

Onderzoekslijn Innovatie & Business Development (uitgebreide versie)

Opleiding	Master of Business Administration (MBA)
Lector	Dr. Meindert Flikkema
Coördinator onderzoekslijn	Dr. Peter Nientied, MPM
Betrokken lid Academic Board	Prof. dr. Jan Eppink

Innovatiehefbomen

Innovatie kan plaatsvinden op verschillende gebieden. In onderstaand model is een ordening van 9 gebieden aangebracht. Innovatie vindt vaak plaats op meerdere gebieden (cellen in het model). Bijvoorbeeld, een nieuwe technologie kan gericht zijn op een nieuwe waardepropositie en tot stand komen via nieuwe cross-functional teams. ¹

Technology Innovation	Business Model Innovation	Innovation M&O
Products and services	Value proposition	Management route
Process technologies	Supply chain	People route
Enabling technologies	Target customer	Innovation process / strategy route

Kolom 1 en 2 zijn een model van Davila, Epstein en Shelton (2013), kolom 3 is toegevoegd. Innovation M&O wordt wel sociale innovatie genoemd (Volberda en Bosma, 2011), management innovation (Birkinshaw, Hamel en Mol, 2008; Mol en Birkinshaw, 2010, Foss e.a., 2012) en organisation innovation (OECD, 2005; Mothe en Nguuyen Thi, 2010). M&O staat voor management & organisatie innovatie – herkenbaar voor NCOI. M&O is enerzijds een ingang naar innovatie (bevorderen van innovatief klimaat), anderzijds de innovatie van het management en organisatie zelf (bijvoorbeeld nieuwe manier van werken).

Een alternatief model voor innovatie, opgesteld door ontwerponderzoekers, is 'Ten types of innovation' van Keeley *et al.* (2013), die aantonen dat innovaties altijd uit verschillende typen bestaan.

De term *Business models* doet misschien aan het bedrijfsleven denken, maar zijn niet minder relevant voor maatschappelijk middenveld (Volberda e.a., 2013). De zorgsector (net als andere middenveldorganisaties en de overheid) gebruiken de term business model niet – wel visie, verdienmodel, besturingsfilosofie, e.d. Voorbeeld:

Florence is een grote organisatie in de VVT sector (verzorgingshuis, verpleeghuis en thuiszorg). In 2011 heeft Florence haar besturingsfilosofie en portfolio kritisch tegen het licht gehouden, en een nieuwe visie, nieuwe kernwaarden, nieuwe producten ontwikkeld. Nieuwe diensten, nieuwe klanten en doelgroepen, samenwerkingen, organisatievernieuwing zijn hieruit voortgekomen. (zie: Brouwer en Van der Zwan, 2013)

¹ Zie ook het werk van Keeley (et al., 2013) die 'ten types of innovation' onderscheidt en aantoont dat innovatie altijd op verschillende vlakken, in verschillende vormen, tot stand komt.

Theorie en praktijkonderzoek

Er zijn verschillende theoretische ingangen en veel modellen om innovatie te onderzoeken. Ingangen zijn bijvoorbeeld: - innovatiemanagement, innovatie als business process; - organisatieperspectief, innovatief klimaat, innovatiestrategie; innovatiebronnen, innovatienetwerken; besluitvorming en business cases; - product en dienstenontwikkeling, open innovatie; - van innovatie naar markt. (Tidd en Bessant, 2013; Davila e.a., 2013; Kwakman en Smeulders, red., 2013).

Sectoren

Onderscheid is gemaakt tussen private sector (for profit), semi-publiek (ofwel *institutional sector*, b.v. onderwijs, zorg, politie) en public sector. Vaak wordt gedacht dat overheid en semi-publiek minder innoveren dan het bedrijfsleven, maar dit is nooit onderbouwd door onderzoek, stellen Fuglsang en Pedersen (2011).

Het is moeilijk om grote lijnen te trekken voor de verschillende sectoren – er bestaat veel variatie binnen de sectoren (waarvan de grenzen ook niet heel scherp zijn).

