

Ontwerpen van technische innovaties

door onderzoek, creatief
denken en samenwerken



Noordhoff Uitgevers

Inge Oskam, Paul Souren, Inge Berg,
Kevin Cowan, Lukien Hoiting

2^e druk

Ontwerpen van technische innovaties

door onderzoek, creatief denken
en samenwerken

Inge Oskam
Paul Souren
Inge Berg
Kevin Cowan
Lukien Hoiting

Tweede druk

Noordhoff Uitgevers Groningen/Utrecht

Ontwerp omslag: G2K (Groningen-Amsterdam)

Omslagillustratie: Getty Images

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB
Groningen, e-mail: info@noordhoff.nl

Met betrekking tot sommige teksten en/of illustratiemateriaal is het de uitgever,
ondanks zorgvuldige inspanningen daartoe, niet gelukt eventuele rechthebbende(n)
te achterhalen. Mocht u van mening zijn (auteurs)rechten te kunnen doen gelden op
teksten en/of illustratiemateriaal in deze uitgave dan verzoeken wij u contact op te
nemen met de uitgever.



0 / 17

© 2017 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Utrecht, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden veeleenvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische veeleenvoudingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprecht (postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.reprecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.

ISBN (ebook) 978-90-01-88060-0

ISBN 978-90-01-88059-0

NUR 964


Woord vooraf bij de tweede druk

De eerste druk van dit boek is geschreven naar aanleiding van het InnovatieLab dat door het lectoraat Technisch Innoveren & Ondernemen is opgezet aan de Hogeschool van Amsterdam (HvA), domein Techniek. Sinds 2009 werken in het InnovatieLab jaarlijks ongeveer 150 Engineeringstudenten, samen met externe opdrachtgevers aan technische innovatievraagstukken uit de praktijk. Dit vroeg om een speciale aanpak voor het doen van onderzoek en het maken van innovatieve ontwerpen in een context waarin door een multidisciplinair ontwerpteam intensief wordt samengewerkt met de opdrachtgever en eventuele ontwikkelpartners.

De afgelopen jaren is het gebruik van het boek sterk toegenomen. Niet alleen door opleidingen die zich van oudsher presenteren als multidisciplinair en creatief, zoals industrieel ontwerpen, product design en technische bedrijfskunde. Ook traditionele technische opleidingen als elektrotechniek en werktuigbouwkunde passen steeds meer in dit profiel en zien het boek als hulpmiddel om onderzoekend ontwerpen gestructureerder aan te pakken. Het boek past dan ook goed bij de ontwikkeling van brede bachelors waarin van nature tussen verschillende ontwerpdisciplines wordt samengewerkt. Daarnaast wordt het boek gebruikt in multidisciplinaire minoren waar behoefte is aan een gemeenschappelijke aanpak en taal om effectief te kunnen samenwerken.

Innovatie is niet los te zien van het businessmodel waarin iets op de markt gebracht wordt. Door de technologische ontwikkelingen op onlinegebied en door de toename van het aantal zelfstandigen op de arbeidsmarkt gaan ook studenten steeds vaker zelf aan de slag met innovaties, als startend ondernemer. Reden temeer om in deze tweede druk een hoofdstuk toe te voegen: het themahoofdstuk Ondernemen. In dit hoofdstuk gaan we niet alleen in op de 'technische' zaken van ondernemen, maar ook op het leren ondernemen. En we laten zien wat het vormgeven van een onderneming behelst. Daarnaast besteden we in deze druk meer aandacht aan duurzaam ontwerpen. De transitie naar een circulaire economie staat sterk in de belangstelling en vraagt van ontwerpers meer kennis en tools om tot een innovatie te komen die toekomstbestendig is. Tot slot hebben we uiteraard van de gelegenheid gebruikgemaakt om een groot deel van de voorbeelden te vervangen door weer nieuwe en inspirerende innovaties.

De ontwerpmethodede die in dit boek wordt gepresenteerd is beschreven als een praktisch uitgewerkt stappenplan en onderscheidt zich van andere methoden door de nadruk op vijf essentiële ingrediënten van technisch innoveren: samenwerken, onderzoeken, creatief denken, experimenteren en ondernemen. Deze vijf thema's worden in de meeste ontwerp- en innovatiehandboeken slechts in de zijlijnen behandeld. In dit boek krijgen ze volop aandacht en reiken we per thema enkele concrete tools aan die specifiek



geschikt zijn voor innovaties waarin techniek en technologie een belangrijke rol spelen.

De beschreven aanpak is allereerst gericht op ingenieurs/ontwerpers die zich als lid van een ontwerpteam bezighouden met het onderzoeken en realiseren van technische innovaties. Maar het boek is ook geschikt voor andere disciplines die tijdens hun studie of werk met (technische) ontwerpers samenwerken. Denk aan bouwkunde, civiele techniek, ergotherapie, human technology en marketing. We gaan ervan uit dat elk lid van het projectteam daadwerkelijk betrokken is bij het creëren van de oplossing en dus bij het ontwerpproces. In dit boek spreken we de lezer dan ook aan met ontwerper en doelen daarmee op alle teamleden, inclusief degenen zonder technische of ontwerpachtergrond. Voor het gemak duiden we deze ontwerper en andere personen in het boek aan met hij, maar uiteraard kan deze net zo goed een zij zijn.

Utrecht, najaar 2016
Inge Oskam
Paul Souren
Inge Berg

Inhoud

Studiewijzer 9

1 **Ontwerpen van technische innovaties** 15

- 1.1 Innovatie en innoveren 16
- 1.2 Rol van technologie 21
- 1.3 Rol van de ontwerper 24
- 1.4 Projectaanpak 29
- 1.5 PIT-stop als reviewmoment 34
- 1.6 Thema's en tools 39

[Samenvatting](#) 44

2 **Fase I Oriëntatie** 47

- 2.1 Voor je begint met de oriëntatiefase 50
- 2.2 Stap 1 Starten met samenwerken 51
- 2.3 Stap 2 Probleem en oplossingsruimte verkennen 55
- 2.4 Stap 3 Klantwensen inventariseren 62
- 2.5 Stap 4 Projectaanpak bepalen 70
- 2.6 PIT-stop oriëntatiefase 75

[Samenvatting](#) 77

[Meer weten?](#) 78

3 **Thema Samenwerken** 81

- 3.1 Wat is samenwerken? 83
- 3.2 Teamsamenstelling 87
- 3.3 Effectief samenwerken binnen een team 92
- 3.4 Samenwerken met de opdrachtgever 96
- 3.5 Samenwerken met partners 99

[Samenvatting](#) 105

[Meer weten?](#) 107

4 **Fase II Analyse** 109

- 4.1 Voor je begint met de analysefase 112
- 4.2 Stap 1 Probleem en context analyseren 113
- 4.3 Stap 2 Verkennend ontwerpen en experimenteren 117
- 4.4 Stap 3 Functies analyseren 121
- 4.5 Stap 4 Ontwerpcriteria bepalen 128
- 4.6 PIT-stop analysefase 136

[Samenvatting](#) 139

[Meer weten?](#) 140

- 5 **Thema Onderzoeken** 143
 - 5.1 Wat is onderzoeken? 145
 - 5.2 Onderzoeksmethode 147
 - 5.3 Een onderzoek uitvoeren 149
 - 5.4 Onderzoekshulpmiddelen 152
 - 5.5 Soorten onderzoek 160
 - [Samenvatting](#) 171
 - [Meer weten?](#) 172

- 6 **Fase III Ontwerp** 175
 - 6.1 Voor je begint met de ontwerpfase 178
 - 6.2 Stap 1 Ideeën ontwikkelen voor de hoofdfunctie 179
 - 6.3 Stap 2 Ideeën ontwikkelen voor deelfuncties 184
 - 6.4 Stap 3 Concepten genereren 188
 - 6.5 Stap 4 Het beste ontwerp bepalen 196
 - 6.6 PIT-stop ontwerpfase 201
 - [Samenvatting](#) 204
 - [Meer weten?](#) 206

- 7 **Thema Creatief denken** 209
 - 7.1 Wat is creatief denken? 211
 - 7.2 Het creatieve denkproces 213
 - 7.3 Divergeren: werkvormen en tools voor ideegeneratie 216
 - 7.4 Convergeren: creatieve ideeën beoordelen en selecteren 224
 - 7.5 Organiseren van een creatieve sessie 229
 - 7.6 Wees zelf creatief 233
 - [Samenvatting](#) 237
 - [Meer weten?](#) 238

- 8 **Fase IV Detaillering** 241
 - 8.1 Voor je begint met de detailleringsfase 244
 - 8.2 Stap 1 Engineeringmodel maken 245
 - 8.3 Stap 2 Ontwerp detailleren 251
 - 8.4 Stap 3 Prototype maken, testen en verbeteren 257
 - 8.5 Stap 4 Definitief ontwerp documenteren 263
 - 8.6 PIT-stop detailleringsfase 265
 - [Samenvatting](#) 267
 - [Meer weten?](#) 268

- 9 **Thema Experimenteren** 271
 - 9.1 Wat is experimenteren? 273
 - 9.2 Een experiment opzetten 276
 - 9.3 Testresultaten en conclusies trekken 279
 - 9.4 Modellen maken 283
 - 9.5 Verschillende soorten experimenten 293
 - [Samenvatting](#) 298
 - [Meer weten?](#) 300

- 10 **Fase V Realisatie** 303
 - 10.1 Voor je begint met de realisatiefase 306
 - 10.2 Stap 1 Begeleiden productievoorbereiding 307
 - 10.3 Stap 2 Begeleiden marktvoorbereiding 315
 - 10.4 Stap 3 Begeleiden introductie, service en onderhoud 321
 - 10.5 Stap 4 Optimaliseren ontwerp en beheersen kwaliteit 325
 - 10.6 PIT-stop realisatiefase 329
 - [Samenvatting](#) 330
 - [Meer weten?](#) 331

- 11 **Thema Ondernemen** 333
 - 11.1 Wat is ondernemen? 335
 - 11.2 Leren ondernemen 341
 - 11.3 Het businessmodel 344
 - 11.4 De financiële businesscase 350
 - 11.5 De onderneming vormgeven 354
 - 11.6 Blijven ondernemen en innoveren 362
 - [Samenvatting](#) 366
 - [Meer weten?](#) 368

Geraagpleegde literatuur 369

Illustratieverantwoording 372

Lijst van afkortingen 373

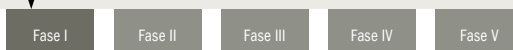
Register 375

Over de auteurs 382

Studiewijzer

Dit boek bevat elf hoofdstukken. Het boek start met een hoofdstuk dat de methode met vijf fasen en vijf thema's introduceert en de PIT-stop toelicht die als rode draad over de fasen heen loopt. Vervolgens wisselen de vijf fasehoofdstukken en vijf themahoofdstukken elkaar af.

De fasen hebben een oplopend Romeins cijfer en zijn herkenbaar aan de grijze tabs.



2 Fase I Oriëntatie

De vragen worden beantwoord in het hoofdstuk.

In dit fasehoofdstuk beantwoorden we de volgende vragen:

- Wat is het doel van de oriëntatiefase?
- Hoe start je de samenwerking?
- Hoe voer je een probleemverkenning uit?
- Hoe verken je de oplossingsruimte?
- Wat is een goede probleemstelling?
- Hoe inventariseer je klantwensen?
- Hoe bepaal je een goede projectaanpak?
- Waar moet je op letten bij de PIT-stop van de oriëntatiefase?

Elk thema heeft een eigen kleur en letter en is herkenbaar aan de gekleurde tabs.

