de benaming van de factor die het vaakst genoemd wordt in de bronnen (onderstreept) is meegenomen in het onderzoek.

- Betrokkenheid van het topmanagement & Verantwoordelijkheid voor innovatie bij hoger management.
- Lange termijn betrokkenheid om te leren & Continu leren
- Communicatie met buiten & Samenwerking met partners buiten de organisatie
- Fit met alle onderdelen van de organisatie & Ontwikkeling van bijkomende processen
- Lange termijndenken & Verkennen van de toekomst
- Crossfunctionele samenwerking & Inter-organisatorische samenwerking
- Grondig en goed georganiseerd ontwikkelingsproces & Expliciet proces voor het begeleiden van innovatie

Door alleen de factoren samen te voegen die precies hetzelfde bekijken en voor de rest zoveel mogelijke nuanceverschillen te laten bestaan, blijft de content-validiteit zoveel mogelijk gehandhaafd. Zoals het niet samenvoegen van de succesfactoren 'training van gebruikers' en 'voorlichting van eindgebruikers' die bijna, maar niet precies hetzelfde meten. Hierdoor is wel mogelijk dat bepaalde onderdelen extra zwaar wegen. Er zijn bijvoorbeeld veel verschillende succesfactoren die naar de gebruikers of klanten kijken:

- focus op gebruikers
- betrokkenheid van klanten
- fit met de omgeving
- training van gebruikers
- voorlichting van eindgebruikers
- systeem van testmarketing
- betrokkenheid klantcontactmedewerkers

Deze succesfactoren brengen allemaal een nuanceverschil aan, maar bepalen ook veel van de gemiddelde score per categorie (in dit geval netwerken).

Van de succesfactoren die na het verwijderen van overkoepelende of samengevoegde factoren overblijven, is gekeken hoe vaak ze genoemd zijn in het literatuuronderzoek. Factoren die slechts door één of twee bronnen worden genoemd, vallen af. De grens van minimaal drie bronnen is zodanig gesteld dat om de minst waarschijnlijke succesfactoren uit te sluiten. Bij een grens van minimaal vier bronnen zouden te veel, volgens IG&H belangrijke, succesfactoren afvallen. Bij een grens van minimaal twee bronnen, bleven teveel factoren over die volgens IG&H nauwelijks invloed hadden.

Ook bij minimaal drie bronnen is er een aantal twijfelgevallen waarbij het onduidelijk is of ze in de lijst opgenomen zouden moeten worden. Daarom is de face-validiteit en content-validiteit van deze lijst gecontroleerd door hem voor te leggen aan een aantal experts binnen IG&H. Hierbij zijn zeven personen geïnterviewd met expertise in veranderingsmanagement, projectmanagement, back-office-processen of productontwikkeling. Deze personen hebben gekeken of de factoren een logische invulling vormen van de categorieën en of de lijst met succesfactoren inderdaad uitputtend is. Uit deze gesprekken zijn vier concrete veranderingen naar voren gekomen.

- De samengevoegde factor ‘continu leren’ wordt slechts twee keer genoemd als succesfactor. Uit gesprekken met experts van IG&H blijkt dat doorlopen processen en de daarin gemaakte fouten amper worden geëvalueerd. Als er al geëvalueerd wordt, dan wordt dit vaak niet meegenomen in volgende processen, waardoor dezelfde fouten vaker worden gemaakt. Hierdoor vinden de experts van IG&H het lerend vermogen van een organisatie wel degelijk een belangrijke succesfactor en blijft de succesfactor ‘continu leren’ gehandhaafd
- De enige succesfactor die, na het verwijderen van overlap en onvoldoende vermelde factoren, overbleef in de categorie ‘middelen’, was de succesfactor ‘voldoende tijd en middelen’. Deze succesfactor is te algemeen om van nut te zijn en is daarom uitgesplitst in verschillende middelen. De succesfactoren zijn geworden: voldoende financiële middelen, voldoende kennis, voldoende mankracht en voldoende tijd. Deze indeling is terug te vinden in de bronnen die de oorspronkelijke succesfactor vermelden. De factoren tijd, mankracht en geld uit Edgett en Parkinson (1994) en Cooper en Kleinschmidt (1995) en de factor kennis uit Looise (te publiceren).
- De factor ‘focus op kwaliteit’ wordt uit de lijst weggelaten, omdat het niks zegt over innovatiemanagement, maar over de karakteristieken van een innovatie. Een innovatie hoeft bovendien niet kwalitatief goed te zijn. Een voorbeeld daarvan is de nieuwe budgetauto *Tata Nano*, waar heel bewust is gekozen om geen focus op kwaliteit te leggen.
- De succesfactor ‘teams’ wordt door vele bronnen genoemd. Deze benaming is erg algemeen en geeft niet goed weer wat de succesfactor inhoudt. In de barrières voor innovatie in de financiële dienstverlening zoals die in paragraaf 2.1 zijn weergegeven, komt naar voren dat organisaties vaak problemen hebben met het aansturen van multidisciplinaire teams waarbij de leden verschillende referentiekaders (*occupational thought worlds* (Vermeulen 2001)) hebben. Daarom is, mede in overleg met de experts, deze succesfactor herbenoemt naar ‘multidisciplinaire teams’.

Behalve de succesfactor ‘multidisciplinaire teams’ zijn er geen naamsveranderingen, omdat de nuanceverschillen tussen de succesfactoren verloren zouden gaan als de benamingen worden aanpast. Enige onduidelijkheid die door de benaming ontstaat wordt weggenomen in een uitgebreide beschrijving van alle succesfactoren. Deze beschrijvingen, te vinden in bijlage D, zijn geschreven voor de consultants (medewerkers van IG&H) die uiteindelijk met de scan moeten gaan werken. Hier is ook beschreven wat de link tussen de succesfactor en innovatiemanagement is.

De uiteindelijke lijst van 42 succesfactoren ziet er als volgt uit.

Randvoorwaarde	Succesfactor
Cultuur & Leiderschap	Betrokkenheid van het topmanagement
	Interne communicatie
	Creatief klimaat
	Effectief optreden van de ontwikkelingsmanager
	Tolerantie voor fouten
	Flexibele organisatie-inrichting
	Autonomie van medewerkers
	Continu leren
	Ruimte voor persoonlijke ontwikkeling
	Systemen die innovatie stimuleren
Mensen	Innovatieve rollen
	Ervaren medewerkers
	Betrokkenheid van ontwikkelingsmedewerkers
	Betrokkenheid van klantcontactmedewerkers

Middelen	Voldoende financiële middelen
	Voldoende kennis
	Voldoende mankracht
	Voldoende tijd
Netwerken	Communicatie met buiten
	Focus op de gebruikers
	Sterke lanceringcampagne
	Betrokkenheid van klanten
	Fit met de omgeving
	Training van gebruikers
	Voorlichting van eindgebruikers
	Systeem van testmarketing
	Goede marktkennis
Goed marktonderzoek	
Strategie	Duidelijke doelstellingen
	Fit met strategie
	Duidelijke visie van de organisatie
	Fit met alle onderdelen van de organisatie
Structuur	Lange termijn-denken
	Multidisciplinaire teams
	Crossfunctionele samenwerking
	Beloningssysteem voor innovatie
	Grondig en goed georganiseerd ontwikkelingsproces
	Taakomschrijving gekoppeld aan innovatie
	Evaluatie na introductie
Kennismanagement systeem	
Testfase	

Tabel 4: Definitieve lijst succesfactoren

3.3.Meting van succesfactoren

Bij het maken van een meting zijn drie niveaus van belang; *constructen*, *variabelen* en *dimensies*. Elk van deze niveaus splitst het bovenliggende niveau verder uit. Wat er uiteindelijk gemeten wordt, zijn items (Babbie 2005). In dit onderzoek zijn de items de succesfactoren. Maar de succesfactoren zitten nog niet op het detailniveau van dimensies. Een succesfactor kan, zoals bij 'innovatieve rollen', uit verschillende dimensies bestaan. Bij innovatieve rollen zijn dit de verschillende rollen die door de literatuur worden herkend (bijvoorbeeld *idea generator*, *champion*, *project leader*, *sponsor* en *gatekeeper* (Roberts en Fusfeld 1987)) stuk voor stuk aanwezig zijn. In dit onderzoek wordt toegewerkt naar een quickscan die in korte tijd toegepast moet kunnen worden. Daarom is het voor de werkbaarheid van de scan niet handig om alle succesfactoren uit te splitsen in dimensies. Dit zou namelijk ongeveer 150 tot 200 verschillende dimensies zou opleveren die allemaal gemeten zouden moeten worden. De beschikbare onderzoekstijd is hiervoor niet toereikend. Hierbij gaat de werkbaarheid van de scan dus boven de mate van precisie.

IG&H wil dat hun eigen medewerkers de scan kunnen uitvoeren. Daarom is het van belang dat de consultants wel begrijpen dat een succesfactor uit meerdere dimensies kan bestaan en dat dit invloed heeft op de score die aan de succesfactor toegekend kan worden. Daarom is gekozen om alle succesfactoren als *semantische differentiaal* te beschrijven. Een semantische differentiaal geeft de uitersten van een bepaald item weer.

In dit geval beschrijven de uitersten de ideale situatie en de ongewenste situatie binnen een organisatie. Deze situaties zijn beschreven in bijlage D. In deze situatiebeschrijvingen komen alle dimensies van een succesfactor terug. Aangezien de verschillende dimensies niet noodzakelijk

allemaal even hoog scoren en de situatie binnen een organisatie niet altijd óf ongewenst óf ideaal is, kunnen de consultants per succesfactor scores geven van 1 t/m 5. Op deze manier kunnen de consultants hun eigen interpretatie in de scores uitdrukken.

Deze methode heeft consequenties voor de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek. Zoals Babbie (2005, p.146) al aangeeft bestaat er altijd een spanning tussen betrouwbaarheid en validiteit. Dit onderzoek kijkt meer naar de complexiteit binnen de gemeten bedrijven. Hierdoor wordt het onderzoek meer valide. De betrouwbaarheid wordt echter minder, omdat de consultant meer gegevens zelf moeten interpreteren. Door deze interpretatie is het mogelijk dat de complexiteit meetbaar wordt, maar bestaat het gevaar dat een andere consultant bij dezelfde organisatie tot andere scores zou kunnen komen.

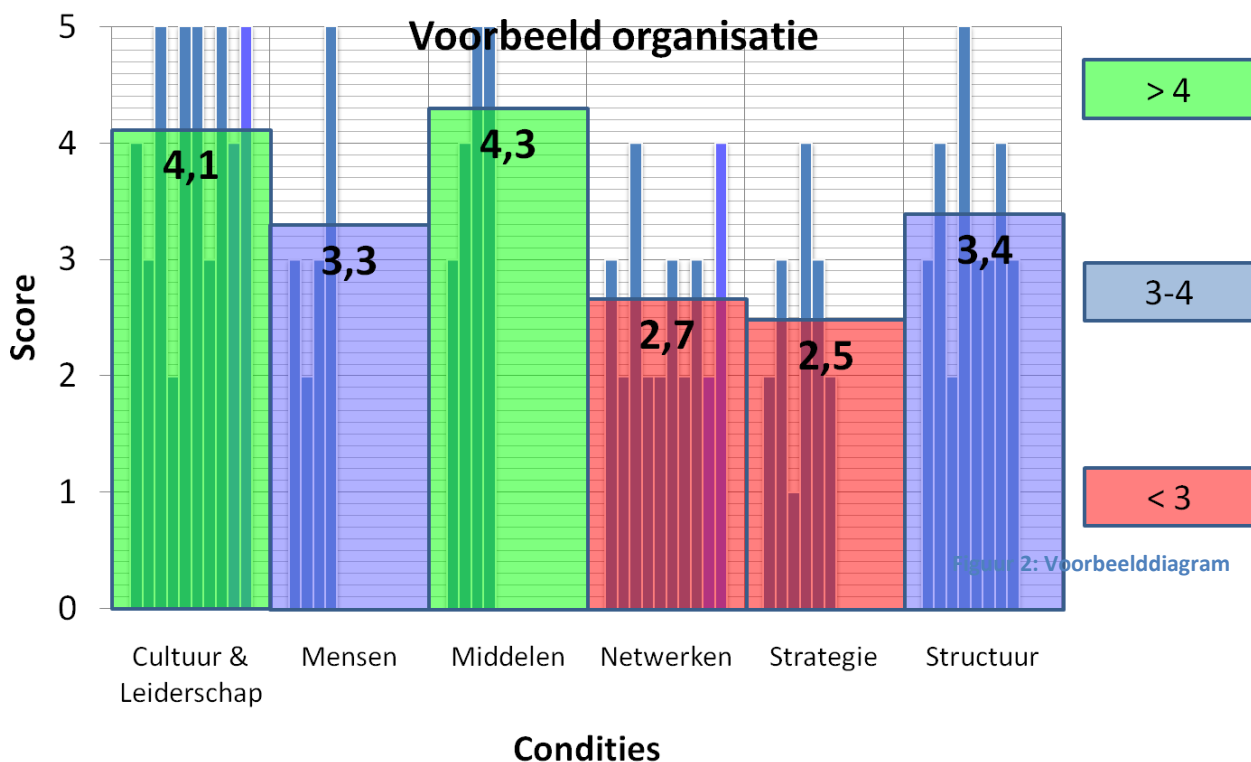
3.4. Weergave van de scores

Voor IG&H is het belangrijk dat de scores overzichtelijk teruggekoppeld kunnen worden naar de organisatie die doorgemeten is, immers deze terugkoppeling en de uitleg welke factoren ondermaats scoren kan leiden tot een nieuwe, betaalde adviesopdracht voor IG&H.

