

Methodologie

Innovatiestrategie begeleiding



Inhoudsopgave

1. INLEIDING	2
2. METHODOLOGIE	2
2.1. DOELSTELLING	2
2.2. DEFINITIE STRATEGIE	2
2.3. METHODE	3
2.4. STRATIBOX	4
2.5. ROLES EN RESPONSIBILITIES	5
2.6. INNOVATIE	7

1. Inleiding

Dit document geeft verdere toelichting over het traject dat doorlopen wordt tijdens de innovatiestrategie begeleiding van het Innovatiecentrum. Dit document heeft als doelstelling:

- om een beeld van de aanpak voor de innovatiestrategie begeleiding te geven
- om een overzicht te geven van de roles & verantwoordelijkheden die iedereen heeft tijdens het traject
- om een duidelijke positie te geven aan innovatie binnen de gehele strategie oefening
- om de Stratibox, de toolbox die gebruikt wordt, mee te geven

2. Methodologie

2.1. Doelstelling

De doelstelling van de innovatiestrategie oefening is dat de ondernemer en zijn/haar werknemers:

1. inzicht krijgen in de strategische factoren die inspelend op het bedrijf en van daaruit een strategisch plan kunnen opstellen om zo de visie en missie te realiseren
2. innovatie als een structureel onderdeel zien van de strategie

2.2. Definitie strategie

Alvorens verder te gaan met de beschrijving van de aanpak is het belangrijk om te formuleren wat in onze aanpak verstaan wordt onder 'strategie'.

Strategie is een set van ("strategische") projecten die op middellange en lange termijn door het bedrijf gerealiseerd moeten worden om zijn visie en missie dichterbij te benaderen.

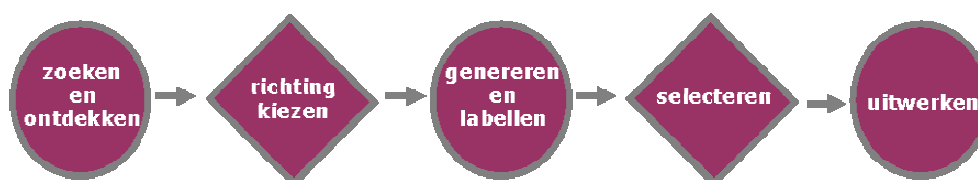
Maw de output van deze oefening is een set van strategische projecten. De link naar innovatie wordt duidelijk gemaakt in de oefening (zie ook 2.6).

De implementatie, de vertaling naar resources, de opvolging en bijsturing ervan behoren niet meer tot deze strategie oefening. Dit doet echter geen afbreuk aan het belang van de implementatie fase, echter het Innovatiecentrum is beperkt in zijn rol.

2.3. Methode

Om tot dit operationeel plan of beter gezegd, een set van strategische projecten, te komen is er een innovatiestrategie begeleiding opgesteld. Deze begeleiding bestaat uit 5 fases:

- Zoeken en Ontdekken
- Richting kiezen
- Genereren en Labelen
- Selecteren
- Uitwerken



Figuur 1: 5 fases in het Innovatiestrategie traject

Voor elke fase zijn er tools ontwikkeld die de ondernemer ondersteunt in het formuleren van zijn/haar Innovatiestrategie. Deze tools zijn verenigd in de Stratibox (sectie 2.4).

In een individueel project kunnen deze tools aangepast worden in functie van de noden van het bedrijf. Met betrekking tot het onderdeel innovatie is er een apart hoofdstuk voorzien (hfd 4) om dit binnen de strategie oefening te kaderen. Tabel 1 geeft een overzicht met uitleg van de verschillende fases die doorlopen worden. De zesde fase, implementatie, hoort niet tot het werkterrein van het Innovatiecentrum.