S

O

C

E

O

Navigatiewoorden: belangrijke begrippen uit het hoofdstuk, met paginanummers

Kennismakingsgesprek 53

Probleemverkenning 56

Oplossingsruimte 57

Systeemniveau 58

Ontwerpvisie 60

Ecodesignstrategieën 60

Doelgroepen 64

Kano-model 66

Projectplan 70

Doelstelling van het project 70

Projectplanning 72

Kritieke pad 72

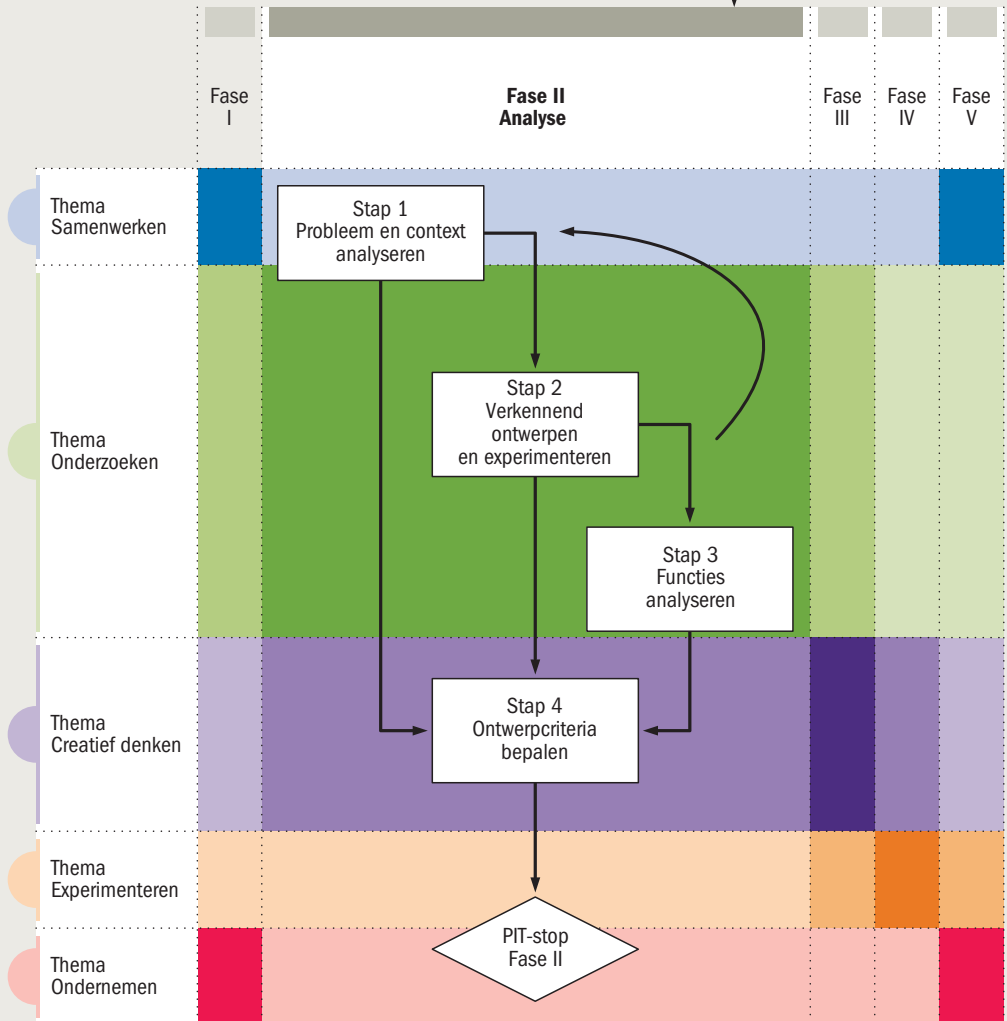
Gebruik van het boek

Je kunt dit boek op de volgende manieren gebruiken:

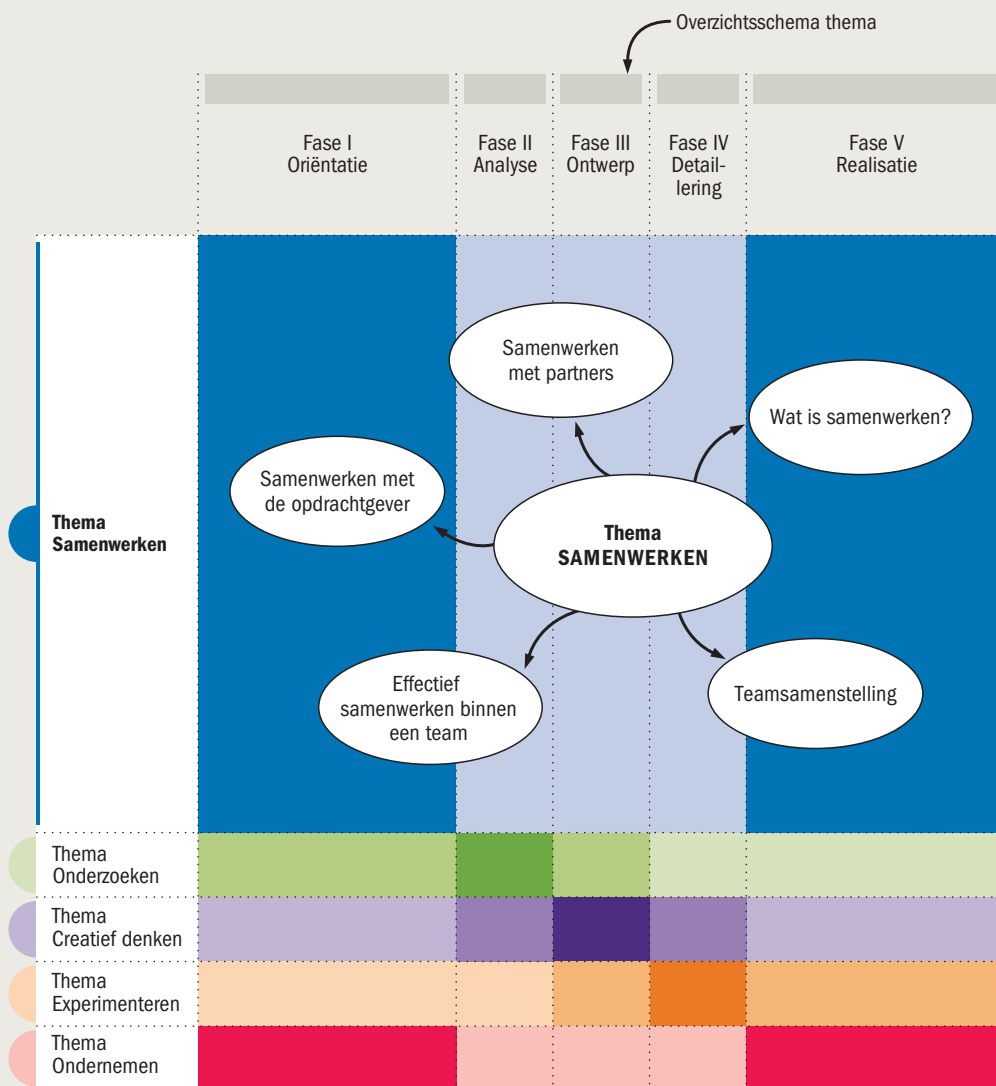
- *Chronologisch verkennen*: je leest eerst over de methode in hoofdlijnen. Vervolgens lees je in meer detail een fase en dan over het thema dat het meest van belang is voor die fase.
- *Meteen aan het werk*: je gaat direct aan de slag met je innovatieproject met behulp van de fasehoofdstukken. Bij de beschrijving van de stappen wordt verwezen naar tools uit de themahoofdstukken die je hierbij kunt inzetten.
- *Starten met de thema's*: je bestudeert eerst de thema's zodat je goed weet wat bij een innovatieproces van belang is. Je kunt je alvast verdiepen in de tools en ze uitproberen. Daarna ga je aan de slag met de fasehoofdstukken.
- *Gebruiken als naslagwerk*: als je je de methode eenmaal eigen hebt gemaakt, is dit boek een handig naslagwerk. De opening van ieder hoofdstuk, het overzicht met tools en het register achter in het boek helpen je om snel een activiteit, thema of tool op te zoeken. Op de website www.ontwerpentechnischeinnovaties.noordhoff.nl vind je nog meer tools en tips, een begrippenlijst en templates die je kunt downloaden.



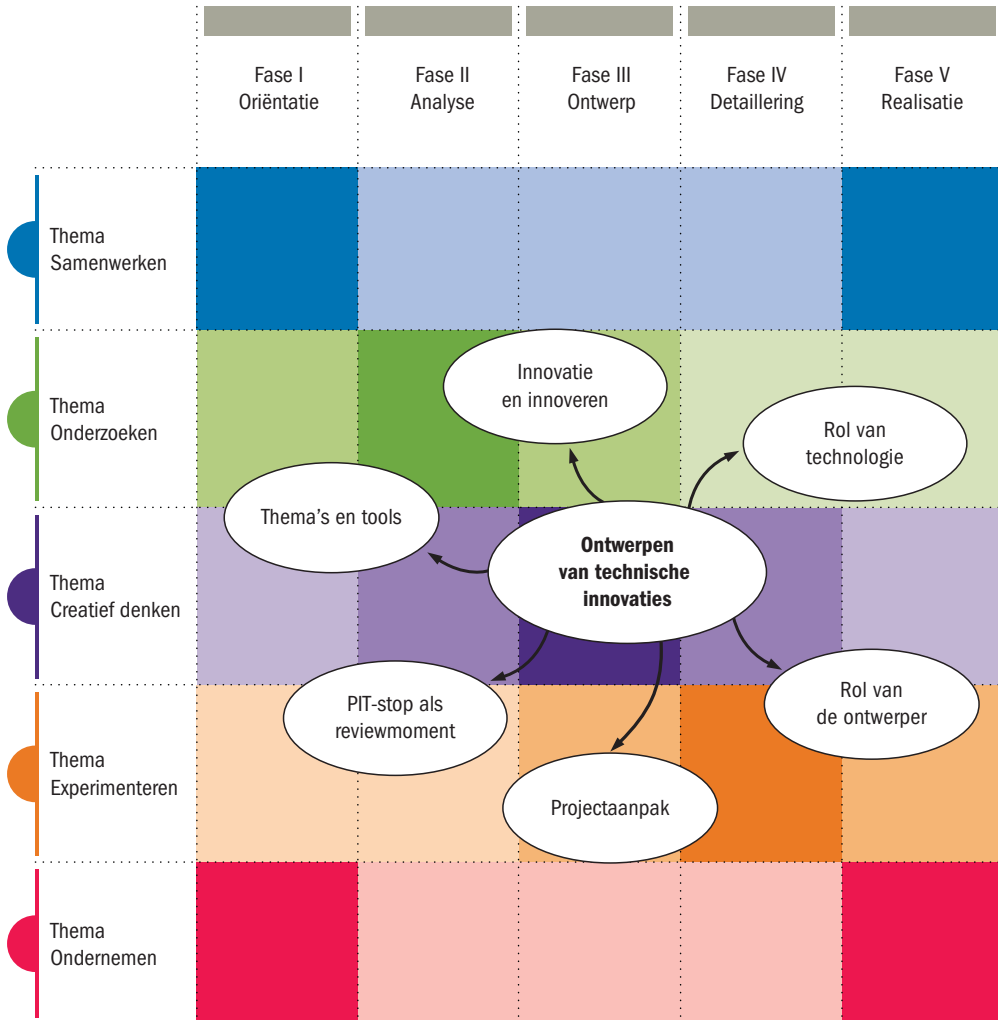
Elk fasehoofdstuk opent met een schema van het stappenplan van die fase. De stappen zijn tevens de paragrafen van dit hoofdstuk. Het schema laat ook zien welke thema's van belang zijn voor deze fase. Elk fasehoofdstuk begint met een inspirerende innovatie uit Nederland.



Elk themahoofdstuk opent met een overzichtsschema waarin de onderwerpen van dat thema zijn weergegeven. Dit zijn tevens de paragrafen van dit hoofdstuk. Dit schema laat ook zien hoe het thema samenhangt met de vijf fasen.



Per hoofdstuk wordt aangegeven op welke vragen de stof antwoord geeft en wat de belangrijkste begrippen zijn die behandeld worden.



1

Ontwerpen van technische innovaties

In dit hoofdstuk vind je antwoorden op de volgende vragen:

- Wat is productinnovatie en waarom innoveren bedrijven?
- Wat is technologie en wat is de rol van technologie bij innovatie?
- Wat is jouw rol als ontwerper in het innovatieproces?
- Uit welke fasen bestaat het ontwerpen van technische innovatie?
- Wat is een PIT-stop en waarom voer je die uit?
- Wat is de rol van het PvE in het ontwerpproces?
- Wat zijn de vijf thema's bij het ontwerpen van technische innovaties?
- Wat zijn tools en waarom zet je ze in?