De scores per succesfactor kunnen worden weergegeven als een schaal van één tot en met vijf. Belangrijker is echter het totaaloverzicht van alle succesfactoren en de zes categorieën. Dit is weergegeven in een staafdiagram, waar de scores van de categorieën duidelijk zichtbaar zijn en de succesfactoren ook weergegeven worden. Het staafdiagram volgt grotendeel het kleurenschema van IG&H (donkerrood, donkerblauw, lichtblauw) zodat het gemakkelijk in de huisstijl van IG&H kan worden opgenomen. Om extra onderscheid te maken tussen de verschillende scores is echter de kleur groen toegevoegd.

Omdat IG&H er baat bij heeft als een organisatie ziet welke onderdelen verbeterd kunnen worden is gekozen voor een indeling van de scores in drie categorieën. Hierbij is een score onder de drie donkerrood gekleurd, een score tussen de drie en vier lichtblauw en een score boven de vier groen.

De succesfactoren zijn donkerblauw weergegeven. In figuur 2 staat een voorbeeld voor een fictieve organisatie.



4. Evaluatie

Het meetinstrument is op verschillende manieren geëvalueerd. Allereerst is het vier keer in zijn geheel gebruikt bij organisaties en vervolgens is binnen IG&H getoetst of het meetinstrument aan alle vooraf gestelde eisen en wensen voldoet. Uit deze twee evaluaties komt een lijst met verbeterpunten die leidden tot een aantal aanpassingen aan het meetinstrument.

4.1. Simulatie

Bij de uitvoering van de scan is voornamelijk gekeken of de juiste succesfactoren in de scan waren opgenomen en of het proces van uitvoering goed verliep. Hierdoor is een aantal zaken anders aangepakt dan een consultant dat zou doen als hij met het definitieve meetinstrument zou werken. Welke zaken dit zijn, komt terug in de rest van dit hoofdstuk.

4.1.1. Sampling

Er zijn in totaal 35 organisaties benaderd met de vraag of zij mee wilden werken aan de simulatie. Deze organisaties stonden binnen IG&H bekend als innovatief of hadden recent een innovatieproject doorlopen. Zij bevinden zich allemaal in de financiële dienstverlening. Van de 35 organisaties is een groot aantal afgevallen. De voornaamste reden hiervoor was dat er bij deze organisaties van meerdere medewerkers werd gevraagd om mee te werken aan de simulatie en dat één (of meer) van deze medewerkers hooggeplaatst waren binnen de organisatie en moeilijk tijd vrij kon maken. Uiteindelijk zijn er vier organisaties gemeten. In de literatuur heet dit een *non-probability sample based on available subjects* (Babbie 2005). Uit een *non-probability sample* van vier bedrijven zijn geen conclusies te trekken voor een grotere doelgroep. Dit is dan ook niet het doel van deze simulatie.

4.1.2. Verloop van simulatie

Alle deelnemende organisaties hebben een brief gekregen die gericht was aan degene die binnen de organisatie verantwoordelijk was voor een specifiek innovatieproject. Voor de duidelijkheid wordt deze persoon vanaf nu aangeduid als 'de manager'. De manager koos drie mensen om geïnterviewd te worden, één iemand die het overzicht had over het innovatieproject in de organisatie (vaak de manager zelf) en twee mensen die op uitvoerend niveau aan het project deelnamen.

Er is hierbij gekozen om specifiek te kijken naar innovatieprojecten, in plaats van naar innovatie in het algemeen, omdat de geïnterviewden op deze manier veel concrete voorbeelden konden geven en ook konden aangeven of zij meer succesfactoren wisten dan er op de lijst staan. Met het definitieve meetinstrument zal gekeken worden naar innovatiemanagement op organisatieniveau.

Elke geïnterviewde kreeg een korte vragenlijst waarin zij konden aangeven wat hun rol in het innovatieproject was geweest en hoe zij dit project hebben ervaren. Dit was voornamelijk zodat de interviews gestructureerder konden verlopen. De interviews zelf duurden één tot anderhalf uur en zijn semigestructureerd verlopen, waarbij de geïnterviewden zelf konden vertellen over het project. De interviewer kon hierop inhaken en doorvragen.

In principe werden alle succesfactoren behandeld in een interview, maar omdat er drie interviews per organisatie waren, kon de interviewer een of meer succesfactoren overslaan als hij geen nieuwe dingen hoorde ten opzichte van eerdere interviews. Hierdoor kon dieper ingegaan worden op de redenen voor een verschil in antwoorden.

De resultaten, inclusief een overzicht van alle succesfactoren en de conclusies, zijn per mail teruggekoppeld naar de manager. Hierop hebben telefonische feedbackgesprekken plaatsgevonden waarin de manager zijn visie gaf op de resultaten, het proces van simulatie en de volledigheid van de lijst met succesfactoren.

Deze aanpak had gevolgen voor de criteria voor de kwaliteit van metingen. Door te controleren of de lijst met factoren inderdaad volledig was, wordt de content-validiteit nog eens extra getest. De criterion-related-validiteit kan niet gecontroleerd worden met deze opzet. Het externe criterium voor innovatiemanagement dat benodigd is om criterion-related-validiteit te testen, is namelijk het aantal succesvol doorlopen innovatieprojecten binnen een organisatie. Als een organisatie hoger scoort in de scan, zou het meer succesvol doorlopen projecten moeten hebben. Omdat bij de simulatie gekeken wordt naar innovatieprojecten, zou het controleren van de criterion-related-validiteit aan de hand van innovatieprojecten een cirkelredenering worden.

Als de scan door consultants wordt uitgevoerd, zal er meer structuur zijn en zal de focus meer liggen op innovatiemanagement in de hele organisatie in plaats van één innovatieproject. De criterion-related validiteit kan dan wel getest worden. De betrouwbaarheid van de scan zal ook toenemen als deze zeer gestructureerd wordt uitgevoerd. Doordat er tijdens de simulatie nog veel geleerd moest worden over het uitvoeren van de scan, kon dit nog niet tijdens de simulatie gebeuren.

4.1.3. Resultaten

Hieronder staan voor elk van de vier bedrijven de karakteristieken van de organisatie, een korte omschrijving van het bekeken innovatieproject, de grafisch weergegeven resultaten en de feedback op zowel inhoud als proces. De conclusies die zijn getrokken staan per organisatie vermeld.

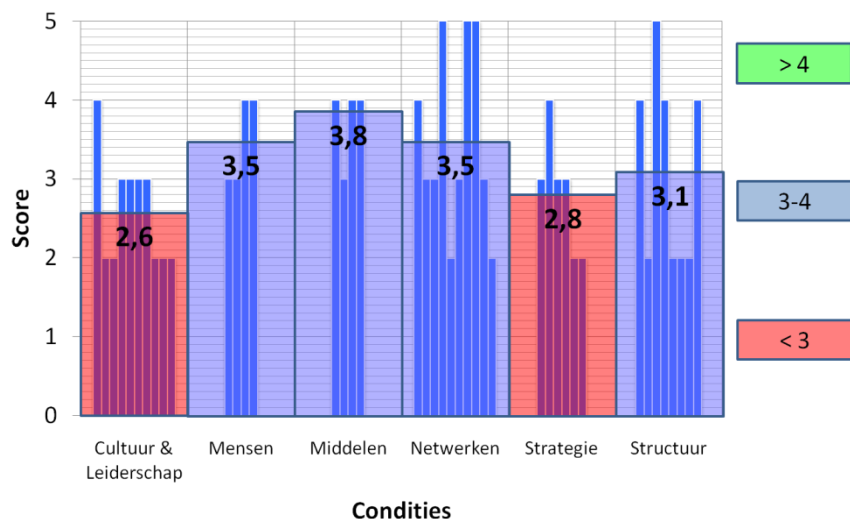
Organisatie 1

Karakteristieken

- Verzekeraar
- Meer dan 1000 werknemers

Bekeken projecten:

- Project 1: Stimuleren van innovatie in de gehele organisatie, uitgevoerd door een aparte innovatieafdeling.
- Project 2: Ontwikkeling van een nieuw verzekeringsproject.



Proces:

- Er is vooraf contact geweest met een leidinggevende die twee medewerkers heeft gevraagd om mee te werken aan het onderzoek. Na afloop gaf hij aan, dat hij graag meer informatie zou hebben willen ontvangen over de onderwerpen waarover vragen gesteld zouden worden. Hierdoor had hij medewerkers kunnen uitkiezen die over die onderwerpen het meeste konden vertellen. Bij simulaties bij de andere bedrijven is hier meer aandacht aan besteed. Als er medewerkers met meer kennis over de gevraagde onderwerpen aan de scan meewerken, wordt de precisie van de scan groter.
- Vanwege de opzet van de simulatie was het moeilijk om de informatie over de twee bekeken innovatieprojecten samen te voegen. Dit kwam omdat er tijdens de simulatie rekening gehouden werd met twee projecten, om er zeker van te zijn dat er geen belangrijke onderdelen ontbraken in de scan. Hierdoor ontbreekt een eenduidig overzicht van de status van innovatiemanagement binnen de gehele organisatie. Dit werd nog extra bemoeilijkt, doordat de twee bekeken innovatieprojecten plaatsvonden in twee bedrijfsonderdelen die qua

cultuur van elkaar verschillen. Bij andere simulaties is gekeken naar één project om deze onduidelijkheden te voorkomen.

Inhoud:

- De leidinggevende werd ook gevraagd of hij zijn organisatie herkende in de resultaten zoals die aan hem zijn gepresenteerd. Hij kon zich in een aantal scores niet vinden. Dit was grotendeels te verklaren door de verschillende culturen van de gemeten bedrijfsonderdelen. De scores waarbij de grootste verschillen waren tussen de twee bekeken projecten, staan hieronder beschreven:
 - Taakomschrijving gekoppeld aan innovatie.
 - De medewerkers van het eerste project zijn voor het grootste deel van hun werktijd bezig met innovatie en scoorden erg hoog. Binnen het tweede project was dit veel minder het geval. De medewerkers van het eerste project gaven aan dat zij vonden dat de organisatie als geheel erg laag scoorde op dit aspect.
 - Creatief klimaat.
 - Bij het eerste project werden er regelmatig creatieve sessies gehouden en werden zgn. 'wilde ganzen' uitgenodigd. 'Wilde ganzen' zijn mensen die niet een directe link met het onderwerp hebben, maar wel bekend staan om hun creatieve inbreng. Bij het tweede project werd er minder gedaan aan creativiteitsontwikkeling. Hier werden de medewerkers alleen geconfronteerd met ideeën van klanten over het product.
 - Focus op de gebruikers.
 - Bij het eerste project ligt de focus nog veel meer op samenwerking binnen de organisatie. Het tweede project heeft de gebruikers juist betrokken in elke fase van het innovatieproject.
- De accuraatheid en precisie van de scan zijn minder geworden doordat er twee onderdelen met een verschillende cultuur zijn gemeten.

Conclusies

1. Er moet vooraf meer informatie gegeven worden, zodat de leidinggevende de meest relevante mensen kan kiezen om geïnterviewd te worden.
2. Scores kunnen erg verschillen per bedrijfs onderdeel. Daarom moet er rekening gehouden worden met het generaliseren van de scores naar de gehele organisatie. Uitspraken over de hele organisatie kunnen alleen gedaan worden, als de mensen waarmee gesproken is, goed verdeeld zijn over de organisatie of op een positie zitten waar zij zicht hebben op het functioneren van alle bedrijfs onderdelen. In dit laatste geval moet gecontroleerd worden of mensen binnen een bedrijfs onderdeel de mening van deze (vaak hooggeplaatste) persoon delen.

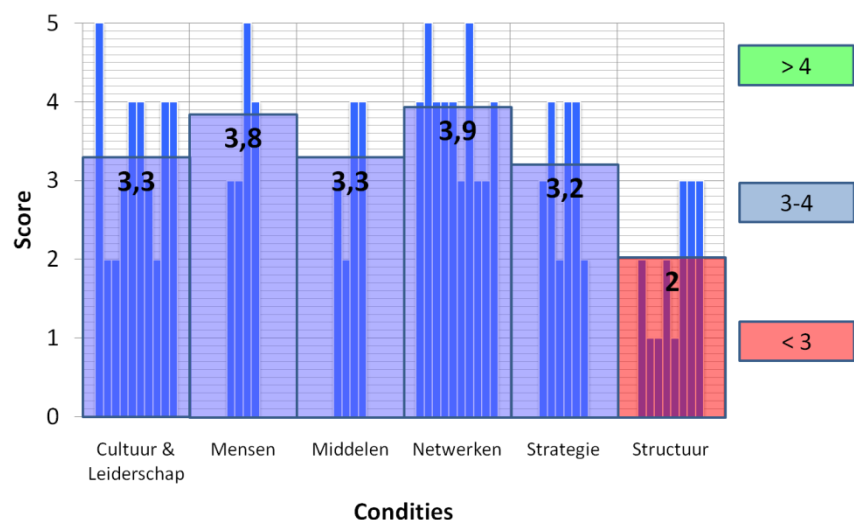
Organisatie 2

Karakteristieken

- Verzekeraar
- Minder dan 100 werknemers

Bekeken project

- Het project dat bekeken is, had tot doel om het merk van deze verzekeraar



opnieuw in de markt te zetten. Hier hebben alle onderdelen van de organisatie aan meegewerkt.