Tabel 1: Verschillende fases in de Innovatiestrategie oefening

Fase	Doelstelling	Waardevol Eindproduct
1. zoeken en ontdekken	In kaart brengen welke krachten er inwerken op het bedrijf en de economisch context waarin het bedrijf moet ageren. Hiervoor worden er een 6-tal analyse frames aangereikt.	<ul style="list-style-type: none"> - Duidelijk inzicht hebben in de factoren die inwerken op het bedrijf (concurrenten, markt, klanten, interne structuur, enz). - Dit resulteert in een geconsolideerde SWOT
2. richting kiezen	Om strategische keuzes te maken moet men een richting kiezen. Die richting kan geformuleerd worden door de visie, missie en de waarden van het bedrijf te beschrijven.	<ul style="list-style-type: none"> - Scherp afgelijnde visie, missie en waarden
3. genereren en labelen	Ahv de geconsolideerde SWOT denkt het bedrijf na over mogelijke strategische projecten. Een brainstormsessie zal bijdragen tot vernieuwende projecten en uitwerkingen. Het labelen geeft een manier om projecten te classificeren, zodat het later gemakkelijker wordt om een selectie te maken.	<ul style="list-style-type: none"> - Lijst van mogelijke strategische projecten opgesplitst in groeiprojecten en structurele projecten. -

4. selecteren	Een methode om strategische projecten op basis van vastgelegde criteria te rangschikken. Het is belangrijk dat de onderneming die projecten selecteert die hen dichterbij het realiseren van hun visie en missie.	- lijst van uit te voeren strategische projecten (KT, MT, LT) die uit een consensus is gegroeid.
5. uitwerken	De gekozen projecten verder uitwerken. De nadruk ligt hier vooral op een duidelijke beschrijving van het doel van elk project. Dit is een eerste stap naar de uitvoering van het project toe.	- Gedocumenteerde projecten waar een owner is aan gekoppeld
6. implementatie	Uitvoeringen van de strategische projecten in het bedrijf. Met uitvoering wordt bedoeld: resource allocatie, opvolging, meting, correctie & bijsturing van de strategische projecten.	- Realisatie van de doelstellingen gespecificeerd in de verschillende strategische projecten.

2.4. Stratibox

Om het traject verder te kunnen ondersteunen is er een toolbox ontwikkeld die kan gehanteerd worden door de onderneming: de Stratibox. Deze toolbox laat toe om het door te lopen traject te structureren, te faciliteren en tot een neerslag te komen van het gedane traject. De toolbox is ook belangrijk om de meningen en visies van de verschillende deelnemers in de Innovatiestrategie oefening te kunnen consolideren.

De Stratibox groepeert een set van tools in iedere fase. Het Innovatiecentrum heeft een "standaard" toolset gedefinieerd waarmee iedere onderneming aan de slag kan gaan. Het is ook mogelijk dat de onderneming zelf of in samenspraak met zijn innovatieadviseur tools kan kiezen om in te zetten.

Een overzicht van de standaard tools per fase kan je terugvinden in onderstaande tabel.

Tabel 2: Standaard tools per fase

Tools		Beschrijving
1. zoeken en ontdekken		
	Startpunt	beschrijft wat er op dit ogenblik reeds gekend is over de strategie en strategische positie van het bedrijf. We kunnen dit later gebruiken als referentiepunt.
	Produkt/Markt matrix	geeft een overzicht van de afzet van produkten of diensten aan de verschillende afzetmarkten. Het is de bedoeling om inzicht te krijgen in het relatief belang en de winstgevenheid van een bepaald product of een bepaalde klantengroep. Deze analyse zou moeten toelaten strategische opties te ontdekken, die we later verder kunnen uitwerken.
	Strategie Canvas	De competitie strategische curve vergelijkt het bedrijf met concurrerende bedrijven op basis van een aantal kritische succesfactoren, vanuit het standpunt van de klanten.
	Klantenbevraging	Een vragenlijst die polst naar de doorslaggevende factoren die een klant doen kiezen voor een bepaalde organisatie of bedrijf uit de sector.
	Waardeketen	Een manier om systematisch alle activiteiten en interacties met derden te onderzoeken. Dit kan met behulp van de waardeketen of het waardenetwerk. Om nieuwe opportuniteiten te ontdekken is het belangrijk te identificeren waar de macht ligt in de keten of het netwerk. De waardeketen beschrijft wat er INTERN gebeurt, het waardenetwerk beschrijft de EXTERNE context.