Productinnovatie 16

Productlevenscyclus 19

Technologie 21, 23

Technologielevenscyclus 23

Ontwerper 24

Innovatieproces 27

Oriëntatiefase 30

Analysefase 30

Ontwerpfase 31

Detaileringsfase 31

Realisatiefase 31

Iteratie 32

PIT-stop 34

Ontwerpdossier 35

Programma van eisen 36

QFD 39

Samenwerken 40

Onderzoeken 41

Creatief denken 42

Experimenteren 42

Ondernemen 42

Tool 42

1.1 Innovatie en innoveren

Technisch innoveren

Technisch innoveren is een lang en intensief traject dat, afhankelijk van de opdrachtgever, verschillende startpunten en doelen kent. Als ontwerper ben je vaak bij slechts een deel van het gehele innovatieproces betrokken, maar speel je een belangrijke rol bij het definiëren van het ontwerp en het onderzoeken van de technische haalbaarheid. Het traject dat je hierbij als ontwerper doorloopt, noemen we 'ontwerpen van technische innovaties'.

Ontwerpproces

Dit ontwerpproces bestaat uit vijf fasen: oriëntatie, analyse, ontwerp, detaillering en realisatie. Aan het eind van iedere fase voer je een projectreview uit die we de PIT-stop noemen. Tijdens de PIT-stop evalueer je, samen met de opdrachtgever, de voortgang van het project, de innovatie en de samenwerking in het team. Voor het vergroten van de kans op succes van het innovatieproject zijn vijf ingrediënten van belang: samenwerken, onderzoeken, creatief denken, experimenteren en ondernemen. Voor ieder thema wordt een aantal tools aangereikt, die je ondersteunen bij het uitvoeren van de activiteiten en die je helpen om tot betere resultaten te komen. Dit hoofdstuk laat zien wat ontwerpen van technische innovaties inhoudt, wat de rol van de ontwerper daarbij is en hoe de fasen en thema's met elkaar samenhangen. Tevens wordt ingegaan op de PIT-stop en de rol van het programma van eisen in het ontwerpproces.

PIT-stop

Voordat we kijken naar technologie, het innovatieproces en jouw rol als ontwerper daarin, bespreken we in deze paragraaf wat innovatie is en waarom bedrijven innoveren.

1.1.1 Wat is innovatie?

Innovatie is een breed begrip. Het kan gaan over producten, diensten of processen, maar bijvoorbeeld ook over markten of organisaties. De methode voor het ontwerpen van technische innovaties is gericht op productinnovatie: het innoveren van discrete tastbare producten, maar ook van productsystemen of product-dienstcombinaties. Voor het gemak spreken we in dit boek verder steeds over product, maar dat moet je dus breder opvatten. Het maakt niet uit of het innovatie van een consumentenproduct betreft, zoals een elektrische scooter of een smartphone, of een product voor de business-to-businessmarkt, zoals een koelvitrine voor de supermarkt of een operatierobot. Wat wel belangrijk is, is dat er sprake is van een nieuw element dat noodzakelijk is om het product te verbeteren: een nieuwe technologie, een inventieve oplossing of een nieuwe combinatie van bestaande technologieën. Bij innovatie kan ook het gehele productidee nieuw zijn of is er sprake van nieuw te realiseren functionaliteit. In deze gevallen moet er nog veel worden ontwikkeld en moet bijvoorbeeld onderzocht worden welke technologieën de innovatie mogelijk kunnen maken. Pas als een idee of vinding ook daadwerkelijk op de markt wordt gebracht, in een behoefte voorziet en daardoor succes heeft, spreken we van een innovatie. Een uitvinding waar niemand op zit te wachten noemen we dus geen innovatie. Ook een product dat alleen een andere vormgeving krijgt of een andere kleine verbetering noemen we geen innovatie.

Product-innovatie

Innovatie

Inspirerende innovaties uit Nederland

In Nederland wordt enorm veel geïnnoveerd: door grote bedrijven, maar ook door het midden- en kleinbedrijf en innovatieve startups. Zij geven met hun innovaties een belangrijke impuls aan de Nederlandse economie en laten zien wat kennis, creativiteit en ondernemerschap teweeg kan brengen. PDMA.NL, vereniging voor innovatieprofessionals, selecteert iedere twee jaar vijftig inspirerende innovaties die in Nederland zijn bedacht en ontwikkeld. Deze innovaties, hun oorsprong en het innovatieproces waarmee ze tot stand zijn gekomen, worden beschreven in de publicatiereeks *Goed nieuws uit Nederland – vijftig inspirerende innovaties*. Uit de vijfde editie van deze reeks hebben we vijf innovaties geselecteerd ter inspiratie en ter illustratie van dit boek. Aan het begin van ieder fasehoofdstuk kun je lezen hoe de innovatoren of ondernemers tot hun innovatie zijn gekomen en hoe zij de toekomst zien.

PDMA.NL heeft tot doel het ontwikkelen en uitwisselen van kennis, ervaring en instrumenten op het gebied van integrale product- en marktontwikkeling. Door middel van seminars en masterclasses helpt de vereniging professionals bij het managen van innovatie. Zie www.pdma.nl voor meer informatie.



Bron: www.vissencom.nl

Bron: www.goednieuwsuitnederland.nl

1.1.2 Waarom innoveren bedrijven?

Innoveren is belangrijk om maatschappelijke problemen op te lossen en om marktwensen te vervullen, maar innoveren is ook essentieel voor de continuïteit van bedrijven. Bedrijven moeten anticiperen en reageren op veranderingen, de concurrentie voor blijven, waarde creëren voor de klant en nieuwe initiatieven durven ontplooiën.

Innoveren

Anticiperen en reageren op veranderingen

De omgeving van bedrijven is constant in beweging en bedrijven moeten hun producten en processen continu aanpassen aan deze veranderende omstandigheden om concurrerend te blijven. We noemen hier vijf belangrijke ontwikkelingen:

- 1 De klant wordt steeds mondiger en veeleisender; hij krijgt steeds meer invloed via internet en sociale media en vraagt om maximale keuzevrijheid, gemak en tijdsbesparing en om producten die bijdragen aan zijn eigen identiteit.
- 2 De snelheid waarmee nieuwe technologische mogelijkheden opkomen, neemt toe en de investeringen die de ontwikkeling van technologie vergt, worden steeds hoger.
- 3 Grondstoffen en fossiele energie worden schaarser, terwijl de vraag naar energie en nieuwe producten sterk groeit. De transitie naar een circulaire economie speelt hierop in.
- 4 Er komt regelmatig nieuwe en strengere wet- en regelgeving op, bijvoorbeeld ten aanzien van de veiligheid of de duurzaamheid van een product.
- 5 Door de opkomst van nieuwe economieën in bijvoorbeeld Azië en Afrika ontstaan nieuwe afzetmarkten en mogelijkheden om productie goedkoop uit te besteden, maar er ontstaat ook nieuwe concurrentie.

Voor bedrijven is het dus van belang om de trends en ontwikkelingen in hun omgeving te volgen en te anticiperen op nieuwe technologische mogelijkheden. Een van die trends is de circulaire economie, beschreven in voorbeeld 1.1.

Circulaire
economie

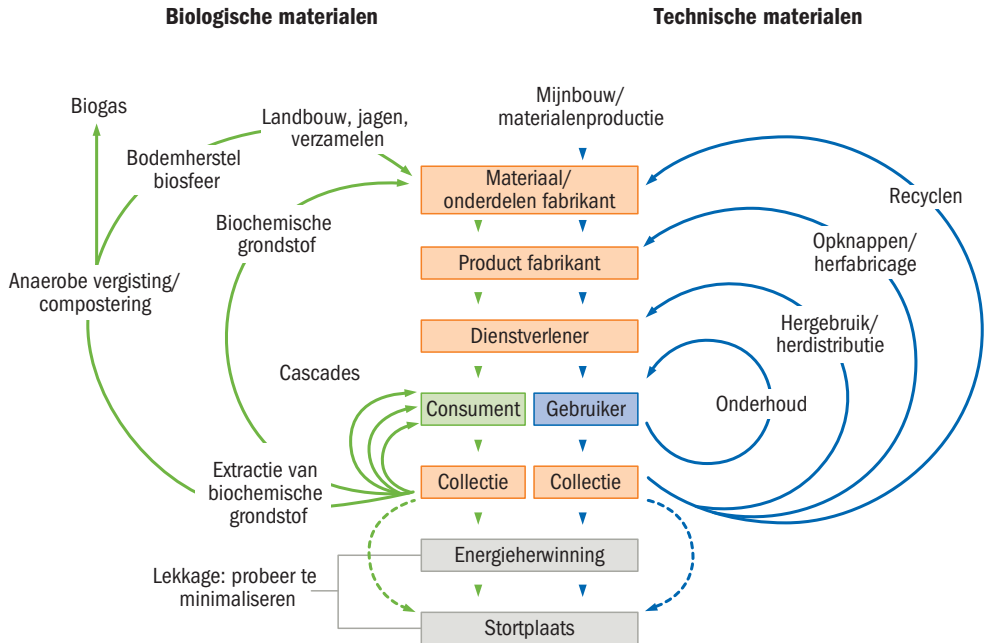
VOORBEELD 1.1

Circulaire economie

In Nederland is veel aandacht voor de transitie naar een circulaire economie. Dit is een economie zonder afval, waarin producten en materialen worden hergebruikt en grondstoffen hun waarde behouden. Anders dan het huidige systeem van een lineaire economie waarin we producten maken, gebruiken en weggooien, kent de circulaire economie twee kringlopen van materialen. In de biologische kringloop worden materialen en producten gemaakt op basis van natuurlijke grondstoffen en komen deze na gebruik weer veilig terug in de natuur. In de technische kringloop worden producten zo ontworpen dat ze eenvoudig kunnen worden hergebruikt, gerepareerd en tot slot gerecycled, zodat de grondstoffen opnieuw hoogwaardig kunnen worden ingezet. In de circulaire economie wordt dus ook de economische waarde zo veel mogelijk behouden.

De circulaire economie biedt bedrijven veel kansen, bijvoorbeeld ondernemers in de maakindustrie. Producenten van producten die waardevolle grondstoffen bevatten, zoals elektronica en schaarse metalen, zijn er al volop mee bezig. Ook de textiel- en kledingindustrie onderzoekt de mogelijkheden voor terugname, hergebruik en recycling. Enkele circulaire principes en voorbeelden van circulaire producten en diensten van Nederlandse bedrijven zijn:

- *Gebruiken van hernieuwbare grondstoffen en materialen:* denk aan cateringdienten gemaakt van biobased en biologisch afbreekbaar kunststof (BioFutura) en kleding gemaakt van bamboevezels (Dajia).



Bron: EMF (2014)

- *Ontwerpen voor hergebruik en reparatie:* denk aan de modulaair opgebouwde smartphone die eenvoudig te gereviseerd kan worden (Fairphone).
- *Repareren en herfabriceren van producten:* denk aan het demonteren, schoonmaken en vernieuwen van gebruikt kantoormeubilair tot nieuw te gebruiken producten (Desko).
- *Het product als dienst:* zo koop je geen lamp, maar betaal je de lichturen (Philips). Je koopt geen jeans, maar leest hem (MudJeans).
- *Het delen van producten:* je hebt geen auto in je bezit, maar je maakt gebruik van een deelautosysteem (Greenwheels).
- *Afval gebruiken als grondstof:* denk aan een skateboard gemaakt van flessendoppen (Wasteboard) en tapijt van afgedankte visnetten (Interface).

Kijk voor meer informatie en voorbeelden op www.mvonderland.nl/circulaire-economie en www.circulairondernemen.nl.