Proces

- Sommige medewerkers zagen het project niet als een innovatie, omdat er volgens hen weinig nieuws gebeurde in vergelijking met de rest van de branche. Omdat de verandering echter wel nieuw was voor de betrokkenen (relevante eenheid van adoptie), valt het binnen de definitie van innovatie zoals dat geformuleerd is in paragraaf 2.2.

Inhoud

- Op een aantal onderdelen hadden verschillende medewerkers zeer uiteenlopende standpunten. Deze onderdelen zijn besproken in de feedback met de leidinggevende. In dit gesprek kwam naar voren dat juist deze punten interessant zijn voor de organisatie, omdat dit nieuwe inzichten op kan leveren over de interne organisatie en interne communicatie. De grootste verschillen ontstonden op de volgende onderdelen:
 - Interne communicatie
 - Volgens de directeur is er veel gedaan om iedereen te informeren over het project. Een medewerker geeft echter aan dat hier niet vaak over gesproken is.
 - Voldoende financiële middelen en tijd
 - Het moederbedrijf van deze verzekeraar heeft financiële speelruimte gegeven om de organisatie opnieuw in de markt te zetten. Medewerkers voelen echter wel druk om op korte termijn winst te gaan maken. Ditzelfde verschil is te merken bij de factor 'tijd'.
 - Fit met alle onderdelen van de organisatie
 - De organisatie-inrichting is tijdens het project meerdere malen aangepast om aan te sluiten bij de nieuwe visie. Volgens een medewerker heeft dit echter nog geen structuur opgeleverd die innovatie stimuleert.

Conclusies

3. Als er (om wat voor redenen dan ook) grote verschillen zijn tussen de geïnterviewden, dan moet dit vermeld worden in de scan en teruggekoppeld worden naar de organisatie. Op deze manier wordt een zwakte van de scan (geeft een gemiddeld beeld) omgezet in een kracht (de verschillen kunnen nieuwe inzichten opleveren). Eventueel is het om deze reden handig om niet alleen terug te koppelen naar de leidinggevende waarmee gesproken is, maar tegelijkertijd ook naar de andere geïnterviewden en, indien wenselijk, zelfs naar nog meer betrokkenen. In een dergelijke terugkoppelingssessie kunnen de verschillen dan direct besproken worden.
4. Indien er gebruik wordt gemaakt van projecten als anekdotisch bewijs, dan moet het wel duidelijk om een innovatieproject gaan en niet slechts om een veranderingsproject, aangezien hier andere succesfactoren gelden. De consultants moeten hier rekening mee houden tijdens de interviews.

Organisatie 3

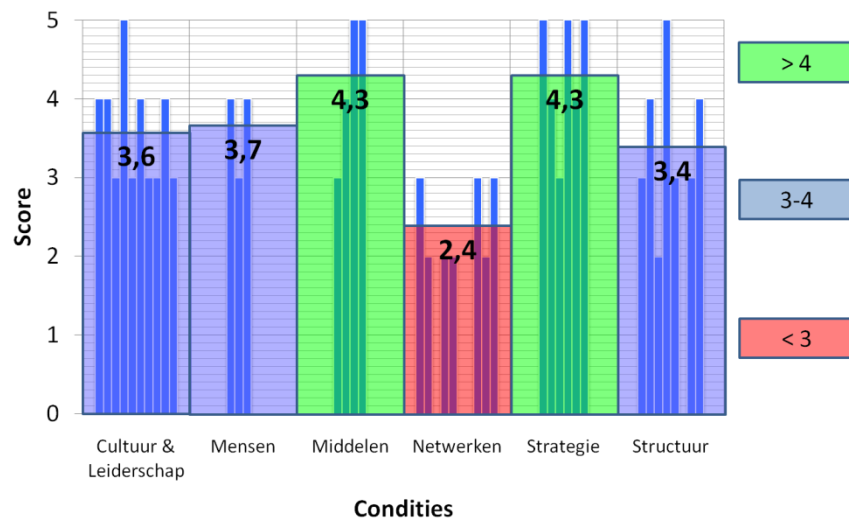
Karakteristieken

- Zakelijke dienstverlener
- Minder dan 100 werknemers

Bekeken project

- Het project dat is bekeken, had tot doel om een nieuw, internationaal product in de markt te zetten. Dit product zal

naast de bestaande (Nederlandse) divisie moeten gaan opereren. Er is gesproken met een van de eigenaren, een productspecialist en de manager 'customer care'.



Proces

- Er waren geen verbeterpunten op het proces.

Inhoud

- De eigenaar vond dat de scores zijn organisatie goed weergaven. Wel was het opvallend dat er op een aantal punten laag werd gescoord, terwijl juist op deze punten innovatief gehandeld werd. Dit komt doordat de scan kijkt naar innovatiemanagement en niet naar innovatie. De twee eigenaren hebben zich een jaar lang teruggetrokken uit de organisatie, om gezamenlijk nieuwe ideeën te zoeken en uit te werken. Hierdoor scoort de organisatie laag op de onderdelen 'crossfunctionele samenwerking' en 'focus op de gebruikers', omdat bij innovatiemanagement ervan wordt uitgegaan dat ideeën met meerdere betrokken personen gegenereerd worden. Het is vaak goed voor innovatie als er ruim de tijd wordt genomen om specifiek over nieuwe initiatieven na te denken. Dit leidt echter niet tot veranderingen in de scan, omdat dit punt niet 'innovatiemanagement' maar 'innovatie' bekijkt.
- Bij deze organisatie is opgemerkt dat de factoren 'efficiëntie' en 'effectiviteit' ontbreken. Het kan namelijk zo zijn, dat er door een organisatie bewuste keuzes gemaakt worden om bijvoorbeeld het innovatieproject in een korte tijdsduur door te voeren. Het project scoort dan erg laag op een aantal factoren, terwijl het erg goed kan zijn voor de tijd die ervoor genomen is. Deze factoren worden niet opgenomen in de scan, maar kunnen wel als relativerende omstandigheden worden vermeld bij de presentatie van de resultaten.

Conclusies

5. De factoren 'effectiviteit' en 'efficiëntie' moeten meegenomen worden bij de terugkoppeling van de resultaten. Zij hebben geen effect op de resultaten zelf.

Organisatie 4

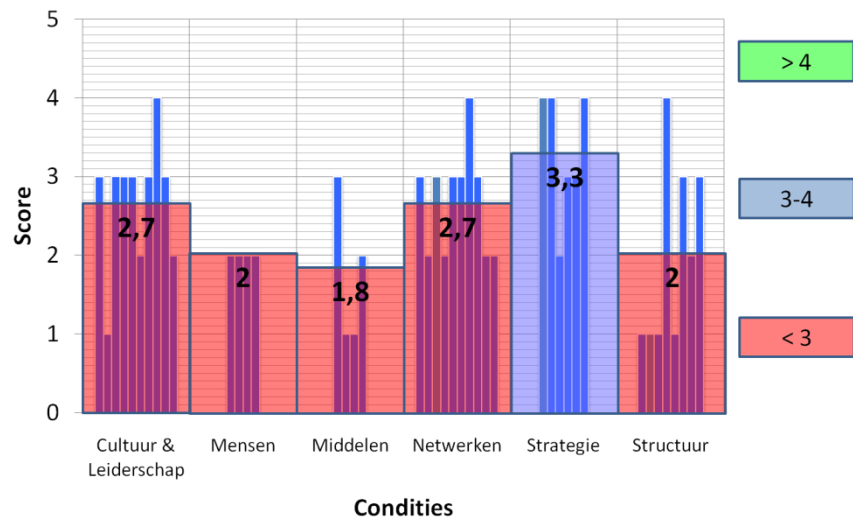
kenmerken

- Zakelijke dienstverlener
- Tussen de 100 en 1000 werknemers

Bekeken project

- Binnen deze organisatie is een groot ICT project bekeken. Dit project had meerdere onderdelen, die na

elkaar ingevoerd zouden worden. Omdat de eerste onderdelen echter als mislukkingen zijn ervaren, is het project stopgezet. Er is gekeken naar de eerste twee onderdelen. Er is gesproken met de manager van de Business Unit Integratie Management, de lead-ontwerper van het project en een medewerker (architect) van de Business Unit Integratie Management



Proces

- Omdat het project als een mislukking werd beschouwd, is er tijdens de gesprekken vooral de nadruk gelegd op wat er mis ging. Dit is terug te zien in de scores. Het is niet duidelijk of de scores daarom ook zullen gelden voor nieuwe projecten. Bij de uitvoering van de scan is het daarom van belang dat er niet een sfeer ontstaat waarin vooral positieve of vooral negatieve punten aan bod komen.
- Het bekeken project is vooral besproken met mensen die er inhoudelijk bij betrokken zijn geweest. Een medewerker merkte hierover op, dat het beter zou zijn om ook de mensen die niet inhoudelijk met het project bezig zijn geweest te spreken (bijv. Marketing). Dit is belangrijk om een goed beeld te krijgen van het innovatievermogen van de organisatie. Hierdoor kan de mate van generalisatie van de scan omhoog gaan. Dit is echter niet mogelijk in de opzet van een deze quickscan, waarbij slechts drie medewerkers gehoord worden.

Inhoud

- De medewerkers die in het hele project hebben meegedraaid, waren over het algemeen extremer in hun meningen dan de manager. Dit komt mogelijk doordat de manager pas recent bij de organisatie is komen werken. In de scores is gekozen voor een gemiddelde, maar de verschillen zouden juist vermeld kunnen worden in de resultaten, om het vervolgens binnen de organisatie hierover te kunnen hebben.

Conclusies

6. Zorg dat de consultants een open blik houden tijdens de interviews en niet alleen de nadruk leggen op de negatieve of juist de positieve punten binnen een organisatie.

De accuraatheid van de scores die hier gepresenteerd zijn, is moeilijk te meten. De accuraatheid kan namelijk alleen beoordeeld worden door iemand die een objectief overzicht heeft van alle feiten. De manager komt nog het dichtst in de buurt bij het zijn van een dergelijk persoon, maar deze kan niet het verschil zien tussen een verkeerde weergave van de werkelijkheid in zijn organisatie of een goede weergave van die werkelijkheid, welke vervolgens niet overeenkomt met zijn eigen mening.

Om toch een indicatie te kunnen krijgen van de accuraatheid, is er aan de managers gevraagd in welke scores zij hun organisatie niet herkenden. Van deze scores is uitgelegd hoe deze zijn

opgebouwd en welke meningen de medewerkers op de betreffende punten hadden gegeven. Deze uitleg was voor de managers voldoende om de scores niet langer te betwisten. Hierdoor kan, zij het onder enige mate van voorbehoud, worden aangenomen dat de accuraatheid van de scan voldoende is, hoewel daar met de huidige gegevens dus geen definitieve uitspraak over is te doen. De accuraatheid zou in een later stadium beter getest kunnen worden door de resultaten voor te leggen aan meerdere mensen binnen de gemeten organisatie.

4.2. Interne evaluatie

Als interne evaluatie zijn alle eisen en wensen, zoals die zijn opgesteld voor het programma van eisen, langsgelopen. Dit is gebeurd in samenspraak met medewerkers van IG&H, te weten de stagebegeleider en het hoofd van afdeling financiële dienstverlening. Ook heeft er een groepsessie plaatsgevonden, waarbij sommige medewerkers van IG&H mochten aanschuiven. Hier zijn onder andere meerdere consultants van de afdeling financiële dienstverlening bij aanwezig geweest. Hieronder staat het programma van eisen uit paragraaf x van hoofdstuk y nogmaals weergegeven. Per eis of wens wordt vermeld of er aan is voldaan.

4.2.1. Evaluatie van programma van eisen

Doelen

- Kennis genereren
 - *Het meetinstrument moet de onderdelen van innovatiemanagement overzichtelijk weergeven. Het moet begrijpbaar zijn voor die bekend zijn met de praktijk van een organisatie.*
 - De scan geeft de 6 gebruikte categorieën duidelijk weer. De benamingen die zijn gebruikt, zijn helder en worden ook gebruikt in de praktijk.
 - *De resultaten van het meetinstrument kunnen worden gebruikt voor een branchebreed benchmarkonderzoek.*
 - Het is mogelijk om, als er eenmaal een groot aantal bedrijven is doorgemeten, data uit eerdere doormetingen te gebruiken voor een benchmarkonderzoek.
- Commercieel succes
 - *Het meetinstrument moet inzicht geven in de status van innovatiemanagement binnen een organisatie.*
 - Het is gelukt om bedrijven inzicht te geven in de status van innovatiemanagement. De gesproken leidinggevenden gaven allemaal aan dat ze hun organisatie in de scores kunnen herkennen (op de in paragraaf 4.1.3 uitzonderingen na).
 - *De resultaten van het meetinstrument moeten aanleiding kunnen zijn voor een verbetertraject op het gebied van innovatiemanagement.*
 - Bij alle bedrijven zijn verbeterpunten gevonden. Alleen bij organisatie 3 geven deze verbeterpunten niet direct aanleiding tot een verbetertraject, aangezien de gebieden die volgens de scan verbeterd kunnen worden, binnen die organisatie bewust anders georganiseerd zijn en deze organisatie tevreden is over de gemaakte keuzes.
 - *De presentatie van de resultaten van het meetinstrument geeft de noodzaak voor verbetering duidelijk weer.*
 - Door gebruik te maken van verschillende kleuren en de resultaten in ongelijke categorieën (" <3 ", "3-4", " >4 ") in te delen, is de noodzaak benadrukt.