- Voor *profit organisaties*: technologische ontwikkelingen gaan steeds sneller door, maatschappelijke waarden veranderen (Hamel, 2012; Prahalab en Krishan 2008). De organisatie van innovatie, binnen en tussen organisaties, business model innovatie en management innovatie, zijn relevante thema's. In dynamische omgevingen, geven Sweitzer *et al.* (2011) aan, is open innovatie belangrijk voor het succes van innovatie. Birkinshaw e.a. (2011) geven op basis van praktijkonderzoek in grote organisaties aan, dat moderne instrumenten (web-based tools, open innovation, enz.) allen hun beperkingen hebben.
- Het *maatschappelijk middenveld* is voor financiering / regulering grotendeels afhankelijk is van de overheid Het credo 'de kosten van de zorg reizen de pan uit', is een stimulans voor efficiëntere zorg en andere vormen van zorg. Innovatie is vaak een reactie op nieuw beleid van de rijksoverheid, en is vaak 'incremental innovation'. Ministeries faciliteren innovatieprocessen (zie bijvoorbeeld www.zorgvoorinnoveren.nl, www.invoorzorg)
- *Overheden*. Door bezuinigingen en heroriëntatie op haar rol, ziet de *overheid* in dat het roer om moet. 'Minder overheid, meer samenleving' is het credo. Het gaat dan niet alleen om hetzelfde dienstenniveau met minder mensen en middelen, of minder dienstverlening², maar om andere vormen van dienstverlening. Er zijn veel voorbeelden in de zorg en het sociale domein (www.invoeringwmo.nl).

Voorgestelde thema's onderzoekslijn Innovatie en Business Development

Voor de drie sectoren (for profit), semi-publiek, en overheid) zijn de volgende thema's voorgesteld.

Profit sector

a) Innovatie product / dienst - verdienmodel - medewerkers

Bedrijven komen door innovaties (d.w.z. meer dan aanpassingen) met nieuwe producten / diensten. Die gaan via de organisatie - medewerkers (supply chain) naar de klant. Het business model kan daardoor veranderen. De vraag is naar de samenhang tussen deze elementen.

Vragen:

- Heeft de organisatie een innovatiestrategie, welke, wat houdt die in (incremental, more radical)? Is er sprake van een interne 'innovation gap'?
- Worden nieuwe producten / diensten gekoppeld aan het business model? Hoe?
- Hoe worden medewerkers betrokken, hoe dragen zij bij aan meerwaarde creëren in de implementatie?
- Hoe leidt de innovatie tot verbetering / verandering van de organisatie?
- Hoe worden ideeën verzilverd? Hoe voorkom je kennis spillovers en 'brain picking'? Welke rol spelen formele en informele IP rights daarin en welke competenties zijn cruciaal?

² Dat gebeurt natuurlijk ook, de bibliotheek is bijvoorbeeld korter open, de kunst- en cultuursector wordt gekort, enz.

Literatuur

Eagar, R., e.a. (2011) The Future of Innovation Management: The Next 10 Years. *Prism* 2011/1

Tidd, J., en J. Bessant (2013) *Managing Innovation – Integrating Technological, Market and Organizational Change*. Wiley

Wal, H. van der, en R. van Es (2010) Innoveren bij het mkb: een race zonder finish. *Tijdschrift voor Management & Organisatie*, jan/feb., p. 28-47.

b) Samenwerking in het innovatieproces

Reconstructie van een (nog niet) afgerond innovatieproces dat op basis van samenwerken / netwerk tot stand komt / is gekomen.

Vragen:

- Hoe komt het innovatieproces tot stand, wie zijn daarbij betrokken, wat zijn financiële verwachtingen, hoe worden deze berekend?
- Hoe verloopt het proces?
- Hoe wordt bepaald of het wel / geen succes is?
- Wordt gewerkt met cross-functional innovatieteams in en tussen organisaties, hoe zijn die samengesteld, hoe worden die aangestuurd?³ Of in welke andere vorm wordt samengewerkt?
- Wat werkt wel, wat werkt niet hierin, welke instrumenten kunnen worden ingezet voor het slagen van innovatieteams?

Literatuur

Lee, Sang M., D.L. Olson en S. Trimi (2012) Co-innovation: convergonomics, collaboration, and co-creation for organizational values. *Management Decision*, 50, p. 817-830.

Landsprenger, J., en P. Spieth (2011) Managing innovation networks in the industrial goods sector. *International Journal of Innovation Management*, Vol. 15, p. 1209–1241.

Hemphala, J., en M. Magnusson (2012) Networks for innovation – but what networks and what innovation. *Creativity and Innovation Management* 21(1), p. 3-16.

Voorgestelde thema's maatschappelijk middenveld⁴

a) Innovatieprocessen organiseren

“Bij het merendeel van de onderzochte zorgorganisaties wordt het innovatieproces nauwelijks professioneel vormgegeven. Waar dat wel gebeurt zijn stevige verbeteringen mogelijk.” (Nauta, e.a., 2011, p. 4) In andere maatschappelijke sectoren is dit vermoedelijk niet veel anders. Op het niveau van een organisatie of meerdere vergelijkbare organisaties, is onderzoek naar de stand van zaken van innovatiemanagement relevant.