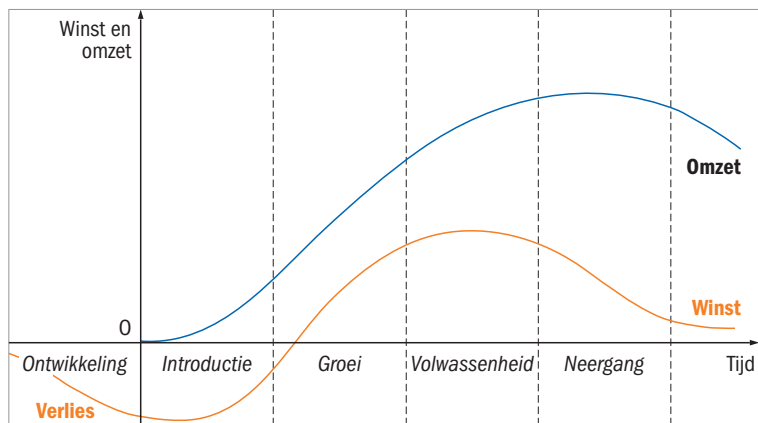
De concurrentie voor blijven

Producten doorlopen nadat ze ontwikkeld zijn doorgaans vier fasen: introductie, groei, volwassenheid en neergang. Dit wordt ook wel de productlevenscyclus genoemd (zie figuur 1.1). In de introductiefase beginnen de eerste verkopen van het product en wordt de eerste omzet gerealiseerd. Als het product aanslaat, komt het product in de groeifase. In de volwassenheidsfase heeft het product een goede positie in de markt verworven en wordt er een goede omzet met het product gemaakt. Op een gegeven mo-

**Productlevens-
cyclus**

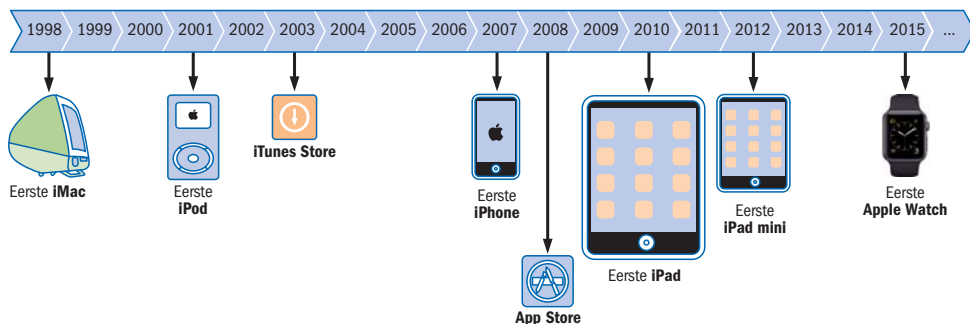
ment stappen klanten echter over op een beter alternatief en lopen de verkoopcijfers terug. De neergangsfase is dan aangevangen en uiteindelijk besluit het bedrijf de verkoop te staken.

FIGUUR 1.1 De productlevenscyclus



Doordat de levenscycli van producten steeds korter wordt en de concurrentie toeneemt, moeten bedrijven regelmatig nieuwe producten ontwikkelen en introduceren. Apple is een bedrijf dat dit heel gestructureerd doet. Bijna ieder jaar komt Apple als eerste met een nieuw product of nieuwe functionaliteit op de markt waarmee ze de concurrentie aftroeft (zie figuur 1.2). Op deze manier heeft ze altijd een product in haar portfolio dat voor een flinke omzet en winst zorgt en waarmee nieuwe innovaties kunnen worden gefinancierd.

FIGUUR 1.2 Productintroducties door Apple



Bron: Gebaseerd op NRC Handelsblad, 25 augustus 2011, p. 4/5

Waarde creëren

Bedrijven proberen op verschillende manieren waarde te creëren voor de klant. Dit kan met nieuwe of verbeterde producten die beter aansluiten op

de wensen van de klant, maar ook met de ontwikkeling van aanvullende producten of diensten of bijvoorbeeld met nieuwe bedrijfsprocessen waarmee ze de klant beter kunnen bedienen. Bij innoveren gaat het dus uitdrukkelijk niet alleen om een technische innovatie. Er is ook een vernieuwing nodig op andere terreinen, bijvoorbeeld op het vlak van de functievervulling, de organisatie, de marktbenadering of het businessmodel. Het uitgangspunt is en blijft hierbij het inspelen op de (toekomstige) wensen van de klant en het creëren van waarde.

Nieuwe initiatieven durven ontplooiën

Tot slot en misschien wel de belangrijkste reden voor het op gang komen van een innovatie is het eigen initiatief en de motivatie van een individu of onderneming. Iemand moet het initiatief nemen om een ontwikkeling op te starten. Daar hoeft niet altijd een objectief en grondig onderbouwde reden voor aanwezig te zijn, maar er is wel een persoonlijke visie, passie en vertrouwen in het productidee voor nodig. Voor een technische innovatie geldt dat er geen garantie op succes bestaat. Er zal dus risico genomen moeten worden en veel van die initiatieven zullen dan ook mislukken, maar spraakmakende innovaties zijn vaak het gevolg van dappere ondernemers en uitvinders die innovatieve ideeën hebben durven door te zetten.

1.2 Rol van technologie

Bij innovatie is vaak sprake van een nieuwe technologie of van een bestaande technologie die op een nieuwe manier wordt toegepast. Maar wat verstaan we eigenlijk onder technologie? En wat is de rol van technologie bij innovatie?

1.2.1 Wat is technologie?

Met technologie bedoelen we het geheel van processen ten behoeve van het voortbrengen van producten en het realiseren van de functionaliteit van het product. We onderscheiden hierbij vier typen technologieën:

- materiaaltechnologie: kennis van materialen die in producten gebruikt kunnen worden
- procesttechnologie: technologie die noodzakelijk is voor het realiseren van producten
- producttechnologie: technologie die in het product gebruikt wordt om bepaalde functionaliteit te realiseren
- informatie- en communicatietechnologie (ICT): technologieën op het vlak van informatiesystemen, telecommunicatie, netwerken en computers die noodzakelijk zijn voor het functioneren van producten

Als ontwerper krijg je regelmatig te maken met de vraag of er nieuwe technologieën zijn die geschikt zijn voor het realiseren van een innovatie. Er zijn veel ontwikkelingen op technologiegebied en het is onmogelijk om hier een volledig overzicht te geven. De belangrijkste ontwikkelingen zijn weergegeven in voorbeeld 1.2. In ieder geval kan gesteld worden dat door deze technologieën de producten en processen in de toekomst steeds slimmer, kleiner en duurzamer worden. Maar ook worden steeds meer technologieën gecombineerd waardoor ze nieuwe mogelijkheden bieden. Denk aan de inzet van biotechnologie waarbij bijvoorbeeld bacteriën gebruikt worden om biobased plastics te maken en planten energie opwekken.

Technologie

VOORBEELD 1.2

Nieuwe technologie

De volgende ontwikkelingen zijn op dit moment belangrijk.

Materiaaltechnologie

- *Nanotechnologie*: technologie die werkt met deeltjes in de grootteorde van nanometers (een miljardste van een meter). Toepassingsvoorbeelden zijn zelfreinigende coatings voor ruiten, koolstofbuisjes voor drinkwaterzuivering en rendementshoging van fotonische cellen.
- *Smart materials*: materialen die een functie in zich hebben, van eigenschap veranderen of een geheugen hebben; denk aan fotonisch textiel als display en zelfherstellende materialen.
- *Duurzame materialen*: materialen die gebaseerd zijn op hernieuwbare grondstoffen (bijvoorbeeld bamboe en biobased plastics) en/of materialen die na gebruik afbreekbaar zijn en weer een voedingsbodem vormen voor de omgeving (bijvoorbeeld biologisch afbreekbare kunststoffen).

Procestechnologie

- *Additive manufacturing*: digitale productietechnieken zoals 3D printen en laser melting, voor het snel en op efficiënte wijze vervaardigen van unieke persoonlijke producten, zoals sieraden en protheses. Biotechnologiebedrijven experimenteren met 3D printen van organen.
- *Duurzame energieopwekking*: alle technologieën die erop gericht zijn om met hernieuwbare bronnen energie te produceren, denk aan zonnepanelen, windturbines, microwarmtekrachtcentrales en brandstofcellen.

Producttechnologie

- *Microelectromechanical systems (MEMS)*: uiterst kleine embedded systemen die uit een combinatie van elektronische, mechanische en eventueel chemische componenten bestaan. Denk aan de versnellingsmeter en gyroscoop in je smartphone of een chemisch laboratorium in een pil.
- *Smart machines*: slimme apparaten die in sommige processen menselijke handelingen vervangen, zoals zorgrobots, zelfrijdende auto's en drones.
- *Sensortechnologie*: 'voelers' die bijvoorbeeld temperatuur, druk of straling meten en dat omzetten in een signaal. Nieuwe ontwikkelingen maken sensoren kleiner, sensitiever, robuuster, betrouwbaarder en goedkoper en daardoor geschikt voor steeds meer toepassingen.

Informatie- en communicatietechnologie (ICT)

- *Remote sensing*: het op grote afstand verzamelen van gegevens van een object of van het aardoppervlak, bijvoorbeeld om milieuproblemen in kaart te brengen, voor defensiedoeleinden of voor preciselandbouw.
- *Big data*: het analyseren van de groeiende hoeveelheid gegevens die wordt verzameld, opgeslagen en uitgewisseld door sensoren en apparaten (internet of things). Met de kwantumcomputer kan dit proces in de toekomst veel sneller dan met conventionele computers.
- *Smart grid*: een energienet met een meet- en regelsysteem zodat vraag en aanbod van energie optimaal op elkaar kunnen worden afgestemd en knelpunten in de energielevering en het energiegebruik kunnen worden opgevangen.

We vragen ons hierna af of technologie een startpunt van innovatie is of een voorwaarde om innovatie mogelijk te maken. Ook gaan we in op de technologielevenscyclus.

1.2.2 Rol van de technologie bij innovatie

Hierna geven we eerst antwoord op de vraag of technologie slechts een startpunt is van innovatie of ook een voorwaarde om de innovatie mogelijk te maken. Daarna gaan we in op de levenscyclus van technologie.

Startpunt of voorwaarde?

Technologie kan het startpunt zijn van de innovatie, maar ook de voorwaarde om een gewenste innovatie mogelijk te maken. Wanneer technologie het startpunt van innovatie is, noemen we dat *technology push*: een nieuwe technologische mogelijkheid (dronetechnologie) biedt een kans voor het verbeteren van een bestaand product of het realiseren van een geheel nieuw product (pakketbezorgservice of crowd control). Wanneer innovatie ontstaat vanuit een marktvens of maatschappelijke behoefte noemen we dat *market pull*: er is een behoefte of een probleem (duurzame mobiliteit in de stad) waarvoor een innovatieve oplossing gevonden moet worden (elektrisch vervoer). Technologie is hierbij vaak onmisbaar om de innovatie daadwerkelijk te kunnen realiseren. Overigens is voor een innovatie, altijd een combinatie nodig van een marktbehoefte en van één of meer technologieën die de gewenste oplossing mogelijk maken.

Technology push

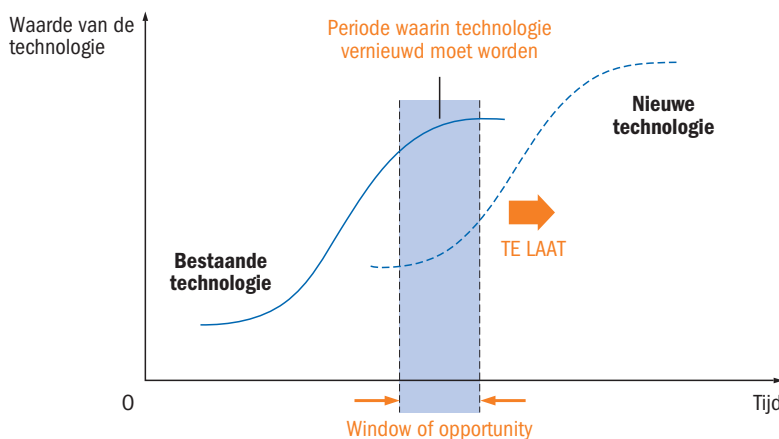
Market pull

De technologielevenscyclus

Ook technologieën hebben een levenscyclus. De technologielevenscyclus wordt afgebeeld als een S-curve, zoals in figuur 1.3. In de introductiefase zijn nog maar weinig mensen bezig met de nieuwe technologie en is er nog veel onduidelijkheid en onzekerheid over de toepasbaarheid ervan. Als er een aantal succesvolle toepassingen is gerealiseerd, gaan steeds meer onderzoekers zich bezighouden met het verbeteren van de nieuwe technologie: de waarde van de technologie wordt hierdoor groter en verbeteringen volgen elkaar snel op (de steile lijn van de S-curve: de groeifase).