Bruikbaarheidseisen

- *Het meetinstrument moet door medewerkers van IG&H te gebruiken zijn.*
 - Het ontwerp van het meetinstrument is gepresenteerd aan een groot aantal medewerkers van IG&H. Hierbij is gekeken of zij de gebruikte meetmethode en de succesfactoren begrepen en de scan zelf uit zouden kunnen voeren. De medewerkers gaven aan dat dit het geval was. Tijdens deze sessie zijn ook aanbevelingen voor

verder onderzoek besproken, zoals een weging van de succesfactoren en het uitdiepen van de succesfactoren. Deze worden in detail behandeld in hoofdstuk 5: *conclusies en aanbevelingen*.

- *Het meetinstrument moet in maximaal 3 dagen uit te voeren zijn.*
 - Voor de scan moet met drie mensen een interview gehouden worden. Daarnaast moet met de leidinggevende vóór en na de interviews contact worden opgenomen, om de procedure uit te leggen en de resultaten terug te koppelen. Dit is haalbaar om binnen drie dagen te doen.
- *De presentatie van de resultaten van het meetinstrument moet passen in de huisstijl van IG&H.*
 - De huisstijl van IG&H is aangehouden door gebruik te maken van een powerpointtemplate van IG&H en door de richtlijnen van de huisstijl (kleurstelling, logogebruik, lettertype, enz.) te volgen. De scan is aan IG&H aangeboden als slides in een powerpointpresentatie.

Criteria voor kwaliteit van meting

Gedurende het onderzoek is rekening gehouden met deze kwaliteitscriteria. Hieronder staat een samenvatting van eerder besproken punten.

- *Precisie*
 - Bij de keuze voor het gebruik van voorbeeldsituaties (ongewenst en ideaal) voor de meting van succesfactoren, was een afweging tussen de bruikbaarheid (het beperken van het aantal vragen dat gesteld wordt tijdens de interviews) en de precisie (alle succesfactoren uitsplitsen op dimensieniveau). Hierbij werd de bruikbaarheid belangrijker geacht.
 - Bij de simulatie is opgemerkt dat het noodzakelijk is om mensen te interviewen met een zo groot mogelijke kennis van het te bespreken onderwerp. Zodoende kan de precisie worden vergroot.
- *Accuraatheid*
 - Accuraatheid is praktisch onmogelijk te kwantificeren, maar het is, op basis van de feedback op de simulatie zoals in weergegeven in paragraaf 4.1.3, aan te nemen dat de metingen redelijk accuraat zijn.
- *Betrouwbaarheid*
 - Dat de consultants zelf situaties moeten interpreteren en scoren, gaat ten koste van de betrouwbaarheid. Dit kan enigszins worden gecompenseerd door de consultants de interviews zo gestructureerd mogelijk te laten afnemen. Eventueel kunnen interviews door twee consultants samen uitgevoerd worden, om interpretatieverschillen te verminderen.
- *Face validiteit*
 - De face validiteit is gecontroleerd door de lijst met succesfactoren voor te leggen aan experts binnen IG&H en deze lijst op logica te laten bekijken. De vier concrete veranderingen die hieruit naar voren zijn gekomen, zijn besproken in paragraaf 3.2.2.
- *Criterion-related validiteit*
 - Deze vorm van validiteit kan nog niet gecontroleerd worden. De simulatie mat namelijk het externe criterium (innovatieprojecten) dat de criterion-related validiteit kan voorspellen.
- *Construct validiteit*
 - Met de construct validiteit is rekening gehouden door voor de categorieën van innovatiemanagement een indeling uit de literatuur te nemen. Deze indeling is echter niet getest op onderlinge verbanden. Hierdoor is de construct validiteit van het onderzoek zwak.

- *Content-validiteit*
 - De content-validiteit is op drie manieren gecontroleerd,
 - ◆ door meerdere literatuurbronnen met een verschillende insteek te gebruiken, zoals beschreven in paragraaf 3.2,
 - ◆ door aan de experts om aanvullingen te vragen en
 - ◆ door tijdens de simulatie te focussen op projecten, zodat ervoor gezorgd kon worden dat er geen belangrijke onderdelen ontbraken.

4.3.Aanpassingen

Uit de interne evaluatie blijkt dat er nog meer aandacht moet uitgaan naar de betrouwbaarheid van de meting. De verbeterpunten uit de simulatie hebben ook allemaal betrekking op de manier waarop de scan wordt uitgevoerd. Om te zorgen dat deze verbeterpunten daadwerkelijk worden meegenomen als de scan door consultants wordt uitgevoerd, is er in bijlage E een protocol voor het uitvoeren van een meting opgenomen. Als de consultants de richtlijnen van dit protocol volgen, komt dit ten goede aan de betrouwbaarheid en precisie van de meting. Het protocol is gericht aan de consultants en verwijst naar bestanden die zij kunnen gebruiken bij de scan.

5. Conclusies & Aanbevelingen

5.1. Antwoord op de hoofdvraag

De hoofdvraag van dit onderzoek is:

Hoe kan een meetinstrument worden ingericht om de status van innovatiemanagement binnen een organisatie in de financiële dienstverlening te meten?

Deze vraag is er op gericht om te kijken naar een mogelijk ontwerp voor een meetinstrument. Er is specifiek gekeken naar een meetinstrument dat het meest geschikt is om gebruikt te worden door IG&H. De keuzes die zijn gemaakt, zijn dus ook afgestemd op IG&H.

Allereerst is er de keuze voor het niveau waarop het instrument van toepassing is. Hierbij is gekozen voor de aspecten van innovatiemanagement die door de organisatie direct te beïnvloeden zijn. Deze aspecten zijn opgedeeld in zes categorieën. Hierdoor was het mogelijk om de succesfactoren voor innovatiemanagement overzichtelijk in te delen.

Aan het opstellen van een lijst met succesfactoren is erg veel aandacht besteed, zodat de uiteindelijke lijst alle belangrijke succesfactoren zou bevatten. Hierdoor is de lijst met succesfactoren op sommige aspecten erg uitgebreid geworden, zoals bij het aspect netwerken.

Bij het meetbaar maken van een succesfactor is gekozen voor de semantische differentiaal methode. Deze methode maakt het mogelijk om meerdere dimensies van een succesfactor te meten, zonder dat dit veel tijd in beslag neemt.

Om het meetinstrument te testen en meer te leren over de uitvoering, zijn er twaalf semigestructureerde interviews gevoerd bij vier bedrijven. Dit leverde een aantal interessante punten op. De belangrijkste hiervan is dat juist de succesfactoren waarover de medewerkers van een bedrijf verschillende meningen geven, het meest interessant zijn voor het bedrijf. Na de evaluatie is er een protocol opgesteld. Aan de hand van dit protocol kunnen de consultants zo precies mogelijk met het meetinstrument omgaan.

Al deze keuzes leiden naar het antwoord op de hoofdvraag:

Een meetinstrument dat gebruikt kan worden om de status van innovatiemanagement binnen een organisatie in de financiële dienstverlening te meten, kan worden ingericht door innovatiemanagement te verdelen in categorieën, die bestaan uit succesfactoren, die gemeten worden door het scoren van een semantische differentiaal. De data voor de meting wordt verzameld met behulp van een serie semigestructureerde interviews. Waarbij, om de precisie te waarborgen, een speciaal ontworpen protocol wordt gevolgd.

5.2. Concrete aanbevelingen voor IG&H

Met het meetinstrument dat er nu ligt kan IG&H gemakkelijk een quickscan uitvoeren van organisaties. Na enig verder onderzoek is er nog meer mogelijk met het meetinstrument.

5.2.1. Van quickscan naar 'in-depth' scan

IG&H kan deze scan ook gebruiken als startpunt om een diepteonderzoek, of 'in-depth' scan, in een organisatie te doen. Om dit te bereiken zou IG&H alle dimensies van de succesfactoren in detail moeten uitwerken. Deze dimensies kunnen vervolgens gemakkelijk gemeten worden door aan elke dimensie een stelling en een vijfpuntslikertschaal te koppelen. Hieronder is hiervan een voorbeeld gegeven voor de succesfactor 'tolerantie voor fouten'.

Tolerantie voor fouten

Om tot innovatie te komen is het soms noodzakelijk om fouten te maken. Zolang er namelijk geleerd wordt van fouten, kunnen ze leiden tot nieuwe ideeën en innovaties. Daarom is het belangrijk dat fouten maken geaccepteerd wordt (Tidd et al. 2005). Het accepteren van fouten gebeurt op twee niveaus, namelijk formeel (o.a. beleid) en informeel (o.a. groepsdruk) (Farson en Keyes 2006). Om ook te kunnen profiteren van fouten moet er van geleerd worden. Wil een organisatie baanbrekende innovaties bereiken, dan moet het nemen van risico's gestimuleerd worden, dit kan alleen door eventuele fouten die hierdoor ontstaan te tolereren (Farson en Keyes 2006). Dit zijn de verschillende dimensies die ten grondslag liggen aan tolerantie voor fouten. Hiermee kunnen de volgende stellingen geformuleerd worden.

- Fouten worden formeel getolereerd.
- Fouten worden informeel getolereerd.
- Er wordt geleerd van gemaakte fouten.
- Risico nemen wordt gestimuleerd.

Elk van deze stellingen wordt gescoord op een vijfpuntsschaal die loopt van helemaal mee oneens naar helemaal mee eens.

Als dit voor alle succesfactoren wordt gedaan, bestaat de scan uit ongeveer 150 tot 200 stellingen. Deze stellingen geven samen nog steeds een beeld van de status van innovatiemanagement op het niveau van de gehele organisatie. Dit kan ook nog uitgebreid worden met andere niveaus van de organisatie, zoals innovatieprojecten en (de indirecte beïnvloeding van) de omgeving van de organisatie. Voor het meten van innovatie op projectniveau kan, na het doen van aanpassingen om van het onderzoek van toepassing te laten zijn op de financiële dienstverlening, de 'Universiteit Twente Innovatiescan' worden gebruikt (Looise te publiceren). Deze scan bestaat uit 83 stellingen die ook door middel van een vijfpuntslikertschaal gescoord worden.

Voor het uitvoeren van een diepteonderzoek kunnen ook meer mensen gesproken worden binnen organisatie. Door deze extra gesprekken kan er bijvoorbeeld meer gekeken worden naar de meningen van mensen die minder met innovatie te maken hebben. Hierdoor is het mogelijk een nog beter beeld van innovatiemanagement in de organisatie ontstaat.

5.2.2. Weging van succesfactoren

De huidige scan neemt alle succesfactoren in gelijke mate mee in de meting. In de werkelijkheid is het echter waarschijnlijk dat succesfactoren in wisselende mate invloed hebben op innovatiemanagement. Om dit te onderzoeken en in het meetinstrument te verwerken, kan IG&H een vragenlijst opstellen die het belang van de succesfactoren, en misschien zelfs het belang van de categorieën ten opzichte van elkaar, meet. Deze vragenlijst zou bijvoorbeeld beantwoord kunnen worden door experts met verschillende achtergronden. De experts kunnen van binnen IG&H komen of juist van buiten en de experts kunnen zowel uit de praktijk als de wetenschap afkomstig zijn.

5.2.3. Benchmarkonderzoek

Tot slot kan IG&H nog, zoals zij zelf al heeft aangegeven, een benchmarkonderzoek uitvoeren door het meetinstrument bij een groot aantal organisaties uit te voeren en de gemiddeldes van deze organisaties te publiceren. Zoals in paragraaf 2.1 is uitgelegd, is dit zeer goede promotie voor IG&H. Als IG&H meerdere bedrijven gaat onderzoeken voor een benchmarkonderzoek, kunnen zij ook de criterion-related validiteit van het huidige meetinstrument testen door te kijken of goed scorende organisaties ook meer succesvolle innovatieprojecten hebben afgerond.

5.3. Wetenschappelijke aanbevelingen

Het meetinstrument is ingericht voor gebruik door een organisatie met veel algemene en praktische bedrijfskennis, maar weinig concrete kennis van innovatiemanagement in de financiële dienstverlening. Elke instantie of organisatie die aan dit profiel voldoet kan de scan ook gebruiken.

Organisaties met veel algemene en praktische bedrijfskennis en veel concrete kennis van innovatiemanagement in de financiële dienstverlening kunnen dit instrument even goed gebruiken. Eventueel komen bij deze bedrijven wel meer interpretatieverschillen naar boven, omdat de mensen die het meetinstrument uitvoeren sneller hun eigen definities van de verschillende succesfactoren gebruiken. Het meetinstrument zal daardoor in die situatie dus een lagere betrouwbaarheid hebben.

Organisaties met minder algemene en praktische bedrijfskennis zullen het meetinstrument minder goed kunnen gebruiken, omdat het een hoge mate van kennis over bedrijfskundige begrippen en processen veronderstelt.