	Financiële analyse	Een beknopt overzicht van de omzet en belangrijkste kosten voor dit jaar en de voorgaande jaren, en een beperkt aantal financiële kengetallen die kunnen gebruikt worden om een vergelijking te maken met sectorgemiddelden.
	SWOT	De sterkte-zwakteanalyse is een bedrijfskundig model dat intern de sterktes en zwaktes en in de omgeving de kansen en bedreigingen analyseert; op basis hiervan wordt vervolgens de strategie bepaald.
2. richting kiezen		
	Visie, Missie, Waarden en Doelstellingen	Om strategische keuzes te maken moet men een richting kiezen. Die richting kan geformuleerd worden door de visie, missie en de waarden van het bedrijf te beschrijven. Dit is telkens een kernachtige zin die de essentie van het bedrijf uitdrukt.
3. genereren en labelen		
	Identificatie projecten	Een manier om nieuwe projecten rechtstreeks af te leiden uit de geconsolideerde SWOT.
	Brainstorm projecten	GPS voor ondernemingen is een beproefde methodologie die uw bedrijf helpt vernieuwende ideeën te genereren rond bestaande of nieuwe producten, diensten, processen of markten.
	Labellen	Een manier om projecten te classificeren, zodat het later gemakkelijker wordt om een selectie te maken.
4. selecteren		
	Selectietool	Een methode om strategische projecten op basis van vastgelegde criteria te rangschikken. De hoogst gerangschikte projecten worden verder uitgewerkt.
5. uitwerken		
	Projectbeschrijving	Een template om de beschrijving van de gekozen projecten verder uit te werken. De nadruk ligt hier vooral op een duidelijke beschrijving van het doel van elk project. Dit is een eerste stap naar de uitvoering van het project toe.

Daarnaast zijn er ook een aantal optionele tools gedefinieerd die extra ingezet kunnen worden tijdens het traject. Voor een overzicht zie bijlage.

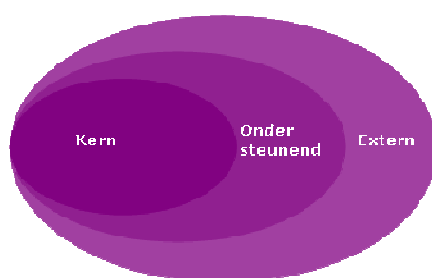
2.5. Roles en responsibilities

Het is ook belangrijk om te kijken wie de stakeholders zijn in het hele proces en wie waar een rol en een verantwoordelijk kan opnemen. In het hele proces onderscheiden we 4 belangrijke rollen: de kern, de ondersteunende, de externe en de faciliterende rol. Onderstaand tabel geeft een overzicht van wat we hieronder verstaan.

Tabel 3: Roles & Responsibilities

Rol	Wie	Verantwoordelijkheid
Kern	<ul style="list-style-type: none"> - Management - Werknemers 	<ul style="list-style-type: none"> - drijvende kracht in de Innovatiestrategie oefening - committent om de nodige inhoud aan te leveren - de kern waar tot een consensus wordt gekomen en beslissingen genomen
Ondersteunende	<ul style="list-style-type: none"> - Andere departementen - Werknemers 	<ul style="list-style-type: none"> - Input geven in bepaalde fases van het Innovatiestrategie project - Mee in een klankbord groep zitten - Voorzien van commitment voor bepaalde strategische projecten
Externe	<ul style="list-style-type: none"> - Klanten - Leveranciers - Consultants / experts - ea 	<ul style="list-style-type: none"> - Klankbord zijn in bepaalde fases van de Innovatiestrategie begeleiding (bv competitiefactoren, uitbreiden van de waardeketen, klantenbevraging, enz) - Input geven in bepaalde fases van de oefening onder de vorm van expertise kennis, enquêtes enz
Faciliterend	<ul style="list-style-type: none"> - Innovatiecentrum 	<ul style="list-style-type: none"> - Begeleiden van het traject - Kritisch opvolgen

Onderstaande figuur geeft een overzicht hoe de verschillende rollen zich tov elkaar verhouden. De drijvende kracht en het inhoudelijke resultaat is zeer sterk verbonden met het kernteam. Zij zijn dan ook de stuwende kracht in het hele proces. En kunnen om hun oefening en het resultaat kracht bij te zetten steunen op verschillende andere rollen, zoals andere werknemers, experts, klanten, leveranciers, innovatie adviseur enz.