Technologielevenscyclus

FIGUUR 1.3 Technologie S-curve en de Window of opportunity



Er ontstaat een standaard en de onzekerheid over het toepassen van de technologie is sterk verminderd. Op een gegeven moment kost het steeds meer moeite om de technologie nog verder te verbeteren: de technologie is volwassen. Doordat de technologie natuurlijke beperkingen heeft (het kan niet meer sneller, beter of kleiner) bereikt hij zijn maximale waarde. De lengte van de levenscyclus kan sterk variëren. In de medische sector is de levenscyclus over het algemeen heel lang. In de ICT volgen ontwikkelingen elkaar echter heel snel op.

Wanneer een bedrijf een bepaalde technologie gebruikt, moet het zich bewust zijn van de mate van volwassenheid van de technologie en van de ruimte voor verbetering die er nog is. Is er weinig ruimte meer en dient zich een nieuwe opvolgende technologie aan, dan is het misschien tijd om over te stappen. Er is een 'window of opportunity'. Soms veroorzaakt de opkomst van een nieuwe technologie een ware revolutie. Kijk maar eens naar fotocamera's (zie voorbeeld 1.3).

VOORBEELD 1.3

Fotografie

Lange tijd was analoge fotografie de standaard. Met het digitale tijdperk deed ook de digitale fotografie haar intrede. Hoewel digitale fotografie in het begin een minder scherp beeld had en minder mooie kleuren dan analoge fotografie, stapte een aantal camerafabrikanten over. Ander producenten vonden de technologie inferieur en dachten dat de belangstelling wel weer over zou waaien. Digitale fotografie had echter een belangrijk voordeel ten opzichte van analoge fotografie: je kon direct zien of de foto gelukt was. De digitale camera werd hierdoor populair en de ontwikkeling van de digitale fotografie werd versneld met als gevolg dat de resolutie en de kleuren steeds beter werden. Analoge fotografie is inmiddels bijna volledig verdwenen en verschillende bedrijven, die zich te laat bewust waren van de revolutie die plaatsvond, hebben de deuren moeten sluiten.

1.3 Rol van de ontwerper

Als ontwerper werk je bij een ingenieurs- of ontwerp bureau of een ontwikkelafdeling van een bedrijf of maak je tijdelijk deel uit van een ontwerp-team. Het maakt daarbij niet uit of je nu wel of geen technische of ontwerpachtergrond hebt. Ook als je bijvoorbeeld als psycholoog, bedrijfskundige of marketeer bij een ontwerpproces betrokken bent, noemen we je op dat moment ontwerper.

Je werkt voor een interne of externe opdrachtgever die je hulp vraagt bij het innovatieproces. Vaak komt de opdrachtgever bij je met een innovatie-idee of concreet technisch innovatieprobleem en vraagt je bepaalde activiteiten uit te voeren omdat hij zelf niet de kennis, capaciteit of faciliteiten heeft om het project uit te voeren. Je bent als ontwerper dus slechts bij een deel van het innovatieproces betrokken. In deze paragraaf wordt beschreven welke competenties een ontwerper moet bezitten, wat zijn rol is in het innovatieproces van de opdrachtgever en wat zijn rol is in het beheersen van de risico's die gepaard gaan met innoveren.

1.3.1 Competenties van de technisch ontwerper

Om als ontwerper aan een technische innovatie bij te kunnen dragen, moet je ook daarvoor competent zijn. Een competentie bezitten is het beheersen van de juiste kennis, vaardigheden en houding voor een bepaalde taak in een bepaalde context. De kennis en vaardigheden zijn voor ieder vakgebied verschillend, de vereiste houding is meer generiek. Het domein HBO Engineering (www.hbo-engineering.nl) heeft acht competenties gedefinieerd die voor technisch ontwerpers van belang zijn. Afhankelijk van de aard van de taak, de context en de zelfstandigheid opereert de ontwerper op niveau 0, 1, 2 of 3 per competentie. Technische hbo-studenten moeten alle acht competenties op het, voor hun opleiding, vereiste niveau brengen. Dit leerboek helpt je om activiteiten te vinden die aan de ontwikkeling van die competenties kunnen bijdragen. In tabel 1.1 zijn de acht engineeringcompetenties genoemd en staat aangegeven welke hoofdstukken van dit boek vooral van toepassing zijn.

Competentie

TABEL 1.1 Acht competenties hbo-engineering

Competentie	Samenvatting	Hoofdstuk
1 Analyseren	Het analyseren van een engineeringvraagstuk omvat de identificatie van het probleem of klantbehoefte, de afweging van mogelijke ontwerpstrategieën/oplossingsrichtingen en het eenduidig in kaart brengen van de eisen/doelstellingen/randvoorwaarden. Hierbij wordt een scala aan methoden gebruikt, waaronder wiskundige analyses, computermodellen, simulaties en experimenten. Randvoorwaarden op het gebied van onder andere (bedrijfs)economie & commercie, mens & maatschappij, gezondheid, veiligheid en milieu & duurzaamheid worden hierbij meegenomen.	H2 Oriëntatie H4 Analyse H5 Onderzoeken
2 Ontwerpen	Het realiseren van een engineeringontwerp en hierbij kunnen samenwerken met engineers en niet-engineers. Het te realiseren ontwerp kan voor een apparaat, een proces of een methode zijn en kan meer omvatten dan alleen het technisch ontwerp, waarbij de engineer een gevoel heeft voor de impact van zijn ontwerp op de maatschappelijke omgeving, gezondheid, veiligheid, milieu, duurzaamheid (bijvoorbeeld cradle-to-cradle) en commerciële afwegingen. De engineer maakt bij het opstellen van zijn ontwerp gebruik van zijn kennis van ontwerpmethodieken en weet deze toe te passen. Het te realiseren ontwerp is gebaseerd op het programma van eisen en vormt een volledige en correcte implementatie van alle opgestelde eisen.	H6 Ontwerp H7 Creatief denken H8 Detaillering
3 Realiseren	Het realiseren en opleveren van een product of dienst of de implementatie van een proces dat aan de gestelde eisen voldoet. De engineer ontwikkelt hiervoor praktische vaardigheden om engineeringproblemen op te lossen en voert hiervoor onderzoeken en testen uit. Deze vaardigheden omvatten kennis van het gebruik en de beperkingen van materialen, computersimulatiemodellen, engineeringprocessen, apparatuur, praktische vaardigheden, technische literatuur en informatiebronnen. De bachelor is ook in staat om de (veelal niet-technische) gevolgen te overzien van zijn werkzaamheden, bijvoorbeeld op het gebied van ethiek, maatschappelijke omgeving en duurzaamheid.	H8 Detaillering H9 Experimenteren H10 Realisatie
4 Beheren	Het optimaal laten functioneren van een product, dienst of proces in zijn toepassingscontext of werkomgeving, rekening houdend met aspecten op het gebied van veiligheid, milieu en technische en economische levensduur.	H10 Realisatie
5 Managen	De engineer geeft richting en sturing aan organisatieprocessen en de daarbij betrokken medewerkers teneinde de doelen te realiseren van het organisatieonderdeel of het project waar hij leiding aan geeft.	H2 Oriëntatie H3 Samenwerken H11 Ondernemen

TABEL 1.1 Acht competenties hbo-engineering (vervolg)

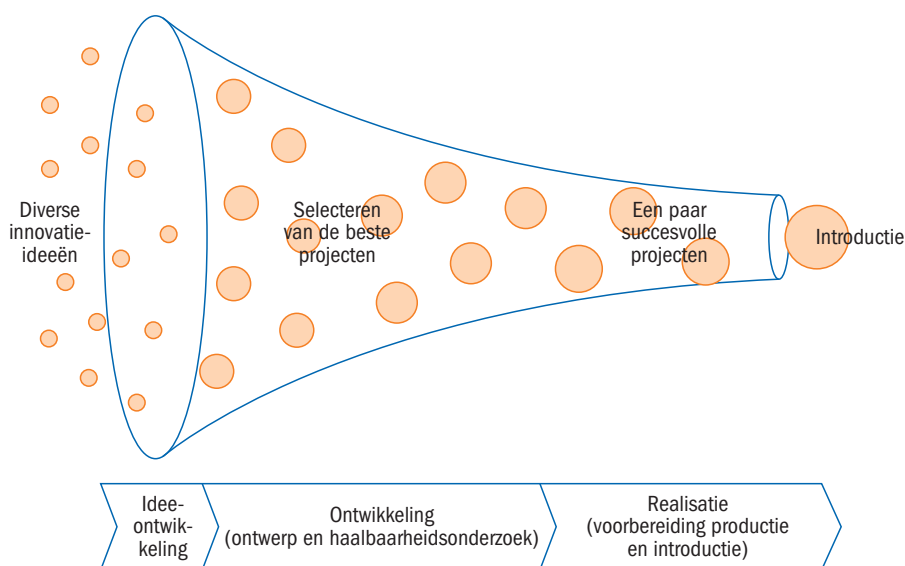
Competentie	Samenvatting	Hoofdstuk
6 Adviseren	De engineer geeft goed onderbouwde adviezen over het ontwerpen, verbeteren of toepassen van producten, processen en methoden en brengt renderende transacties tot stand met goederen of diensten.	H2 Oriëntatie H10 Realisatie
7 Onderzoeken	De engineer heeft een kritisch onderzoekende houding en maakt gebruik van geschikte methoden en technieken met betrekking tot het vergaren en beoordelen van informatie, om toegepast onderzoek te kunnen uitvoeren. Deze methoden kunnen zijn: literatuuronderzoek, het ontwerp en de uitvoering van experimenten en de interpretatie van data en computersimulaties. Hiervoor worden databanken, standaarden en (veiligheids)-normen geraadpleegd.	H5 Onderzoeken H9 Experimenteren
8 Professionaliseren	Het zich eigen maken en bijhouden van vaardigheden die benodigd zijn om de engineeringcompetenties effectief uit te kunnen voeren. Deze vaardigheden kunnen ook in breder verband van toepassing zijn. Dit omvat onder meer het hebben van een internationale oriëntatie en het kunnen plaatsen van de nieuwste ontwikkelingen, bijvoorbeeld in relatie tot maatschappelijke normen, waarden en ethische dilemma's.	H2 Oriëntatie H3 Samenwerken H11 Ondernemen

Bron: www.hbo-engineering.nl

1.3.2 Rol in het innovatieproces van de opdrachtgever

Omdat innoveren zoveel risico's en onzekerheden met zich meebrengt, spreiden bedrijven vaak het risico. Ze starten meerdere innovatieprojecten tegelijkertijd met de verwachting dat een van deze projecten ook echt voldoende interessant en haalbaar blijkt om te lanceren. Een bedrijf start dus met meerdere innovatie-ideeën en neemt op basis van tussenresultaten de beslissing om een deel van deze projecten te stoppen en met de beste projecten door te gaan. Dit wordt wel de innovatietrechter genoemd (zie figuur 1.4): van veel ideeën via ontwikkeling en realisatie naar de ontwikkeling van enkele projecten.