Vragen:

- Beschrijf de stand van zaken, wat wordt gedaan, wat is gebeurd (reconstructie)?
- Wat belemmert en wat bevordert innovatie in organisaties?
- Hoe is de koppeling tussen innovatie en het verdienmodel? En wat is daarvan het resultaat?
- Hoe is het innovatieproces vormgegeven?
- Wat is de rol van het leiderschap?
- Hoe wordt geleerd van andere organisaties?
- Welke verbeteringen in innovatiemanagement zijn mogelijk en hoe kunnen deze gerealiseerd worden?

Literatuur

Nauta, F., H. de Groot, M. Gielen. Thuy Ngo, H.J. Messchendorp, M. Crombach (2011) *Innovatiescan Nederlandse zorg*. Lectoraat Innovatie, Hogeschool Arnhem Nijmegen.

³ Sang M. Lee et al. (2012) trekken het breder, naar ‘co-innovation’, dat gedragen wordt en waarde oplevert voor alle stakeholders.

⁴ Het boek *Koplopers in de zorg*, van Brouwer en Van der Zwan (2013), geeft 50 aansprekende voorbeelden van innovatieve praktijken in de zorg (van jeugdzorg tot life sciences, van ziekenhuizen tot GGZ).

Williams, P. (2012) Integration of health and social care: a case of learning and knowledge management. *Health and Social Care*, 20(5), p. 550-560.

Grotel, M. van, M. Strating, A, Nieboer (2011) Resultaten van 98 kleinschalige innovatieprojecten in de langdurige zorg. *TSG* 89(6), p. 330-339.

b) *Innovatie, leren en veranderbereidheid*

Om te leren en te innoveren, moet een organisatie voldoende veranderbereidheid hebben (Cozijnsen en Vrakking, 2013). In veel professionele organisaties in het middenveld, bestaan de tendensen van innovatie én conservatisme naast elkaar. Bijvoorbeeld, gevestigde belangen werken innovatie tegen (hoger onderwijs, welzijn, zorg, politie), 'not invented here' houding. Er wordt volop geëxperimenteerd (onderwijs, zorg, enz.), maar organisaties hebben moeite om deze innovaties op kleine schaal te omarmen en op te schalen.

Vragen:

- Hoe speelt innovatie in het beleid, in de strategie van de organisatie?
- Worden innovatie van anderen verkend, beoordeeld, overgenomen? Hoe verloopt dit proces?
- Worden tendensen van weerstand, eigenbelang, conservatisme erkend, herkend? Hoe gaat de leiding hier mee om (of hoe gaan innovatieve teams om met de leiding?)
- Welke factoren zorgen voor wel / geen innovatiesucces?
- Is sprake van een 'licence to innovate'?
- Hoe kunnen cases op een gelijk abstractieniveau vergeleken worden?

Literatuur

Fleuren, M, K. Wiefferink en T. Paulussen (2004) Determinants of innovation within health care organizations. *International Journal for Quality in Health Care* 16, p. 107–123.

Matrofski, S., en D. Rosenbaum (2011) *Receptivity to Police Innovation: A Tale of Two Cities*. National Police Research Platform.

Voorgestelde thema's overheid

a) *Innovatiemilieus/netwerken*

Veel innovaties in de overheid eisen samenwerking tussen verschillende betrokken partijen, en vaak ook tussen verschillende schaalniveaus (van lokaal tot (inter-)nationaal) en samenwerking met het maatschappelijk middenveld en private sector. Innovatie in de publieke sector wordt steeds meer een open proces (Lee et al., 2012).

Vanuit een lopend innovatieproces, zijn de volgende *vragen* relevant.

- Welke partijen zijn direct en indirect betrokken, vanuit welke rol, en welk belang?
- Welke rol speelt de politiek?
- Hoe spelen informele netwerken?⁵
- Welke instrumenten voor samenwerking aan innovatie worden ingezet?
- Wat werkt wel, wat werkt niet?

Literatuur

Provan, K.G., en R. Lemaire (2012) Core concepts and key ideas for understanding public sector organizational networks: using research to inform scholarship and practice. *Public Administration Review*, 72(5), p. 638-648.

Bommert, B. (2010) Collaborative innovation in the public sector. *International Public Management Review*, 11, p. 1-33.

Orange, G., et al. (2007) Local government and social or innovation value. *Transforming Government; People, Process and Policy*, 1(3), p. 242-254.

b) *Meer met minder => Beter door anders?*

⁵ Bekkers, Edelenbos en Steijn (2011) wijzen in hun onderzoeksagenda voor innovatie in de publieke sector ook op de 'grey zones', de persoonlijke en informele netwerken die van groot belang zijn bij innovaties.

Onder invloed van de financiële / economische situatie (minder inkomsten), wijzigen overheden hun rol in de maatschappij. Een nieuwe balans tussen minder uitgaven, meer verantwoordelijkheid bij de samenleving, grotere impact. In het sociale domein (en kunst en cultuur, enz.) vindt momenteel een grote vernieuwingsslag plaats: minder overheid, meer eigen kracht van de burgers.