De in-depth scan, zoals die in de vorige paragraaf is beschreven, zorgt dat het meetinstrument breder toepasbaar is, omdat de stellingen voorgelegd kunnen worden aan managers uit het bedrijfsleven, zonder dat er een interviewer met veel bedrijfskennis of kennis over innovatiemanagement aan te pas komt. Zonder een kundige interviewer is het wel moeilijker om goed om te gaan met de complexiteit van innovatiemanagement in de financiële dienstverlening.

Omdat het meetinstrument het begrip innovatiemanagement op een concrete en toetsbare manier introduceert binnen de sector van de financiële dienstverlening, heeft het ook waarde voor de wetenschappelijke literatuur. Deze waarde wordt voornamelijk bereikt door de combinatie van verschillende bronnen tijdens het onderzoek naar de succesfactoren. De barrières voor innovatie en de aanwezigheid van longtailproducten in de financiële dienstverlening, zoals beschreven in hoofdstuk één, zijn minder teruggekomen in het meetinstrument. Het effect dat longtailproducten hebben op innovatiemanagement (in de financiële dienstverlening) zou een interessant apart onderzoek zijn.

Omdat de basis van het meetinstrument ligt in het combineren van algemene bronnen en bronnen uit de financiële dienstverlening, is het moeilijk om te zeggen welke waarde de scan heeft buiten de financiële dienstverlening. Daar zou het interessant zijn om andere quickscans, die gericht zijn op innovatiemanagement in het algemeen, te vergelijken met de IG&H scan. Door scans te vergelijken, kan wellicht nog duidelijker worden gemaakt op welke punten innovatiemanagement in de financiële dienstverlening verschilt van innovatiemanagement in het algemeen.

Ten slotte viel tijdens het onderzoek op, dat de theorie over innovatiemanagement op procesniveau (of de verschillende stappen die een organisatie theoretisch zou moeten nemen om van een aanleiding naar een innovatie te komen) vaak niet overeenkomt met de stappen die daadwerkelijk in de praktijk genomen worden. Een onderzoek dat beschrijft welke stappen er in de praktijk vaak genomen worden en deze stappen vergelijkt met de stappen die in de literatuur worden aanbevolen zou daarom interessante inzichten op kunnen leveren.

Literatuuroverzicht

Boeken

- Abbringh, D.J. (2006). Trendbreuk.com. Santpoort-Zuid, Adaptive Services.
- Babbie, E. R. (2005). The Basics of Social Research, Belmont, Thomson/Wadsworth.
- Farson, R. and R. Keyes (2006). The Failure-Tolerant Leader. Managing Innovation And Change. Mayle, Sage Publications.
- Hender, J. (2004). Innovation Leadership: Key Roles in Context, Henley, Henley Management College.
- Hoekman, J. and K. v. d. Geer (2007). Buigen of Barsten. Santpoort-Zuid, Adaptive Services.
- Roozenburg, N. F. M. and J. Eekels (1998). "Productontwerpen, structuur en methoden. Utrecht, Lemma."
- Tidd, J., et al. (2005). Managing Innovation: integrating technological, managerial organizational change, New York, McGraw-Hill.
- Vermeulen, P. (2001). Organizing Product Innovation in Financial Services, Nijmegen, Nijmegen UP.

Artikelen

- Adams, R., et al. (2006). "Innovation management measurement: A review." International Journal of Management Reviews **8**(1): 21-47.
- Cebon, P. and P. Newton (1999). Innovation in firms: towards a framework for indicator development, Melbourne Business School Working Paper.
- Cooper, R. G. and E. J. Kleinschmidt (1995). "Benchmarking the Firms Critical Success Factors in New Product Development." Journal of Product Innovation Management **12**(5): 374-391.
- Cummins, J. D. and P. M. Danzon (1997). "Price, financial quality, and capital flows in insurance markets." Journal of Financial Intermediation **6**(1): 3-38.
- Drew, S. A. W. (1995). "Accelerating innovation in financial services." Long Range Planning **28**(4): 1-21.
- Edgett, S. and S. Parkinson (1994). "The Development of New Financial Services." Development **5**: 4.
- Roberts, E. B. and A. R. Fusfeld (1987). "Staffing the innovative technology-based organization." Generating Technological Innovations: 25-46.

Rapporten

De Jong, J. P. J., et al. (2003). "Innovation in service firms explored: what, how and why." Strategic Study B, EIM, Zoetermeer, EIM. **200205**.

Riederer, J. P., et al. (2005). "Innovation Management - An overview and some Best Practices". C-LAB Report. Paderborn, C-LAB. **4**: 59

Interne en ongepubliceerde documenten

Intern (2008). "IG&H Company Profile." Woerden, IG&H Consulting & Interim.

Looise, F., Nijhof, Groen, Op de Weegh, Van den Berg (te publiceren). "Innovatiescan Universiteit Twente." Enschede, Universiteit Twente.

6. Bijlagen

Bijlage A: Literatuurbronnen verantwoord

Voor elke bron staat hieronder beschreven wat voor soort bron het is, welke focus die bron heeft en hoe de bron bruikbaar is voor dit onderzoek.

Titel	Innovatiescan Universiteit Twente
Auteur(s)	Looise, Fisscher, Nijhof, Groen, Op de weegh, Van den Berg
Jaartal	2005
Soort bron	Reeds bestaande innovatiescan
Focus	Innovatievermogen in de maakindustrie
Omschrijving	Uitgebreide lijst met stellingen die het innovatievermogen van een organisatie aangeven.
Bruikbaarheid voor huidig onderzoek	De innovatiescan geeft op detailniveau weer welke punten goed zijn voor het innovatievermogen. Innovatievermogen kan gelijk gesteld worden aan innovatiemanagement, aangezien het gaat om hoe innovaties bereikt worden en niet de innovaties zelf, net als bij innovatiemanagement. Maar het onderzoek richt zich op de Maakindustrie en niet op de (financiële) dienstverlening.

Titel	New service development: a review of the literature and annotated bibliography
Auteur(s)	Johne & Storey
Jaartal	1998
Soort bron	Literatuuroverzicht
Focus	Ontwikkeling van nieuwe producten in de dienstverlening
Omschrijving	De auteurs geven een uitgebreid beeld van de literatuur op het gebied van NSD tot en met 1996.
Bruikbaarheid voor huidig onderzoek	Johne & Storey proberen een zo uitgebreid mogelijke lijst te geven van de denkbeelden over innovatie in de dienstverlening. Zij noemen dan ook een groot aantal bronnen.

Titel	Innovation in service firms explored; what, how and why?
Auteur(s)	De Jong, Bruins, Dolfsma, Meijaard.
Jaartal	2003
Soort bron	Literatuuroverzicht
Focus	Innovatie in dienstverlening
Omschrijving	De auteurs bekijken achtereenvolgens de succesfactoren voor het proces van innovatie, de directe invloeden, indirecte invloeden en externe invloeden.
Bruikbaarheid voor huidig onderzoek	Alle gebieden die innovatie kunnen beïnvloeden worden beschreven. Het onderzoek richt zich op de dienstverlening.

Titel	Organizing product innovation in Financial services
Auteur(s)	Vermeulen
Jaartal	2001
Soort bron	Promotieonderzoek
Focus	Financiële dienstverlening
Omschrijving	Het onderzoek beschrijft welke specifieke aandachtspunten in de financiële dienstverlening van belang zijn. Daarnaast is er een vragenlijst opgesteld waar de belangrijkste factoren voor innovatie in de financiële dienstverlening worden

Bruikbaarheid voor huidig onderzoek	behandeld. De focus op financiële dienstverlening maakt deze bron zeer bruikbaar.
--	--

Titel	Innovation Management
Auteur(s)	Tidd, Bessant, Pavitt
Jaartal	1997
Soort bron	Boek met innovatiescan
Focus	Innovatiemanagement
Omschrijving	Dit boek is een standaardwerk geworden voor het onderwerp innovatiemanagement.
Bruikbaarheid voor huidig onderzoek	De auteurs laten helder zien wat zij belangrijk vinden op het gebied van innovatiemanagement. De innovatiescan geeft een groot aantal succesfactoren weer.

Titel	Innovation Management – An Overview and some Best Practices
Auteur(s)	Riederer, Baier, Graefe
Jaartal	2005
Soort bron	Best-practice rapport
Focus	Innovatiemanagement in de praktijk
Omschrijving	Het rapport is een praktische beschrijving van best-practices in innovatiemanagement.
Bruikbaarheid voor huidig onderzoek	Dit rapport vult de wetenschappelijke literatuur en innovatiescans aan met inzichten uit de praktijk.

Titel	A Scorecard to Assess Enterprise Innovation Capabilities
Auteur(s)	Young
Jaartal	2002
Soort bron	Praktische innovatiescan
Focus	Innovatievermogen in de praktijk
Omschrijving	Deze scorecard is ontwikkeld door Gartner, een commercieel onderzoeks- en consultancybedrijf. Het richt zich voornamelijk op het gebruik van kennis in innovatiemanagement.
Bruikbaarheid voor huidig onderzoek	De innovatiescan is een aanvulling voor succesfactoren over het gebruik van kennis.

Titel	New Product Development in the Financial Service Industry: a Case Study
Auteur(s)	Edgett, Jones
Jaartal	1991
Soort bron	Case studie
Focus	Productontwikkeling in de financiële dienstverlening
Omschrijving	Door middel van een case studie worden de succesfactoren voor de ontwikkeling van een nieuwe financiële dienst bekeken.
Bruikbaarheid voor huidig onderzoek	Deze case studie richt zich specifiek op de financiële dienstverlening en is daarom interessant voor het huidige onderzoek.

Titel	The Development of New Financial Services, Identifying Determinants of Success and Failure
Auteur(s)	Edgett, Parkinson
Jaartal	1994
Soort bron	Wetenschappelijk onderzoek
Focus	Ontwikkeling van nieuwe financiële diensten
Omschrijving	Dit onderzoek bekijkt de factoren voor succes en mislukking van nieuwe financiële services in een bepaalde sector (<i>Retail finance of British Building societies</i>).
Bruikbaarheid voor huidig onderzoek	Dit onderzoek geeft succesfactoren in de financiële dienstverlening letterlijk weer. De studie is wel gericht op slechts één, zeer specifieke, sector.

Titel	New Industrial Service Development - Scenarios for Success and Failure
Auteur(s)	de Brentani
Jaartal	1995
Soort bron	Wetenschappelijk onderzoek
Focus	Dienstverlening
Omschrijving	Het onderzoek beschrijft 5 scenario's, 3 voor succesvolle innovatie, 2 voor mislukte innovatie.
Bruikbaarheid voor huidig onderzoek	Het onderzoek heeft een grote link met dienstverlening. Het heeft een toegevoegde waarde omdat het extra aandacht besteedt aan de afronding (evaluatie, marktonderzoek) van innovaties.

Titel	What Distinguishes the Top Performing New Products in Financial Services
Auteur(s)	Cooper, Easingwood, Edgett, Kleinschmidt, Storey
Jaartal	1994
Soort bron	wetenschappelijk onderzoek
Focus	Succesfactoren voor innovatie in de financiële dienstverlening
Omschrijving	Dit is een grootschalig onderzoek waar meerdere vooraanstaande wetenschappers aan deel hebben genomen.
Bruikbaarheid voor huidig onderzoek	De focus valt samen met het huidige onderzoek en levert daarom veel waardevolle informatie op.

Titel	Benchmarking the Firm's Critical Success Factors in New Product Development
Auteur(s)	Cooper, Kleinschmidt
Jaartal	1995
Soort bron	Wetenschappelijk onderzoek
Focus	Succesfactoren op organisatieniveau
Omschrijving	Dit onderzoek kijkt naar succesfactoren op een organisatieniveau.
Bruikbaarheid voor huidig onderzoek	Zowel dit als het huidige onderzoek heeft de invalshoek om vooral te kijken naar succesfactoren op organisatieniveau.

Titel	New Industrial Financial Services: What Distinguishes the Winners?
Auteur(s)	Cooper, de Brentani
Jaartal	1991
Soort bron	Wetenschappelijk onderzoek

Focus	Financiële dienstverlening
Omschrijving	De auteurs kijken vooral naar de karakteristieken van gelukke innovatie.
Bruikbaarheid voor huidig onderzoek	De focus op de financiële dienstverlening maakt deze bron bruikbaar voor het onderzoek.