Innovatietrechter

FIGUUR 1.4 Innovatietrechter

Het innovatieproces dat de opdrachtgever doorloopt, begint bij het bedenken van een grote hoeveelheid ideeën voor innovatie en eindigt bij de introductie van slechts een paar innovaties in de markt of in het bedrijf. Het gehele innovatieproces bestaat uit het oogpunt van de opdrachtgever uit de volgende drie onderdelen:

- 1 ideeontwikkeling
- 2 ontwikkeling (ontwerp en haalbaarheidsonderzoek)
- 3 realisatie (voorbereiding productie en introductie)

Ad 1 Ideeontwikkeling

Het bedrijf bedenkt diverse innovatie-ideeën vanuit nieuwe technologie of klantvragen en selecteert de ideeën die passen bij de strategie van het bedrijf en die veel potentie lijken te hebben. Voor deze ideeën worden innovatieprojecten geformuleerd. Dit zoekproces wordt ook wel het *fuzzy-front-end* van innovatie genoemd en wordt in dit boek verder niet beschreven.

Ad 2 Ontwikkeling (ontwerp en haalbaarheidsonderzoek)

Het bedrijf start verschillende innovatieprojecten die vaak parallel aan elkaar worden uitgevoerd. Per project wordt onderzoek gedaan en een programma van eisen (PvE) opgesteld, worden verschillende ideeën en concepten ontwikkeld en wordt een definitief ontwerp gemaakt en getoetst. Een aantal van deze projecten wordt voortijdig gestopt, bijvoorbeeld omdat na een prototypetest blijkt dat het ontwerp toch niet haalbaar is of dat er toch geen marktbehoefte is. De projecten die de eindstreep wel halen, zijn voldoende interessant om daadwerkelijk te realiseren.

Ad 3 Realisatie (voorbereiding productie en introductie)

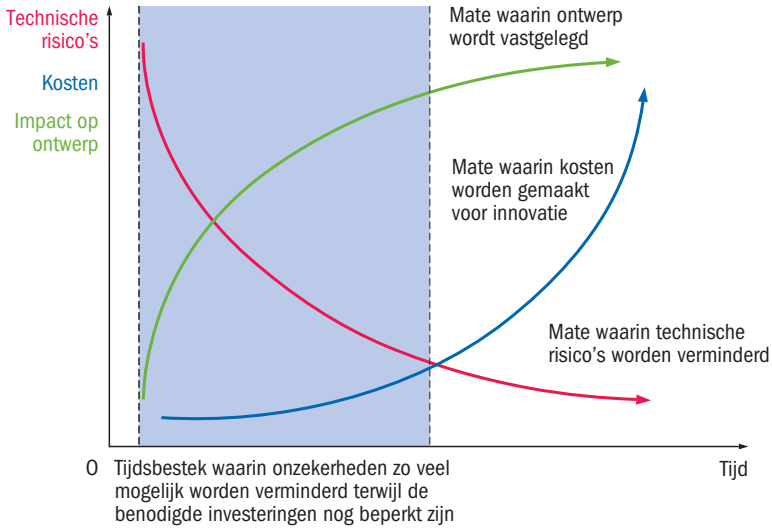
De projecten die de haalbaarheidstoets hebben doorstaan, gaan een realisatietraject in. Het ontwerp wordt productierijp gemaakt en er wordt een proefserie van het product gemaakt. Ook hier worden tests uitgevoerd op basis waarvan soms alsnog de beslissing wordt genomen om het project te stoppen en het product niet op de markt te introduceren. Is de acceptatietest succesvol, dan wordt het product gelanceerd.

1.3.3 Het vroegtijdig onderzoeken van risico's

Bij ieder innovatieproces bestaat onzekerheid over de commerciële en technische haalbaarheid van de innovatie. Maar weinig van de gestarte innovatieprojecten worden daadwerkelijk succesvol op de markt gebracht. Dit betekent dat veel projecten voortijdig stranden, bijvoorbeeld omdat ze technisch niet haalbaar blijken of commercieel of strategisch toch niet interessant zijn. Om te voorkomen dat je onnodig veel geld uitgeeft wil je, voordat grote investeringen gedaan moeten worden, de risico's zo veel mogelijk afdekken en anders het project een halt toeroepen als het niet haalbaar blijkt. Figuur 1.5 laat dit zien. Voor iedere fase die wordt doorlopen is een bepaalde hoeveelheid kennis nodig om risico's te verminderen en het ontwerp steeds een stukje verder vast te leggen. In het begin van het innovatieproces zijn de kosten die hiermee gepaard gaan nog beperkt, terwijl de stappen die dan worden genomen wel heel erg bepalend zijn voor het ontwerp (blauwe pijl) en voor het verminderen van de risico's (groene pijl). Echter op het moment dat het ontwerp gereed is moeten flinke investeringen worden gedaan (rode pijl). Het bestellen van matrijzen en onderdelen, het opzetten van een organisatie voor de distributie, verkoop of support en het ontwikkelen van marketinginstrumenten vergen stuk

voor stuk grote sommen geld. Deze investeringen wil een opdrachtgever alleen doen als hij zeker weet dat de innovatie technisch realiseerbaar en commercieel interessant is. Een goed functionerend prototype is dan onmisbaar om de juiste beslissing te nemen ten aanzien van het wel of niet doorzetten van het innovatieproject.

FIGUUR 1.5 Risico's en investeringen



Omdat in de ontwerfphase de benodigde investeringen nog beperkt zijn, is het belangrijk om juist dan zo veel mogelijk onzekerheden te verkleinen. Door het probleem zo goed mogelijk te onderzoeken en de gevonden oplossingen te toetsen door middel van experimenten en prototypen, kunnen de meeste technische risico's vroegtijdig worden weggenomen. Voor dit deel van het innovatieproces is jouw hulp als onderzoekende ontwerper noodzakelijk. Het in dit boek beschreven ontwerpproces biedt hiervoor de nodige handvatten.

1.3.4 Criteria duidelijk krijgen

De opdracht, de opdrachtgever en de omgeving stellen eisen aan de beoogde innovatie. Projecten waarin een nieuw product wordt ontwikkeld, blijken achteraf lang niet altijd even succesvol als was gewenst. Veelvoorkomende oorzaken hiervan zijn:

- onvoldoende zicht op wat de eindklant wil
- onduidelijke of conflicterende doelstellingen
- onrealistische verwachtingen bij de start van het project
- veranderende inzichten en daardoor nieuwe eisen tijdens het project

De ontwerper speelt een belangrijke rol bij het helder krijgen van de doelstellingen en randvoorwaarden en het daarbij betrekken van de (eind)gebruiker van het product en andere stakeholders. Deze criteria worden vastgelegd in het programma van eisen (PvE) waarvoor alle betrokkenen bij het project akkoord moeten geven. Tijdens het innovatieproces ondersteunt het

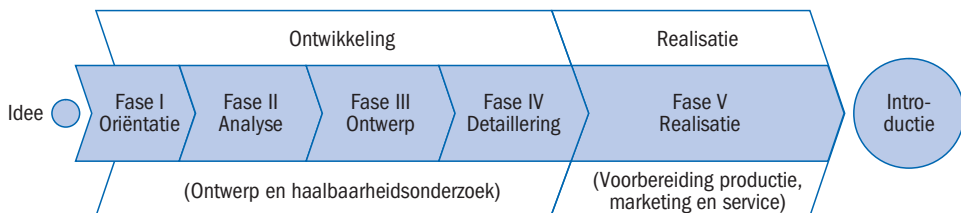
PvE de communicatie en discussie over de criteria en de randvoorwaarden die aan de innovatie worden gesteld. Deze discussie vindt plaats binnen het ontwikkelteam, met de opdrachtgever, maar bijvoorbeeld ook met de marketingafdeling, de productieafdeling of met de ontwikkelpartners. Het PvE is daarmee een belangrijk hulpmiddel bij het beheersen van risico's tijdens het innovatieproces.

1.4 Projectaanpak

De onderzoekende ontwerper is lang niet altijd betrokken bij het gehele innovatieproces van de opdrachtgever. Vaak ligt er een concrete innovatievraag waarbij de hulp van een ontwerpteam gewenst is. Het ontwerptraject start daarom met kennismaken met de teamgenoten en de opdrachtgever, verkennen van het probleem en bepalen van de projectaanpak. Dit gebeurt in *Fase I Oriëntatie*. Vervolgens volgt het team het innovatieproces van *Fase II Analyse* via *Fase III Ontwerp* naar *Fase IV Detaillering* met als eindresultaat een definitief ontwerp. Dit is vaak het moment waarop het ontwerp wordt overgedragen aan de opdrachtgever en andere personen betrokken worden bij de rest van het innovatieproces. Maar ook in het realisatietraject daarna is wel degelijk een rol voor het ontwerpteam weggelegd, maar dit is meer een ondersteunende dan een leidende rol. De activiteiten die het team hiervoor uitvoert, zijn samengebracht in *Fase V Realisatie*. De relatie van deze vijf projectfasen met het innovatieproces van de opdrachtgever is schematisch weergegeven in figuur 1.6.

Projectfasen

FIGUUR 1.6 Vijf projectfasen van idee tot introductie



Meestal is sprake van een lineair proces: de activiteiten volgen elkaar op. Echter, in de praktijk is innoveren niet zo rechtlijnig. Ontwerpen is een iteratief proces waarin regelmatig een stap opnieuw uitgevoerd wordt als de activiteiten niet tot het gewenste resultaat hebben geleid. In deze paragraaf bespreken we alle vijf fasen en het iteratieve karakter van het proces.

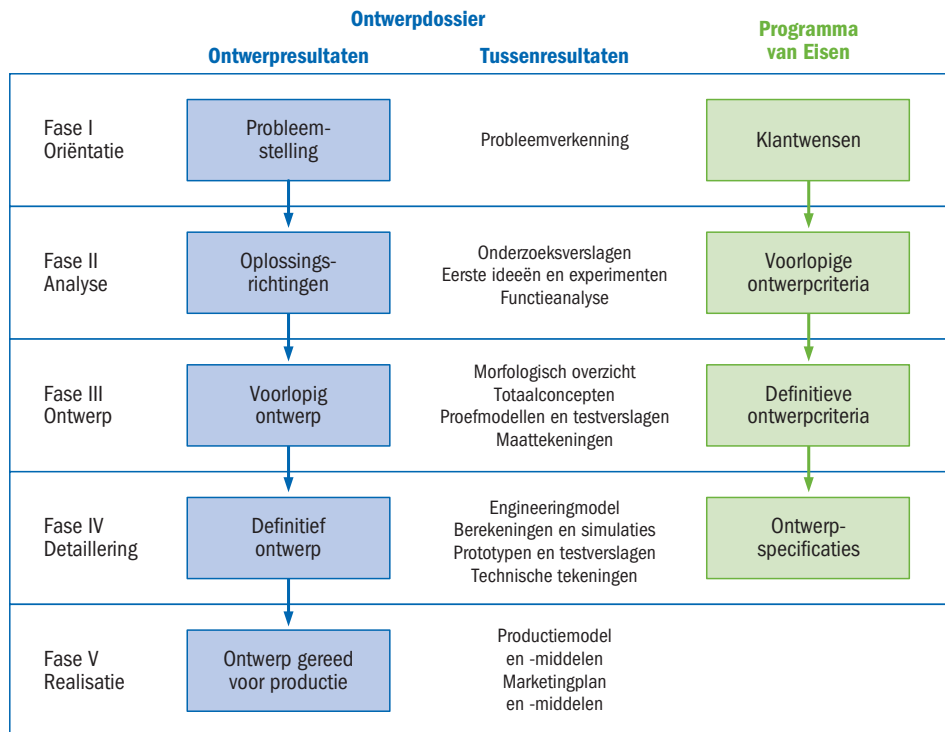
Iteratief proces

1.4.1 Vijf projectfasen

De vijf fasen, de activiteiten en resultaten die ze opleveren worden hierna per fase kort toegelicht. Een uitgebreide beschrijving van iedere fase vind je in de fasehoofdstukken van dit boek, herkenbaar aan de grijze tabs bovenaan de pagina's. De ontwerpresultaten per fase en de wijze waarop ze worden vastgelegd in het ontwerpdocument (zie tool 1.1) en in het PvE zijn weergegeven in figuur 1.7.