Op organisatieniveau (bijvoorbeeld een gemeente of een ministerie plus betrokken netwerk van organisaties) zijn de volgende *vragen* relevant.

- Zijn de beelden van de innovatie eenduidig of verschillend? Wordt het als innovatie gezien (en gemanaged)?
- Hoe wordt aangestuurd door de politiek en door de leiding van de organisatie?
- Is er een eenduidig beeld van de innovatie?
- Hoe verloopt de samenwerking?
- Vinden experimenten plaats?
- Wat gebeurt er met financieringsstromen?
- Worden medewerkers betrokken?

Literatuur

Moulaert, F. (2010) Social Innovation and community development, concepts, theories and challenges. In Moulaert, F., F. Martinelli, E. Swyngedouw, and S. González (eds.) *Can neighbourhoods save the city, community development and social innovation*. Routledge, Chap. 1, p. 4-17

Cammack, V., en K. Byrne (2012) Accelerating a Network Model of Care: Taking a Social Innovation to Scale. *Technology Innovation Management Review*, July, 26-30.

Potts, J., en T. Kastle (2010) Public sector innovation research; what's next? *Innovation: management, policy & practice* 12, p. 122–137.

Referenties

- Bekkers, V., J. Edelenbosch en B. Steijn (eds., 2011) *Innovation in the public sector, Linking capacity and leadership*. Palgrave.
- Bekkers, V., J. Edelenbosch en B. Steijn (2011), An innovative public sector? Embarking in the innovation journey. In: Bekkers *et al.* (eds., 2011), p. 197 – 222.
- Birkinshaw, J. (2010) *Reinventing Management*. Jossey-Bass.
- Birkinshaw, J., G. Hamel, en M.J. Mol (2008) Management innovation. *Academy of Management Review* 33, p. 825-845.
- Birkinshaw, J. Bouquet, C. en J.-L. Barsoux (2011) The 5 Myths of Innovation. *MIT Sloan Management Review*, Winter ([//sloanreview.mit.edu/article/the-5-myths-of-innovation/](http://sloanreview.mit.edu/article/the-5-myths-of-innovation/) 16-12-2011).
- Brouwer, J.J. en G. van der Zwam (2013) *Koplopers in de zorg, 50 formules voor succes*. Content to Image, www.koplopersindezorg.nl.
- Cozijnsen, A.J., en W.J.Vracking (2013) *Basisboek Veranderkunde*. Kluwer.
- Davila, T., M.J. Epstein en R. Shelton (2013) *Making innovation work, how to manage It, measure It, and profit from It*. Pearson Education (updated ed.).
- Foss, N., T. Pedersen, J. Pyndt en M. Schultz (2012) *Innovating Organization and Management: New Sources of Competitive Advantage*. Cambridge University Press.
- Fuglsang, L. en J.S. Pedersen (2011) How common is public sector innovation and how similar is it to private sector innovation. In: Bekkers *et al.* (eds., 2011), p. 44 – 60.
- Hamel, G. (2012) *What matters now*. Jossey Bass.
- Keeley, L., R. Pikkell, B. Quinn en H. Walters (2013) *Ten types of innovation – the discipline of building breakthroughs*. Wiley.
- Kwakman, F., en R. Smeulders (red., 2013) *Groot innovatie modellenboek, 40 innovatiemodellen voor het versterken van ondernemerschap bij bedrijfsleven en overheid*. Van Duuren.
- Lee, Sang M., Taewon Hwang en Donghyun Choi (2012) Open innovation in the public sector of leading countries. *Management Decision*, 50, p. 147-162.
- Mol, M.J., en J. Birkinshaw (2010) Management innovation and the multinational corporation. *Advances in International Management*, 23, p. 479-495.
- Mothe, C., and Nguyen Thi, T.U. (2010) The impact of non-technological innovation on technological innovation: do services differ from manufacturing? An empirical analysis of Luxembourg firms. *CEPS – Instead Working Papers*, 2010-01.
- OECD (2005) *The measurement of scientific and technological activities - Proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data*. Oslo Manual.
- Prahalab, C.K, en M.S. Krishan (2008) *The new age of innovation, driving co-created value through global networks*. McGraw Hill.
- Schweitzer, F.M., O. Gassman en K. Gaubinger (2011) Open innovation and its effectiveness to embrace turbulent environments. *International Journal of Innovation Management*, 15, p. 1191-1207.
- Volberda, H., F. van den Bosch en K. Heij (2013) *Re-inventing Business, hoe bedrijven hun businessmodel innoveren*. Van Gorcum.
- Volberda, H., en M. Bosma (2011) *Innovatie 3.0 - Slimmer managen, organiseren en werken*. Mediawerf.