Bijlage B: Bronnen Succesfactoren

nummer	Succesfactoren	UT Quick Scan	Johne & Storey	de Jong et al.	Vermeulen	Tidd et al.	Baier	Young	Edget & Jones	Edget & Parkinson	de Brentani, 2001	de Brentani, 1995	Cooper et al.	Cooper & Kleinschmidt	Cooper & de Brentani	Hoeveelheid bronnen
1	Balans tussen een mechanische en een organische organisatie-inrichting					X										1
2	Betrokkenheid van het topmanagement	X	X	X		X	X		X	X	X	X		X	X	11
3	Lange termijn betrokkenheid om te leren					X										1
4	Interne communicatie	X		X		X								X		4
5	Creatief klimaat	X				X		X								3
6	Effectief optreden van de ontwikkelingsmanager	X							X					X	X	4
7	Tolerantie voor fouten	X	X				X									3
8	Flexibele organisatie-inrichting	X	X							X						3
9	Autonomie van medewerkers	X	X	X			X									4
10	Houding om van fouten te leren	X						X								2
11	Aanmoediging voor creatief denken	X						X								2
12	Verantwoordelijkheid voor innovatie bij hoger management							X						X	X	3
13	Individuele erkenning en waardering voor medewerkers						X									1
14	Ondernemende houding	X														1
15	Organisatiebrede, continue verbetering					X										1
16	Continu onderzoek tijdens het hele proces		X													1
17	Continu leren							X								1
18	Ruimte voor persoonlijke ontwikkeling	X	X			X		X								4
19	Systemen die innovatie stimuleren		X		X					X						3
20	Innovatieve rollen	X	X	X		X			X		X					6
21	Ervaren medewerkers	X	X	X						X	X	X			X	7
22	Betrokkenheid van ontwikkelingsmedewerkers	X	X							X	X	X				5

57	Grondig en goed georganiseerd ontwikkelingsproces	X							X					X	X	4
58	Taakomschrijving gekoppeld aan innovatie	X	X	X												3
59	Evaluatie na introductie	X	X								X					3
60	Continu toezicht van de voortgang	X	X													2
61	Vaardigheidssystemen voor toewijzen experts			X				X								2
62	Expliciet proces voor het begeleiden van innovatie	X						X								2
63	Systemen om aanleidingen uit kennis te halen	X						X								2
64	Flexibele projectdoorloop								X				X			2
65	Kennismanagementsysteem	X				X		X								3
66	Testfase	X	X	X					X	X	X			X		7
67	Kennisdeling	X						X								2

Bijlage C: Argumentatie succesfactoren

Succesfactoren	Cultuur en Leiderschap	Strategie	Mensen	Structuur	Middelen	Netwerken	Randvoorwaarde	Argumentatie
Balans tussen een mechanische en een organische organisatie-inrichting	Ja						Cultuur en Leiderschap	
Betrokkenheid van het topmanagement	Ja	Ja				Ja	Cultuur en Leiderschap	Topmanagement is het belangrijkste, dat is leiderschap
Lange termijn betrokkenheid om te leren	Ja	Ja					Cultuur en Leiderschap	Leren is het belangrijkste, dat is cultuur
Interne communicatie op drie niveaus	Ja						Cultuur en Leiderschap	
Creatief klimaat	Ja						Cultuur en Leiderschap	
Effectief optreden van de ontwikkelingsmanager	Ja		Ja	Ja			Cultuur en Leiderschap	Het gaat om de aansturing van de ontwikkelingsmanager, dat is leiderschap
Tolerantie voor fouten	Ja						Cultuur en Leiderschap	
Flexibele organisatie-inrichting	Ja			Ja			Cultuur en Leiderschap	Flexibiliteit is het belangrijkste, dat is cultuur
Autonomie van medewerkers	Ja		Ja				Cultuur en Leiderschap	Het stimuleren van medewerkers is het belangrijkste, niet de rol van de medewerkers
Houding om van fouten te leren	Ja						Cultuur en Leiderschap	
Aanmoediging voor creatief denken	Ja						Cultuur en Leiderschap	
Verantwoordelijkheid voor innovatie bij hoger management	Ja						Cultuur en Leiderschap	
Individuele erkenning en waardering voor medewerkers	Ja		Ja				Cultuur en Leiderschap	Het stimuleren van medewerkers is het belangrijkste, niet de rol van de medewerkers
Ondernemende houding	Ja		Ja				Cultuur en Leiderschap	Het stimuleren van medewerkers is het belangrijkste,

								niet de rol van de medewerkers
Organisatiebrede, continue verbetering	Ja	Ja					Cultuur en Leiderschap	Het stimuleren van medewerkers is het belangrijkste, niet de richting die de verbetering geeft
Continu onderzoek tijdens het hele proces	Ja	Ja					Cultuur en Leiderschap	Het stimuleren van medewerkers is het belangrijkste, niet de richting die de verbetering geeft
Continu leren	Ja	Ja					Cultuur en Leiderschap	Het stimuleren van medewerkers is het belangrijkste, niet de richting die de verbetering geeft
Ruimte voor persoonlijke ontwikkeling	Ja		Ja				Cultuur en Leiderschap	Gaat meer om de ruimte voor mensen dan de rol van mensen
Systemen die innovatie stimuleren	Ja			Ja			Cultuur en Leiderschap	Gaat meer om het stimuleren dan om het systeem
Innovatieve rollen			Ja				Mensen	
Ervaren medewerkers			Ja				Mensen	
Betrokkenheid van ontwikkelingsmedewerkers	Ja		Ja				Mensen	Gaat meer om de rol van mensen dan het stimuleren van medewerkers
Betrokkenheid van klantcontactmedewerkers	Ja		Ja			Ja	Mensen	Gaat meer om de rol van mensen dan het stimuleren van medewerkers of het betrekken van mensen buiten de organisatie
Gedifferentieerd product					Ja		Middelen	
Voldoende technologische kennis					Ja		Middelen	
Voldoende expertise bij ondersteunende activiteiten					Ja		Middelen	
Voldoende tijd & middelen					Ja		Middelen	
Maatregelen voor de bescherming van innovaties					Ja		Middelen	
Communicatie met buiten						Ja	Netwerken	
Focus op de gebruikers						Ja	Netwerken	
Sterke lanceringcampagne						Ja	Netwerken	
Betrokkenheid van klanten						Ja	Netwerken	
Fit met de omgeving						Ja	Netwerken	
Training van gebruikers						Ja	Netwerken	
Voorlichting van eindgebruikers						Ja	Netwerken	

Systeem van testmarketing						Ja	Netwerken	
Goede marktkennis						Ja	Netwerken	
Samenwerking met partners buiten de organisatie						Ja	Netwerken	
Externe focus						Ja	Netwerken	
Goed marktonderzoek						Ja	Netwerken	
Veel inspanning voor marketing						Ja	Netwerken	
Strikte go/no go besluiten		Ja		Ja			Strategie	Het richting geven (strategie) is hier belangrijke dan de manier waarop (structuur)
Duidelijke doelstellingen		Ja					Strategie	
Fit met strategie		Ja					Strategie	
Focus op kwaliteit		Ja					Strategie	
Duidelijke visie van de organisatie	Ja	Ja					Strategie	De richting is belangrijker dan het stimuleren van medewerkers
Fit met alle onderdelen van de organisatie		Ja					Strategie	
Lange termijndenken		Ja					Strategie	
Ontwikkeling van bijkomende processen		Ja					Strategie	
Verkennen van de toekomst		Ja					Strategie	
Helder, goed gecommuniceerd concept	Ja	Ja					Strategie	Gaat om de richting die het concept geeft, niet in hoeverre de medewerkers erdoor gestimuleerd worden
Teams	Ja		Ja	Ja			Structuur	Gaat meer om de inrichting van het proces dan om de mensen en het stimuleren van mensen
Crossfunctionele samenwerking	Ja			Ja			Structuur	Gaat meer om de inrichting van het proces dan om het stimuleren van mensen
Inter-organisatorische samenwerking	Ja			Ja			Structuur	Gaat meer om de inrichting van het proces dan om het stimuleren van mensen
Investering in teamselectie en teambuilding	Ja		Ja	Ja			Structuur	Gaat meer om de inrichting van het proces dan om de mensen en het stimuleren van mensen

Beloningssysteem voor innovatie	Ja		Ja	Ja			Structuur	Gaat meer om de inrichting van het proces dan om de mensen en het stimuleren van mensen
Grondig en goed georganiseerd ontwikkelingsproces				Ja			Structuur	
Taakomschrijving gekoppeld aan innovatie	Ja		Ja	Ja			Structuur	Gaat meer om de inrichting van het proces dan om de mensen en het stimuleren van mensen
Evaluatie na introductie				Ja			Structuur	
Continu toezicht van de voortgang	Ja			Ja			Structuur	
Vaardigheidssystemen voor toewijzen experts			Ja	Ja			Structuur	Gaat meer om het systeem dan om de rol van mensen
Expliciet proces voor het begeleiden van innovatie	Ja			Ja			Structuur	Gaat meer om de inrichting van het proces dan om het stimuleren van mensen
Systemen om aanleidingen uit kennis te halen	Ja			Ja			Structuur	Gaat meer om de inrichting van het proces dan om het stimuleren van mensen
Flexibele projectdoorloop				Ja			Structuur	
Kennismanagementsysteem				Ja	Ja		Structuur	Gaat meer om het systeem dan om de kennis
Testfase				Ja			Structuur	
Kennisdeling				Ja	Ja		Structuur	Gaat meer om het systeem dan om de kennis

Bijlage D: De succesfactoren uitgelegd

Betrokkenheid van het topmanagement	
Toelichting	Deze factor kijkt naar de betrokkenheid (In het Engels: <i>commitment</i>) van het topmanagement bij innovaties. De betrokkenheid van het topmanagement moet blijken uit de geëngageerdheid, enthousiasme en ondersteuning (Tidd et al. 2005). Het topmanagement is hier degene of de groep die uiteindelijk beslist welke middelen een innovatieproject krijgt.
Link met innovatiemanagement	De betrokkenheid van het topmanagement betekent vaak dat een innovatie de ruimte krijgt binnen de organisatie. Het topmanagement kan helpen om de innovatie in goede banen te sturen en de innovatie naar anderen binnen en buiten de organisatie kan verkopen.
Ideale situatie	Het topmanagement speelt een actieve rol gedurende het hele innovatieproces.
Ongewenste situatie	Er is geen topmanagement betrokken bij een innovatie tot aan het beslismoment of een innovatie geïmplementeerd moet worden.

Interne communicatie	
Toelichting	Interne communicatie verhoogt de verspreiding van informatie door een organisatie heen (De Jong et al. 2003). Om dit goed plaats te laten vinden moet er zowel over alle niveaus van de organisatie worden gecommuniceerd (hoger, lager en naar gelijken) als over alle disciplines (afdelingen).
Link met innovatiemanagement	Een grote verspreiding van informatie zorgt voor meer diversiteit bij idee generatie, verbeterd het probleemoplossend vermogen en voorkomt dat dezelfde fouten meerdere keren gemaakt worden.
Ideale situatie	Binnen de organisatie wordt zowel tussen alle niveaus gecommuniceerd als tussen alle disciplines.
Ongewenste situatie	Er wordt amper gecommuniceerd tussen verschillende niveaus of disciplines.

Creatief klimaat	
Toelichting	Een creatief klimaat waardeert en stimuleert creatief denken.
Link met innovatiemanagement	Een creatief klimaat helpt niet alleen de idee generatie. Ook in andere delen van het innovatieproces is creativiteit belangrijk, zoals tijdens de ontwikkeling van de ideeën. (Tidd et al. 2005)
Ideale situatie	Creativiteit wordt gewaardeerd en gestimuleerd.
Ongewenste situatie	Creativiteit wordt belemmerd.

Effectief optreden van de ontwikkelingsmanager	
Toelichting	Een ontwikkelingsmanager is degene die de controle houdt over het verder ontwikkelen van een idee. Deze manager moet het proces van ontwikkeling goed structureren.
Link met innovatiemanagement	In tegenstelling tot de ideegeneratie moet de ontwikkeling van het idee gestructureerd verlopen. Dit houdt in dat elke activiteit kwalitatief goed wordt uitgevoerd, er geen activiteiten worden overgeslagen zonder

	overleg en er duidelijke beslissingsmomenten (<i>go/no go</i>) zijn. (Cooper en Kleinschmidt 1995)
Ideale situatie	De manager zorgt ervoor dat het ontwikkelingsproces gestructureerd verloopt.
Ongewenste situatie	De manager is niet aanwezig of laat het ontwikkelingsproces niet gestructureerd verlopen.

Tolerantie voor fouten	
Toelichting	Medewerkers worden niet afgestraft voor gemaakte fouten. Zowel niet door formele als informele strafmaatregelen.
Link met innovatiemanagement	Tolerantie voor fouten leidt naar een cultuur waarin experimenten plaats mogen vinden. Door experimenten kunnen er nieuwe ideeën of aanleidingen voor innovatie worden ontdekt.
Ideale situatie	Experimenteren wordt aangemoedigd.
Ongewenste situatie	Fouten worden afgestraft.

Flexibele organisatie-inrichting	
Toelichting	Een organisatie is flexibel ingericht als de inrichting snel kan worden aangepast aan nieuwe ontwikkelingen.
Link met innovatiemanagement	Een flexibele organisatie-inrichting zorgt ervoor dat een innovatieproject snel kan worden ingebed in de organisatie, waardoor er een grotere fit met de organisatie ontstaat. Inflexibiliteit van de organisatie wordt gezien als een van de grootste barrières voor de ontwikkeling van innovaties. (Drew 1995)
Ideale situatie	De organisatie-inrichting kan snel worden aangepast aan nieuwe ontwikkeling.
Ongewenste situatie	De organisatie-inrichting is rigide en kan niet snel worden aangepast.

Autonomie van medewerkers	
Toelichting	Medewerkers moeten het vertrouwen krijgen om hun tijd zelf in te kunnen delen.
Link met innovatiemanagement	Doordat medewerkers hun tijd zelf kunnen indelen, ontstaat er een stimulans voor innovatie. Als de medewerker een goed idee heeft, heeft hij de tijd om het uit te werken.
Ideale situatie	Niet alle tijd hoeft verantwoord te worden.
Ongewenste situatie	Medewerkers moeten verantwoorden hoeveel tijd zij aan werkzaamheden hebben besteed.