Ontwerpdossier

FIGUUR 1.7 Overzicht ontwerpresultaten per fase vastgelegd



Fase I Oriëntatie

Oriëntatiefase

In de oriëntatiefase maak je allereerst kennis met het projectteam en met de opdrachtgever. Samen met je projectteamleden bestudeer je de opdracht en voer je een eerste verkenning uit van het probleem en de oplossingsruimte. Op basis hiervan stel je een voorlopige probleemstelling op. In deze fase wordt ook expliciet aandacht besteed aan het onderzoeken van de klantwensen. Je onderzoekt wie de eindgebruikers zijn, welke andere gebruikers te maken krijgen met het product (de inkoper, installateur en monteur bijvoorbeeld) en welke functionaliteit zij wensen. Op basis van alle informatie die je hebt gekregen, bepaal je welke vervolgfases relevant zijn en welke activiteiten je moet uitvoeren om tot het gewenste eindresultaat te komen. Dit leg je vast in een projectplan en een projectplanning die je beide met de opdrachtgever bespreekt.

Fase II Analyse

Analysefase

Tijdens de analysefase analyseer je met het projectteam gedetailleerd het probleem en de context waarin het zich voordoet. Je voert verschillende onderzoeken uit om antwoord te krijgen op alle vragen en onzekerheden die er zijn. Je kunt hierbij denken aan het uitvoeren van een octrooionderzoek, een gebruikersonderzoek of een technologieverkenning. Je voert een functieanalyse uit en je verkent alvast mogelijke oplossingen door ideeën te schetsen en enkele laagdrempelige experimenten uit te voeren. Hiermee krijg je een goed beeld van de complexiteit van de opdracht en mogelijke oplossingsrichtingen. De resultaten van de onderzoeken, de functieanalyse

en de eerste ideeën en experimenten gebruik je om de probleemstelling aan te scherpen en een lijst met voorlopige ontwerpcriteria op te stellen voor het product.

The Deep Dive van ontwerp bureau IDEO

Een documentaire van *ABC Nightline* laat aan de hand van het herontwerpen van een winkelwagentje zien hoe het ontwerpteam van IDEO het ontwerpproces begint met een uitgebreide zoektocht naar de onderliggende problematiek. Door middel van interviews, observaties en experimenten worden alle technische problemen en gebruikersaspecten voor verschillende doelgroepen onderzocht. Zeer passend noemen zij deze werkwijze *The Deep Dive*.

Fase III Ontwerp

In de ontwerpfase ga je aan de slag met het ontwikkelen van integrale ideeën voor het totale ontwerp. Je organiseert creatieve sessies voor het ontwikkelen van ideeën en ook individueel maak je ontwerpschetsen. Dit doe je ook voor deelfuncties waarbij je de oplossingen vastlegt in een morfologisch overzicht (zie subparagraaf 6.3.4). Kritische functies worden daarbij naar voren getrokken en door het maken van verschillende modellen, worden bepaalde aspecten van het ontwerp getoetst. Op basis van de gevonden oplossingen – voor het geheel en voor de deelfuncties – ontwikkel je een aantal totaalconcepten. Je evalueert de concepten op basis van de voorlopige ontwerpcriteria en selecteert het concept dat het beste aansluit op de criteria. Op basis van dit concept maak je een voorlopig ontwerp dat je vastlegt in maattekeningen. Tevens stel je definitieve ontwerpcriteria op als leidraad voor de volgende fase.

Ontwerpfase

S

O

C

Fase IV Detaillering

In de detailleringfase maak je een engineeringmodel en werk je het gekozen ontwerp verder uit tot een definitief ontwerp dat je vastlegt in een ontwerp dossier. In deze fase bereken en simuleer je verschillende kenmerken van het ontwerp en maak je definitieve keuzes voor de te gebruiken materialen, componenten en productiemethoden. Bij de detaillering zet je creatieve technieken en experimenten in om de laatste technische problemen op te lossen of keuzes te maken. Uiteindelijk bouw je een prototype van het totale ontwerp en voer je testen uit om te evalueren of alles werkt zoals is beoogd. Je verbetert het prototype totdat het volledig voldoet aan de definitieve ontwerpcriteria en verwerkt de laatste wijzigingen in de technische tekeningen. Tot slot stel je definitieve specificaties op en maak je het ontwerp dossier compleet: gereed om over te dragen naar de productievoorbereiding.

Detaillering-
fase

E

O

Fase V Realisatie

In de realisatiefase voer je verschillende activiteiten uit ter ondersteuning van de opdrachtgever bij de rest van het innovatieproces. Je bent bijvoorbeeld vraagbaak voor de engineeringafdeling of voor de uiteindelijke producent over de werking van het product en de gemaakte keuzes qua materialen en productietechnieken. Je adviseert de marketingafdeling bij het maken van hun plannen en misschien maak je een gebruiksaanwijzing of

Realisatiefase

installatie-instructie. Het is ook mogelijk dat je de opdrachtgever ondersteunt bij het verder uitwerken van de businesscase en het ontwikkelen van bijvoorbeeld de dienstverlening rondom het product. Maar misschien ben je ook zelf degene die als ondernemer aan de slag gaat met de innovatie.

TIP**NIET ALLE FASEN EVEN BELANGRIJK**

Afhankelijk van de mate van uitwerking van het idee en de complexiteit van het innovatieprobleem is niet iedere fase even belangrijk. Het kan voorkomen dat enkele fasen sneller doorlopen worden of dat een project eerder wordt overgedragen. Dit wordt duidelijk aan de hand van de voorbeelden in tabel 1.2.

TABEL 1.2 Voorbeeldopdrachten

	Opdracht 1	Opdracht 2	Opdracht 3
	Van productidee tot en met een definitief ontwerp en ondersteuning bij de realisatie	Uitwerken van een product-ontwerp en onderzoeken van de technische haalbaarheid	Uitwerken van een nieuw productidee tot en met een voorlopig ontwerp
Fase I	Oriëntatie	Oriëntatie	Oriëntatie
Fase II	Analyse	(Analyse)	Analyse
Fase III	Ontwerp	(Ontwerp)	Ontwerp
Fase IV	Detaillering	Detaillering	-
Fase V	Realisatie	-	-

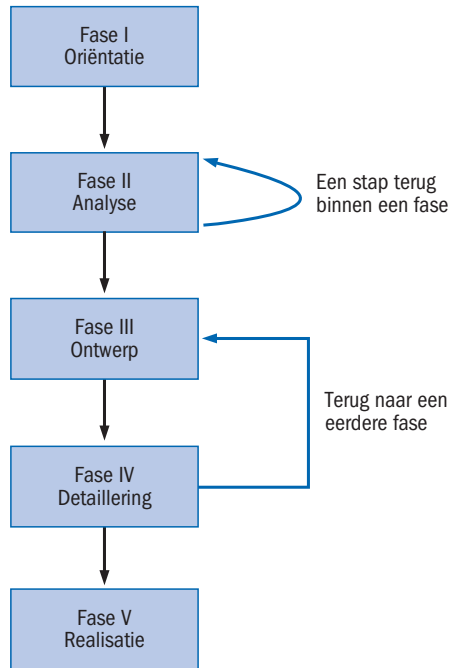
Bij opdracht 1 zijn alle fasen even relevant. Bij opdracht 2, waarbij het startpunt een voorlopig ontwerp is, is geen uitgebreide analyse- en ontwerpfase meer nodig. Toch doorloop je kort deze twee fasen om de uitgangspunten van de opdrachtgever te verifiëren. Vervolgens wordt een uitgebreide detailleringfase uitgevoerd. Bij opdracht 3, het uitwerken van een nieuw productidee, wordt alleen de analysefase en ontwerpfase doorlopen en wordt de detailleringfase door een andere projectgroep of de opdrachtgever zelf uitgevoerd. De oriëntatiefase vindt dus altijd plaats en afhankelijk van het gewenste eindpunt van een project worden één of meer van de daaropvolgende fasen uitgevoerd. Aan het eind vindt altijd overdracht van de resultaten plaats aan de opdrachtgever. Dit kan onderdeel zijn van de realisatiefase of als afsluiting plaatsvinden van een eerdere fase.

1.4.2 Iteratief proces

Omdat er nog veel onzekerheden zijn bij innoveren, bijvoorbeeld over de technische haalbaarheid van een bedachte oplossing, is het proces veel minder voorspelbaar dan bij het maken van een herontwerp van een bestaand product. Het komt dan ook vaak voor dat er tijdens een fase een stap teruggedaan moet worden, omdat blijkt dat de bedachte oplossing toch niet werkt: er moet opnieuw naar mogelijke oplossingen worden gezocht. Hierdoor ontstaat er een soort lus die we een iteratie noemen. Bij een iteratie wordt een stap herhaald totdat het gewenste resultaat is

bereikt. Hierbij wordt een stap teruggedaan in het innovatieproces en worden één of meer activiteiten opnieuw uitgevoerd of zelfs een hele fase (zie figuur 1.8).

FIGUUR 1.8 Iteraties in het ontwerpproces



Een stap terug binnen een fase

Bij iedere fase kan het noodzakelijk zijn om enkele activiteiten die al uitgevoerd zijn nog een keer te herhalen. Een voorbeeld: tijdens de ontwerpfase (fase III) blijkt bij het testen en evalueren van een proefmodel dat het technische principe helemaal niet werkt. Er zal dan opnieuw gezocht moeten worden naar technische oplossingen en deze moeten opnieuw worden getest met behulp van een proefmodel. Een ander voorbeeld is dat tijdens de analysefase (fase II) blijkt uit octrooionderzoek dat de oplossingsrichting die was bedacht, wordt beschermd door een octrooi. Er zal bekeken moeten worden of dit octrooi omzeild kan worden door andere oplossingen gebruik te maken. Of er een zogenoemde iteratieslag nodig is en welke dit moet zijn, blijkt vaak pas tijdens het proces.

Terug naar een eerdere fase

Het kan ook voorkomen dat het noodzakelijk is om terug te gaan naar een vorige fase en deze gehele fase of een deel ervan opnieuw te doen. Als bijvoorbeeld bij de detailleringfase (fase IV) blijkt dat het ontwerp toch niet technisch haalbaar is, moeten er misschien concessies gedaan worden aan de gestelde randvoorwaarden. Dan wordt het (voorlopige) PvE in samenspraak met de opdrachtgever aangepast en moet er opnieuw naar mogelijke concepten gezocht worden en wordt dus een deel van de ontwerpfase (fase III) overgedaan.

1.5 PIT-stop als reviewmoment

PIT-stop

Iedere fase wordt afgesloten met een PIT-stop. Dit is een teambespreking waarbij alle teamleden aanwezig zijn en gezamenlijk stil wordt gestaan bij de drie hoofdbestanddelen *project*, *innovatie* en *team* (PIT). Het doel van de PIT-stop is drieledig:


- 1 het evalueren van het eindresultaat van de net uitgevoerde fase en bespreken of het aansluit bij de oorspronkelijke verwachtingen en doelstellingen (innovatie)
- 2 bepalen of er nog aanpassingen noodzakelijk zijn aan het projectplan en de planning of dat er één of meer activiteiten opnieuw moeten worden uitgevoerd (project)
- 3 evalueren van de samenwerking binnen het team en bekijken of de teamsamenstelling geschikt is voor uitvoering van de volgende fase (team)

In deze paragraaf gaan we nader in op de uitvoering van de PIT-stop en de rol die het PvE daarbij speelt.

1.5.1 Uitvoering van de PIT-stop

Het eind van een fase is een belangrijk beslismoment voor de opdrachtgever: gaan we door met het project, moet het project bijgestuurd worden of stoppen we het project omdat het niet oplevert wat we ervan gehoopt hadden? Om deze beslissing te kunnen nemen, moet er een compleet resultaat liggen met conclusies en aanbevelingen voor het vervolg. Om er als team zeker van te zijn dat je klaar bent met de fase, voer je de PIT-stop uit voordat je de fase afrond: een soort interne review dus. Pas nadat je eventuele iteraties die nodig bleken, hebt uitgevoerd presenteer je de bevindingen en resultaten aan de opdrachtgever en bespreek je de punten die uit de PIT-stop naar voren zijn gekomen. Met de opdrachtgever doe je in feite de PIT-stop nog een keer over, een soort externe review dus. Tijdens de PIT-stop kijk je naar de drie hoofdbestanddelen project, innovatie en team (zie tabel 1.3) die hierna worden toegelicht.