Figuur 2: Roles en Responsibilities

2.6. Innovatie

In het hele Innovatiestrategie traject is er een constante aandacht en focus voor innovatie. Het is belangrijk een verschil te maken tussen ondernemen en de strategisch of de vernieuwende projecten die hiervoor nodig zijn en innovatie in de pure zin van het woord. Een bedrijf is constant onderhevig aan verandering en moet daardoor wendbaar zijn. Dit leidt vaak tot projecten die in se vernieuwend zijn. Echter innovatie neemt daarbinnen een speciale plaats in. Hiervoor is het nodig eerst een duidelijke definitie te geven van innovatie (ook hier weer dit is een door ons gehanteerde definitie terwijl in de lectuur verschillende definities gangbaar zijn).

Definitie innovatie

het tot stand brengen van een nieuw of verbeterd product, proces of dienst waardoor het bedrijf een substantiële economische meerwaarde kan realiseren.

In elk fase voorzien we een aandachtspunt voor innovatie en loopt innovatie als rode draad doorheen de strategie oefening. Dit wordt aangeduid in de volgende tabel

Fase	Link met innovatie
zoeken en ontdekken	Via vragen opgenomen in de status template wordt er actief gepeild naar de aanwezigheid van innovatie binnen het bedrijf. Eventueel andere tools kunnen ingeschakeld worden om innovatie duidelijk in kaart te brengen, bv de GE matrix geeft hier een goede aanzet voor.
genereren en labelen	In de oriëntatie fase worden de deelnemers gevraagd om in de groeimatrix na te gaan waar ze kunnen groeien door innovatieve projecten. Deze projecten worden aangeduid in een andere kleur. Ook in de lijst van structurele projecten waar vaak proces innovatie zich bevindt wordt er gevraagd na te denken waar innovatieve projecten zitten. Ook kan er in deze fase met een brainstorm techniek (gps, 6 paden model enz) gewerkt worden om specifiek na te denken en dus te komen tot mogelijke innovatieve projecten moesten die niet voldoende aanwezig zijn.
selecteren	Ook hier voorzien we een criteria rond innovatie om te selecteren. In de finale selectie zal ook snel duidelijk worden of er innovatie projecten gekozen zijn gezien deze reeds in de oriëntatie fase duidelijk zijn aangeduid. Met deze visualisatie methode willen we de ondernemer laten zien of er effectief voor innovatie gekozen wordt.

Bijlage 1

Optionele tools per fase (deze lijst wordt voortdurend aangevuld)

Tools	Beschrijving
1. zoeken en ontdekken	
5 krachtenmodel van Porter	Een instrument om het winstpotentieel van een markt te onderzoeken, om uiteindelijk een concurrentiestrategie te helpen bepalen.
Channel strategy	Dit instrument laat toe om het huidige verkoopproces in kaart te brengen en vervolgens te analyseren. M.a.w. welke kanalen worden ingezet voor welk onderdeel van het verkoopproces. Instrument kan gebruikt worden om competitieve verkoopprocessen in kaart te brengen. Bij het voorbereiden van de commercialisatie van nieuwe producten en / of diensten kan deze tool ingezet worden om de verkoopstrategie te helpen ontwerpen.
2. richting kiezen	
Waardeklaverblad	Het waardeklaverblad tracht een uniek en voor de klanten attractief product en/of bedrijfspositionering in kaart te brengen. Door de antwoorden op 4 vragen als een klaverblad op mekaar te schuiven en te zoeken naar wat gemeenschappelijk is in de antwoorden op deze 4 vragen kan je komen tot een solide basis voor toekomstig succes. Het waardeklaverblad is een alternatief voor visie, missie, waarde en doelstellingen om hier extra diepgang in te brengen.
3. genereren en labelen	
4. selecteren	
Eric Mankin - Can you spot the sure winner.	Een zeer eenvoudige methode om strategische projecten op basis van motivators en drempels te rangschikken.
Teece Model	Een manier om de marktstrategie te bepalen, gebaseerd op een analyse van wie er uiteindelijk zal profiteren van de innovatie.
5. uitwerken	
Projectbeschrijving op basis van SMART doelstellingen	Een template om de beschrijving van de gekozen projecten verder uit te werken. De nadruk ligt hier vooral op een duidelijke beschrijving van het doel van elk project. Dit is een eerste stap naar de uitvoering van het project toe.
Mini business Case	Een template om de gekozen projecten te beschrijven gebaseerd op een business case model.

Tabel 3: Optionele tools per fase (deze lijst wordt voortdurend aangevuld)