Continu leren	
Toelichting	Van alle activiteiten die uitgevoerd worden kan geleerd worden. Als dit direct na de uitgevoerde activiteit gedaan wordt en bijvoorbeeld niet wordt gewacht tot een evaluatie, is dit continu leren.
Link met innovatiemanagement	Door al tijdens een innovatieproces te leren van de uitgevoerde activiteiten, worden er minder vaak dezelfde fouten gemaakt.
Ideale situatie	Er wordt geleerd na elke uitgevoerde activiteit.
Ongewenste situatie	Er wordt niet of nauwelijks geleerd van uitgevoerde activiteiten.

Ruimte voor persoonlijke ontwikkeling	
Toelichting	Medewerkers krijgen de kans om nieuwe kennis en ervaring op te doen buiten hun eigen functie.
Link met innovatiemanagement	De kennis en ervaring kan een medewerker gebruiken om tot nieuwe aanleidingen en ideeën voor innovatie te komen en de kwaliteit van de innovatie te verhogen.
Ideale situatie	Medewerkers krijgen de mogelijkheid om buiten hun functie nieuwe kennis en ervaring op te doen.
Ongewenste situatie	Er is geen ruimte om nieuwe kennis en ervaring op te doen buiten de functie.

Systemen die innovatie stimuleren	
Toelichting	Met systemen om innovatie te stimuleren wordt bedoeld dat er met deze systemen aanleidingen voor innovatie gezocht worden.
Link met innovatiemanagement	Aanleidingen zijn de <i>triggers</i> waardoor innovatieprocessen op gang komen. Dit kunnen bijvoorbeeld problemen of irritaties zijn waar mensen tegen aan lopen of kansen die mensen in de markt waarnemen. De systemen moeten ervoor zorgen dat met zoveel mogelijk van dit soort aanleidingen ook daadwerkelijk iets gedaan wordt. (Tidd et al. 2005)
Ideale situatie	Aanleidingen worden verzameld en bewaard.
Ongewenste situatie	Er wordt niet gekeken naar aanleidingen voor innovatie.

Innovatieve rollen	
Toelichting	Er zijn verschillende rollen die innovatie stimuleren, zoals de innovation champion, die het belang van de innovatie bekend maakt in de innovatie, de projectmanager die het project in goede banen leidt en nog vele andere rollen als de ideegenerator, sponsor, gate-keeper, ambassadeur, integrator, verkenners en reorganisator. (Hender 2004)
Link met innovatiemanagement	Door duidelijk te hebben welke rollen door welke personen vervuld worden kan het innovatieproces efficiënter doorlopen worden.
Ideale situatie	Er is nagedacht welke rollen van belang zijn en het is voor de medewerkers van het innovatieproject duidelijk wie deze rollen vervullen.
Ongewenste situatie	Er is niet nagedacht welke rollen van belang zijn.

Ervaren medewerkers	
Toelichting	Medewerkers die door ervaring opgedane kennis kunnen toevoegen aan het innovatieproject.
Link met innovatiemanagement	Meer ervaringskennis zorgt voor een hogere kwaliteit van de innovatie.
Ideale situatie	Het grootste deel van de medewerkers die het proces doorlopen zijn ervaren.
Ongewenste situatie	Er zitten geen ervaren medewerkers in het proces.

Betrokkenheid van ontwikkelingsmedewerkers	
Toelichting	Ontwikkelingsmedewerkers zijn verantwoordelijk voor de uitwerking van een idee.
Link met innovatiemanagement	Het is belangrijk dat alle betrokken medewerkers in het gehele proces zijn betrokken. Op deze manier ontstaat het meeste diversiviteit en is de aanwezige kennis op alle momenten beschikbaar.
Ideale situatie	Alle betrokken medewerkers zijn in het gehele innovatieproces betrokken.
Ongewenste situatie	Ontwikkelingsmedewerkers zijn alleen in bij de ontwikkeling betrokken.

Betrokkenheid van klantcontactmedewerkers	
Toelichting	klantcontactmedewerkers hebben van iedereen in de organisatie het beste zicht op de klantwensen.
Link met innovatiemanagement	Het is belangrijk dat alle betrokken medewerkers in het gehele proces zijn betrokken. Op deze manier ontstaat het meeste diversiviteit en is de aanwezige kennis op alle momenten beschikbaar.
Ideale situatie	Alle betrokken medewerkers zijn in het gehele innovatieproces betrokken.
Ongewenste situatie	klantcontactmedewerkers zijn niet betrokken bij innovaties.

Voldoende financiële middelen	
Toelichting	Hoeveel geld er beschikbaar is voor innovaties.
Link met innovatiemanagement	Zonder geld kan een innovatieproces niet doorgaan. Het is, net als de andere middelen, een voorwaarde voor innovatie.
Ideale situatie	Er is voldoende geld voor het doorlopen van innovatieprocessen.
Ongewenste situatie	Geld is een grote belemmerende factor voor innovaties.

Voldoende kennis	
Toelichting	Hoeveel kennis er beschikbaar is voor innovaties.
Link met innovatiemanagement	Zonder kennis kan een innovatieproces niet doorgaan. Het is, net als de andere middelen, een voorwaarde voor innovatie.
Ideale situatie	Er is voldoende kennis voor het doorlopen van innovatieprocessen.
Ongewenste situatie	Kennis is een grote belemmerende factor voor innovaties.

Voldoende mankracht	
Toelichting	Hoeveel mensen er beschikbaar is voor innovaties.
Link met innovatiemanagement	Zonder mensen kan een innovatieproces niet doorgaan. Het is, net als de andere middelen, een voorwaarde voor innovatie.
Ideale situatie	Er is voldoende mensen voor het doorlopen van innovatieprocessen.
Ongewenste situatie	Mankracht is een grote belemmerende factor voor innovaties.

Voldoende tijd	
Toelichting	Hoeveel tijd er beschikbaar is voor innovaties.
Link met innovatiemanagement	Zonder tijd kan een innovatieproces niet doorgaan. Het is, net als de andere middelen, een voorwaarde voor innovatie.

Ideale situatie	Er is voldoende tijd voor het doorlopen van innovatieprocessen.
Ongewenste situatie	Tijd is een grote belemmerende factor voor innovaties.

Communicatie met buiten	
Toelichting	Er kan gecommuniceerd worden met externe partijen zoals onderzoeksinstituten (universiteiten, laboratoria, het Sociaal Cultureel Plan Bureau e.d.) en andere bedrijven, met als doel om de beschikbare kennis te vergroten.
Link met innovatiemanagement	Uit de nieuwe kennis die door communicatie beschikbaar komt, is het mogelijk om aanleidingen voor innovatie te halen. Ook wordt de kwaliteit van de innovatie verhoogd.
Ideale situatie	Communicatie met externe partijen leidt tot veel nieuwe kennis.
Ongewenste situatie	Er wordt niet gecommuniceerd met externe partijen.

Focus op de gebruikers	
Toelichting	De gebruikers zijn klanten en servicemedewerkers in het geval van productinnovatie en medewerkers in het geval van procesinnovatie. Door middel van een focus op de gebruikers moet er rekening gehouden worden met hun wensen.
Link met innovatiemanagement	Door de focus op gebruikers zal een innovatie beter aansluiten bij de wensen van de gebruikers waardoor de kans op een succes groter wordt.
Ideale situatie	Gebruikers zijn in het hele innovatieproces aanwezig.
Ongewenste situatie	De gebruikers worden pas in de laatste stadia van het proces betrokken.

Sterke lanceringcampagne	
Toelichting	De lanceringcampagne is de introductie van innovaties in de uiteindelijke omgeving (de markt voor productinnovaties, de organisatie voor procesinnovaties). Onderdelen van een sterke lanceringcampagne zijn bijvoorbeeld: Veel promotie, goede coördinatie tussen betrokken disciplines en een juiste doelgroep.
Link met innovatiemanagement	Een sterke lanceringcampagne.
Ideale situatie	De introductie van innovaties is goed gecoördineerd, met veel promotie en gericht op de juiste doelgroep.
Ongewenste situatie	Er zijn geen activiteiten voor de introductie van innovaties.

Betrokkenheid van klanten	
Toelichting	In hoeverre de uiteindelijke doelgroep een actieve bijdrage heeft aan innovatieprocessen.
Link met innovatiemanagement	Als de uiteindelijke doelgroep actief wordt betrokken bij een innovatieproces is het resultaat van dat proces waarschijnlijk beter afgestemd op de doelgroep.
Ideale situatie	De doelgroep wordt actief betrokken in het hele innovatieproces.
Ongewenste situatie	De doelgroep wordt niet betrokken bij het innovatieproces.

Fit met de omgeving	
Toelichting	Er moet een afstemming met de karakteristieken van de omgeving komen (behoeften van gebruikers, technologische mogelijkheden).
Link met innovatiemanagement	Door de innovatie aan te passen op de omgeving wordt de kans op een succesvolle innovatie groter.
Ideale situatie	Er wordt in het hele innovatieproces rekening gehouden met de omgeving.
Ongewenste situatie	Er wordt geen fit gecreëerd met de omgeving.

Training van gebruikers	
Toelichting	De gebruikers moeten leren omgaan met innovaties.
Link met innovatiemanagement	Als de gebruikers al weten hoe zij om moeten gaan met innovaties, zullen de innovaties beter geaccepteerd worden (en dus succesvoller zijn).
Ideale situatie	Gebruikers worden getraind voor de introductie van innovaties.
Ongewenste situatie	Gebruikers worden niet getraind.

Voorlichting van eindgebruikers	
Toelichting	De eindgebruikers moeten weten dat innovaties eraan komen en wat zij doen.
Link met innovatiemanagement	Als eindgebruikers voorbereid zijn op innovaties, zullen de innovaties beter geaccepteerd worden (en dus succesvoller zijn).
Ideale situatie	Eindgebruikers worden voorbereid voor de introductie van innovaties.
Ongewenste situatie	Eindgebruikers worden niet voorbereid.

Systeem van testmarketing	
Toelichting	Door middel van testmarketing wordt de doelgroep en de potentie van innovaties bepaald.
Link met innovatiemanagement	Weten wat de potentie van de innovatie is, helpt bij het maken van beslissingen en doordat de doelgroep bekend is, kan de echte marketing doelgerichter opgezet worden.
Ideale situatie	Testmarketing wordt zo vroeg mogelijk in het innovatieproces uitgevoerd (voor een tastbaar product is dit als er een prototype is, bij een ontastbare innovatie kan dit vaak al na de keuze voor een idee).
Ongewenste situatie	Er wordt geen testmarketing uitgevoerd.

Goede marktkennis	
Toelichting	In hoeverre de organisatie weet wat de markt wil.
Link met innovatiemanagement	Door aanwezige marktkennis kan de innovatie beter worden afgestemd op de wensen en behoeften van de markt.
Ideale situatie	Er wordt actief gezocht naar nieuwe kennis uit de markt.
Ongewenste situatie	Er wordt geen kennis uit de markt gehaald.

Goed marktonderzoek	
Toelichting	Goed marktonderzoek geeft een betrouwbaar beeld van de huidige

	markt en de ontwikkelingen die de markt doorgaat.
Link met innovatiemanagement	Marktonderzoek geeft mogelijke ontwikkelingen in de markt weer waar de organisatie met innovaties op in kan spelen. Ook kunnen door kennis van de markt innovaties beter op de markt worden afgestemd.
Ideale situatie	Er zijn betrouwbare gegevens uit de markt die worden gebruikt om aanleidingen voor innovaties te vinden en innovaties op de markt af te stemmen.
Ongewenste situatie	Er wordt geen marktonderzoek gedaan.

Duidelijke doelstellingen	
Toelichting	Duidelijke doelstellingen zijn bedoeld om de medewerkers van het innovatieproject en de rest van de organisatie te laten weten wat de bedoeling is en waarom dat belangrijk is.
Link met innovatiemanagement	Dit verhoogt de motivatie van de medewerkers van het project en geeft een grotere status aan het project voor de rest van de organisatie. Door het formuleren van doelstellingen kan het project beter gemanaged worden omdat bekend is wat het resultaat zou moeten zijn.
Ideale situatie	De doelstellingen en de urgentie van de innovatie worden in heel de organisatie bekend gemaakt.
Ongewenste situatie	Er zijn geen doelstellingen geformuleerd voor de innovatie.

Fit met strategie	
Toelichting	Een 'fit' betekent in deze context dat de doelen van de innovatie passen binnen de lange termijn strategie van een organisatie. Bijvoorbeeld bij een strategie van omzet verhogen door middel van het verkopen van meer polissen, valt een nieuwe polis wel binnen de strategie, maar het ontwikkelen van een nieuw kennismanagement systeem niet.
Link met innovatiemanagement	Door een fit tussen de strategie en de innovatie te creëren wordt de kans dat een innovatie toegevoegde waarde voor een organisatie levert groter. Een fit met de strategie creëren werkt het beste door vooraf te kijken hoe de innovatie binnen de strategie past (of, op basis van goede argumenten, de strategie aan te passen op de innovatie). Als er pas achteraf wordt gekeken of de innovatie bij de strategie past, kan het zijn dat de innovatie niet geïmplementeerd kan worden in de organisatie.
Ideale situatie	De innovatie wordt vooraf op de strategie aangepast.
Ongewenste situatie	Er wordt niet getoetst of er een fit met de huidige strategie is.

Duidelijke visie van de organisatie	
Toelichting	De visie van de organisatie geeft een richting voor de activiteiten die een organisatie in de toekomst ontwikkeld. (De Jong et al. 2003, p. 45)
Link met innovatiemanagement	Een duidelijke visie stimuleert mensen om te innoveren om het doel van de organisatie te bereiken.
Ideale situatie	Er is een duidelijke visie waarin innovatie gestimuleerd wordt.
Ongewenste situatie	Er is geen duidelijke visie binnen de organisatie.

Fit met alle onderdelen van de organisatie

Toelichting	De doelen van de innovatie moeten passen binnen de lange termijn strategie van een organisatie, de ontwikkeling van bijkomende processen en de cultuur van de organisatie.
Link met innovatiemanagement	Door een innovatie af te stemmen op een organisatie wordt de kans dat een innovatie toegevoegde waarde voor een organisatie levert groter.
Ideale situatie	De innovatie wordt vooraf op de organisatie aangepast.
Ongewenste situatie	Er wordt niet getoetst of er een fit met de organisatie is.

Lange termijndenken	
Toelichting	Lange termijndenken betekent dat er rekening gehouden wordt met de voor- en nadelen van de innovatie voor de lange termijn bij het maken van beslissingen over innovatie.
Link met innovatiemanagement	Omdat innovaties over het algemeen de grootste impact hebben op de lange termijn, zorgt lange termijndenken ervoor dat die impact meegenomen wordt bij het maken van beslissingen over de innovatie.
Ideale situatie	De lange termijnprestaties zijn leidend voor beslissingen.
Ongewenste situatie	De korte termijnprestaties zijn leidend voor beslissingen.

Multidisciplinaire teams	
Toelichting	Teams moeten speciaal gevormd worden voor innovaties en bestaan uit mensen die van verschillende dimensies afkomstig zijn.
Link met innovatiemanagement	Samenwerking binnen het team, zeker een divers team, verbetert de hoeveelheid en de kwaliteit van ideeën en oplossend vermogen doordat men kan voortbouwen op elkaar.
Ideale situatie	Een team wordt samengesteld op basis van een specifieke innovatie en is zo divers mogelijk.
Ongewenste situatie	Er wordt niet nagedacht over de samenstelling van een team voor een innovatieproject.

Crossfunctionele samenwerking	
Toelichting	Mensen met verschillende functies en afkomstig uit verschillende disciplines werken samen aan innovaties.
Link met innovatiemanagement	Diversiteit komt de kwantiteit en kwaliteit van ideeën en het probleemoplossend vermogen ten goede.
Ideale situatie	Er wordt in het hele innovatieproces crossfunctioneel gewerkt.
Ongewenste situatie	Er is geen crossfunctionele samenwerking.

Beloningssysteem voor innovatie	
Toelichting	Dit betekent dat medewerkers beloond moeten worden voor het bedenken van nieuwe aanleidingen en ideeën en voor hun medewerking aan succesvolle innovaties.
Link met innovatiemanagement	Door medewerkers te belonen die meewerken aan succesvolle innovaties en mensen die nieuwe ideeën of aanleidingen bedenken, worden deze en andere medewerkers gestimuleerd om dit vaker te doen. Omdat beloningen het beste werken als zij direct het resultaat zijn van het handelen van een persoon, is het beter dat de beloning plaats vindt op een

	zo laag mogelijk niveau (bijvoorbeeld individueel ten opzichte van de hele organisatie).
Ideale situatie	Er is een beloning voor innovatie op team- of individueel niveau.
Ongewenste situatie	Er is geen beloning voor innovatie.

Grondig en goed georganiseerd ontwikkelingsproces	
Toelichting	Het goed organiseren van een innovatieproject gebeurt door vooraf te beslissen welke stappen er aan bod moeten komen gedurende een innovatieproject en vervolgens ook al deze stappen uitvoeren.
Link met innovatiemanagement	Innovatie is alleen te organiseren als men weet hoe een innovatieproject verloopt. Als er geen bewust doorlopen proces is, dan is het niet mogelijk om aan te sturen op de verschillende vaardigheden die verschillende stappen vereisen.
Ideale situatie	Alle stappen van het project worden bewust doorlopen of bewust achterwege gelaten.
Ongewenste situatie	Er is geen bewust doorlopen innovatieproject.

Taakomschrijving gekoppeld aan innovatie	
Toelichting	Innovatie moet een onderdeel worden van het takenpakket van medewerkers.
Link met innovatiemanagement	Op deze manier kunnen zij er meer tijd aan besteden en geeft het voor de medewerkers aan hoe belangrijk innovatie voor de organisatie is.
Ideale situatie	Innovatie is een belangrijk deel van de taakomschrijving.
Ongewenste situatie	Innovatie is geen onderdeel van de taakomschrijving.

Evaluatie na introductie	
Toelichting	Van innovatieprocessen moeten bekeken worden hoe ze verlopen zijn. Zo moet bijvoorbeeld bekeken worden wat er goed is gegaan, wat er beter kan en welke beslissingen zijn genomen.
Link met innovatiemanagement	Om te leren van doorlopen innovatieprocessen moet het geëvalueerd worden. Dit kan het beste gebeuren met zoveel mogelijk kennis (door een goede verslaglegging tijdens het proces en de aanwezigheid van zoveel mogelijk actoren.)
Ideale situatie	Er vindt een evaluatie plaats waarbij alle actoren zijn betrokken, op basis van goede verslaglegging.
Ongewenste situatie	Er vindt geen evaluatie plaats.

Kennismanagementsysteem	
Toelichting	Een systeem waar kennis in wordt verzameld en opgevraagd kan worden.
Link met innovatiemanagement	Door veel kennis te verzamelen en te verspreiden, wordt de kwaliteit en kwantiteit van ideeën verhoogd.
Ideale situatie	Er is een kennismanagement systeem waar actief kennis aan toegevoegd wordt en dat toegankelijk is voor iedereen in de organisatie.
Ongewenste situatie	Er is geen kennismanagementsysteem.

Testfase	
Toelichting	Een test moment om te kijken of innovaties doen wat ze moeten doen.
Link met innovatiemanagement	Als er in een innovatieproces meerdere testmomenten zijn, dan kunnen fouten in een vroeg stadium ontdekt en verbeterd worden.
Ideale situatie	Er zijn meerdere testmomenten in een innovatieproces.
Ongewenste situatie	Er zijn geen testmomenten in een innovatieproces.

Bijlage E: Protocol voor meting

Inleiding

Voor u ligt het protocol voor het gebruik van de IG&H innovatiescan. Dit protocol is bedoeld om de meting zo duidelijk mogelijk te maken voor u en de cliënt waar de scan wordt uitgevoerd. De scan meet de status van innovatiemanagement binnen de organisatie van de cliënt door middel van interviews waarin gekeken wordt hoe de organisatie omgaat met innovatiemanagement aan de hand van zes categorieën en 42 succesfactoren.

U houdt interviews met meerdere personen en gedurende de interviews kunt u, aan de hand van de succesfactoren en een beschrijving van verschillende situaties, punten toekennen aan de verschillende onderdelen van innovatiemanagement.

Vorbereiding

Voordat de interviews gehouden kunnen worden, moeten er eerst een aantal voorbereidende handelingen worden verricht. Deze zijn er op gericht om de juiste mensen bij de cliënt te spreken te krijgen en zorgen ervoor dat deze mensen optimaal zijn voorbereid op wat hun te wachten staat en wat er van hen verwacht wordt.

Als eerste moet er contact gemaakt worden met een leidinggevende binnen de organisatie. De leidinggevende moet zicht hebben op de status van innovatiemanagement. Met hem moet een voorbereidend gesprek worden gehouden waarin in grote lijnen wordt besproken hoe innovatie geregeld is en wie er bij betrokken zijn binnen de organisatie.

Samen met de leidinggevende selecteert u minstens drie mensen die u kunt interviewen. Deze personen moeten meerdere malen in aanraking gekomen zijn met innovatie, bijvoorbeeld doordat zij meerdere innovatieprojecten hebben meegemaakt of begeleidt. Het liefste spreekt u een leidinggevende en twee medewerkers. Op deze manier kunnen uitspraken van gesprekpartners aan elkaar getoetst worden en is er geen sprake dat de vooringenomenheid van één gesprekspartner de resultaten buitenproportioneel beïnvloed.

Interview

Tijdens het interview kunt u, als u dat wenst, afwijken van de volgorde van de succesfactoren zoals die zijn gegeven. Het is belangrijk dat u niet direct vraagt naar de succesfactoren, maar juist dat u uw expertise gebruikt om met de informatie die u krijgt de scores zelf in te vullen. Op die manier heeft u de mogelijkheid om door te vragen en eventuele onduidelijkheden helder te krijgen.

Probeer in de interviews uitspraken van eerder geïnterviewde personen te controleren. Na het laatste interview moet u een goed beeld hebben van innovatiemanagement binnen de organisatie. Om de interviews het beste om te kunnen zetten naar resultaten, kunnen de interviews worden opgenomen en naderhand beluisterd worden. De resultaten worden betrouwbaarder als een tweede consultant aanwezig is bij het gesprek of als een tweede consultant de opgenomen interviews beluisterd en apart scoort.

Resultaten

In de powerpointtemplate zit een koppeling naar een Excelbestand waar u de scores per stelling in kunt vullen. Hier wordt dan automatisch een staafdiagram van gemaakt. In deze template kunt u tevens de bijzonderheden rapporteren. Het kan voorkomen dat u van meerdere personen

conflicterende antwoorden heeft gekregen. Maak hiervan melding in de resultaten zodat hier later over gediscussieerd kan worden bij de cliënt.

Terugkoppeling

U kunt op twee manieren terugkoppelen. De eerste is een simpele controle bij de leidinggevende op de door u verkregen resultaten. Dit kunt u het beste doen als u de scan gebruikt als quickscan. Het is echter beter om alle geïnterviewden en eventueel zelfs nog meer betrokkenen aanwezig te laten zijn, zodat eventuele onduidelijkheden en conflicterende antwoorden direct besproken kunnen worden. Conflicterende antwoorden kunnen door vele redenen ontstaan, zoals doordat de geïnterviewden van andere afdelingen of functies komen. Probeer tijdens de terugkoppeling de redenen te achterhalen, zodat de organisatie ziet waar de communicatie in hun organisatie misloopt.

Bijlage F: Reflectieverslag

Naast het resultaat van het onderzoek, moet ook het onderzoek zelf geëvalueerd worden. Dit zal per fase van de ontwerpcyclus worden besproken.

Analyse

Aan de hand van de kennis binnen IG&H en twee door de medewerkers van IG&H geschreven boeken is in kaart gebracht waarom innovatie op dit moment in de belangstelling staat binnen de financiële dienstverlening. Dit is vooral gebeurd zodat de onderzoeker een goede basis had om met bedrijven uit de financiële dienstverlening te gaan praten. Ditzelfde is gebeurd op het gebied van innovatiemanagement, met behulp van wetenschappelijke literatuur.

Tijdens de analyse is er ook een Programma van eisen opgesteld. Hoewel dit in overleg met IG&H is gebeurd, zijn de uiteindelijke eisen en wensen door de onderzoeker geformuleerd.

Synthese

Bij het genereren van een voorlopig ontwerp is veel aandacht besteed aan het kiezen van het juist niveau waarop gemeten is. In eerste instantie is gekozen om te kijken naar het innovatiemanagement op projectniveau, aangevuld met enkele randvoorwaarden. Gedurende het onderzoek bleek het echter moeilijk om een uitputtende lijst van succesfactoren voor het projectniveau op te stellen, daarom is in een later stadium gekozen om het onderzoek te richten op de randvoorwaarden. Deze zijn daarna uitgebreid naar de categorieën zoals ze in deze scriptie zijn gepresenteerd.

Het meetinstrument dat in eerste instantie aan IG&H is aangeboden meet zowel het organisatieniveau als het projectniveau, ondanks dat het projectniveau niet wetenschappelijk onderbouwd is. Voor IG&H is dit gedeelte echter wel waardevol, omdat het veel meer gebruik maakt van de kennis die al aanwezig is binnen hun organisatie. In dit meetinstrument is ook, als extra hulp voor de consultants, een derde situatie, de suboptimale situatie, beschreven per succesfactor.

Simulatie

Op de interviews die gehouden zijn, zijn overwegend goede reacties gekomen, niet alleen op de resultaten, maar ook op hoe de interviews zijn gehouden. Het vinden van bedrijven die mee wilde werken aan het onderzoek is niet altijd makkelijk gebleken, hoewel het een grote hulp was dat IG&H hun netwerk hiervoor beschikbaar heeft gemaakt. Doordat het voor de deelnemende organisaties geen enkel probleem was om zowel met mensen op hoge functies als met medewerkers van projecten te spreken, ging het verzamelen van relevante informatie goed.

De voorbereiding op de interviews kon beter. Door eerst een voorbereidend gesprek te hebben met de leidinggevende hadden meer relevante medewerkers gesproken kunnen worden en waren de gesprekspartners ook beter voorbereid.

Evaluatie

De uiteindelijke evaluatie binnen IG&H richtte zich voornamelijk op het projectniveau. De wetenschappelijke evaluatie, of de feedback van de begeleider van de universiteit bracht een groot aantal andere punten naar voren. Op basis van deze punten is besloten de analyse en simulatie fase nogmaals te doorlopen. Het resultaat daarvan is deze scriptie.