TABEL 1.3 De PIT-stop

P (project)	Projectplan Planning	GO? of
I (innovatie)	Ontwerp programma van eisen	
T (team)	Samenwerking Samenstelling	NO GO?

Innovatie

Innovatie staat voor de oplossing van het innovatieprobleem en de voortgang die daarin, na iedere fase, geboekt is. Het beoogde eindresultaat is

vastgelegd in de probleemstelling die je in de oriëntatiefase hebt opgesteld en in de analysefase is aangescherpt. De probleemstelling wordt gedurende het project vertaald naar een (voorlopig) PvE waaraan het eindresultaat moet voldoen. De resultaten van het onderzoeks- en ontwerpwerk dat wordt gedaan om het innovatieprobleem op te lossen, wordt tijdens het project vastgelegd in een ontwerpdossier (zie tool 1.1).

Probleemstelling

TOOL 1.1

Ontwerpdossier

Het ontwerpdossier is een levend digitaal en fysiek dossier dat aan het eind van het project alle informatie moet bevatten die nodig is om het definitieve ontwerp over te dragen aan de opdrachtgever. Het ontwerpdossier wordt tijdens het project bijgehouden en bevat informatie over het ontwerp zelf, maar ook over het ontwerpproces. De ontwerpinformatie bestaat aan het eind van het project uit onder meer schetsen van werkingsprincipes, concepten, een voorlopig ontwerp vastgelegd in maattekeningen, een engineeringmodel en het definitieve ontwerp vastgelegd in een technische tekening. Ook een werkend prototype maakt onderdeel uit van de ontwerpinformatie. De procesinformatie bevat bijvoorbeeld onderzoeksrapporten, foto's van modelletjes, belangrijke ontwerpbeslissingen en de onderbouwing daarvan, berekeningen en simulaties, testplannen en testverslagen.

Tijdens de PIT-stop evalueer je gezamenlijk het ontwerpresultaat van die fase en het innovatiegehalte ervan. Je kijkt of het resultaat aansluit bij de oorspronkelijke doelstelling en het project de goede richting opgaat. Daarin speelt ook het (voorlopige) PvE een belangrijke rol. Als het ontwerp voldoet aan alle criteria, ben je op de goede weg. Het is wel verstandig om nu te kijken welke risico's er nog zijn en hoe die in de volgende fase kunnen worden aangepakt. Maar het is ook mogelijk dat er conflicterende criteria zijn opgekomen of dat blijkt dat een oplossing voor het oorspronkelijke innovatieprobleem niet haalbaar is. Op basis van deze informatie heb je de probleemstelling en het PvE misschien al bijgesteld. Het is dan aan de opdrachtgever om te bepalen of met deze wijzigingen het nog steeds interessant is om door te gaan met het project of dat er nog aanpassingen nodig zijn.

Project-

Tijdens de oriëntatiefase (fase I) heb je met het team, op basis van de op dat moment beschikbare kennis over het innovatieprobleem, een projectplan en een projectplanning opgesteld. Het projectplan bevat een beschrijving van de fasen die je zult doorlopen, met per fase de activiteiten die je wilt uitvoeren. De projectplanning omvat een uiteenzetting van de activiteiten in de tijd.

Tijdens de PIT-stop bekijk je gezamenlijk of naar aanleiding van de bereikte onderzoeks- en ontwerpresultaten er iteraties nodig zijn. Misschien is het resultaat nog niet naar wens en moeten bepaalde activiteiten opnieuw worden uitgevoerd. Het afwegen of een activiteit opnieuw moet worden uitgevoerd en daarover een besluit nemen, is een belangrijk onderdeel van goed projectmanagement. Tevens kijk je vooruit naar de volgende fase. Je be-

Projectplan

Projectplanning

Projectmanagement

kijkt of de activiteiten die je voor ogen had nog steeds de goede zijn of dat er andere activiteiten moeten worden toegevoegd. Meestal is nu ook een verdere detaillering van het projectplan mogelijk. Ook de planning moet mogelijk worden bijgesteld.

Team

Afhankelijk van de opdracht is een kernteam samengesteld met de disciplines die nodig zijn voor het oplossen van het innovatieprobleem. Dit kunnen verschillende ontwerpdisciplines zijn zoals mechanisch ontwerpen, elektrotechnisch ontwerpen, softwareontwikkeling en industriële vormgeving, maar bijvoorbeeld ook medici, arbeidspsychologen of commerciële mensen kunnen een belangrijke bijdrage leveren aan het innovatieproces. De teamleden verschillen niet alleen qua deskundigheid, maar ook qua leeftijd, ervaring en persoonlijkheid. Wel hebben de teamleden een gezamenlijk belang en dat is het project tot een zo goed mogelijk einde te brengen. Het is hiervoor niet voldoende om de opdracht in stukjes op te knippen en dan per discipline het eigen deel op te lossen en dan weer aan elkaar te plakken. Het team moet gezamenlijk het ontwerpprobleem onderzoeken, oplossingen bedenken en modellen maken en evalueren. Een gemeenschappelijke taal, respect voor elkaars inbreng en samenwerkingsvaardigheden zijn dan ook onontbeerlijk om de samenwerking goed te laten verlopen. Tijdens iedere PIT-stop evalueer je gezamenlijk hoe de samenwerking binnen het team en met de opdrachtgever en eventuele andere betrokkenen verloopt. Kan de samenwerking misschien verbeterd worden? Daarnaast bekijk je of voor de volgende fase de juiste kennis en ervaring aanwezig is binnen het team of dat er nog andere expertise bij het proces moet worden betrokken.

Samenwerking

Programma van eisen

1.5.2 Rol van het PvE

Het programma van eisen (PvE) is een belangrijk hulpmiddel tijdens het ontwerpproces. Het doel van het PvE is driedelig:

- 1 als uitgangspunt dienen voor het creatieve denkproces om te komen tot ideeën voor de beoogde innovatie
- 2 toetsen of voorgestelde ideeën of ontwerpen daadwerkelijk oplossingen zijn voor het gestelde probleem en om gedurende het project keuzes te maken tussen alternatieven
- 3 het definitieve ontwerp vastleggen, zodat dit als uitgangspunt kan dienen voor het gereedmaken van het ontwerp voor productie

Aan het begin van een innovatieproject moet het PvE voldoende ontwerp-vrijheid bieden om tot goede oplossingsalternatieven te komen. Later in het proces, wanneer het ontwerp verder komt vast te liggen, wordt ook het PvE specifiek. Het PvE is dus een groeiend document waar in iedere fase weer elementen aan toegevoegd worden. Ook al vul je niet meteen ieder hoofdstuk in, het is toch handig om van tevoren de inhoudsopgave voor het complete document vast te leggen (zie tool 1.2).

Bij het opstellen van het PvE worden drie soorten criteria onderscheiden, die we hierna bespreken. Ook laten we de rol van het PvE in het ontwerpproces zien.

TOOL 1.2**Inhoudsopgave van een programma van eisen**

- *Titelblad* (onder andere datum, versienummer en auteurs)
- *Inleiding* (projectachtergrond, probleemstelling en eventueel functiebeschrijving enzovoort)
- *Doelgroepbeschrijving*
- *Overzicht klantwensen* (met eventueel hun belangrijkheid per doelgroep)
- *Overzicht ontwerpcriteria* (met een heldere indeling, genummerde criteria, onderscheid tussen eisen en succescriteria enzovoort)
- *Overzicht specificaties* (met zo nodig verwijzingen naar relevante normen)
- *Bijlagen* (denk aan gebruikte bronnen, personen betrokken bij het opstellen van het PvE, relevante normen enzovoort)

Drie soorten criteria

In het PvE worden drie soorten criteria onderscheiden die gaandeweg tijdens de verschillende fasen van het ontwerpproces worden bepaald. De drie soorten criteria zijn:

- 1 klantwensen (de stem van de (eind)gebruikers)
- 2 ontwerpcriteria (eisen en randvoorwaarden van verschillende belanghebbers)
- 3 specificaties (beschrijving van het ontwerp)

Ad 1 Klantwensen

Klantwensen zijn criteria die beschrijven waaraan het eindproduct moet voldoen om invulling te geven aan de behoeften van de klant. Met klant bedoelen we hier de (eind)gebruiker en dus niet de opdrachtgever. Klantwensen beschrijven de door de gebruikers gewenste functionaliteit. Bijvoorbeeld: 'het product is comfortabel'. Ze zijn vaak wat vaag geformuleerd maar bieden een goed startpunt voor de ontwerper om de eerste ideeën en oplossingsrichtingen te bedenken en te evalueren.

Klant

Ad 2 Ontwerpcriteria

Ontwerpcriteria zijn de criteria die de oplossingsruimte voor de ontwerper afbakent. Ze zijn het resultaat van de analysefase (fase II) en respecteren naast de wensen van de klant ook de criteria die de opdrachtgever en bijvoorbeeld normen en wetgeving aan de innovatie stellen. Bijvoorbeeld: 'het product moet gefabriceerd kunnen worden met de aanwezige productiemiddelen'. Bij ontwerpcriteria wordt een onderscheid gemaakt tussen eisen en succescriteria. Eisen zijn voorwaardelijk (het ontwerp moet hieraan voldoen) en succescriteria zijn onderscheidend (hoe meer een ontwerp hieraan voldoet, hoe beter).

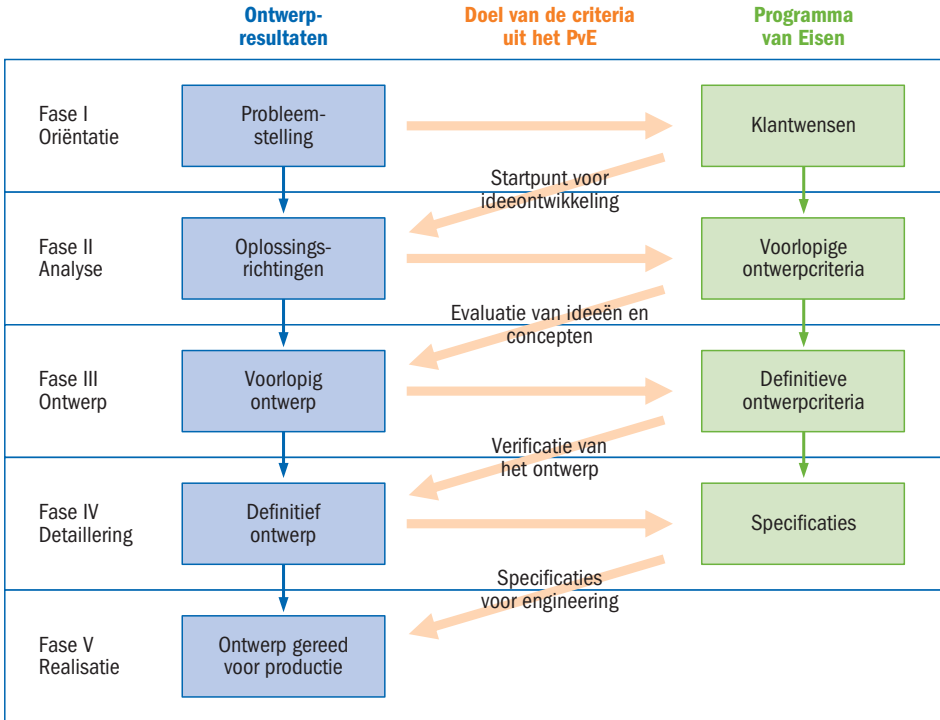
Eisen
Succescriteria*Ad 3 Specificaties*

Specificaties zijn precieze afspraken over de geometrie en/of het materiaal van het product en leggen het ontwerp vast ten behoeve van engineering, productie of uitbesteding. Bijvoorbeeld: 'de diameter van het handvat moet 25mm zijn'. Een PvE dat volledig uit specificaties bestaat, laat geen ruimte meer voor creativiteit: het is een ontwerpdefinitie. Pas aan het eind van het ontwikkelproces zal het PvE die vorm kunnen hebben.

Rol van het PvE in het ontwerproces

Figuur 1.9 laat zien hoe de klantwensen via ontwerpcriteria worden vertaald naar specificaties en hoe ze gebruikt worden in het innovatieproces.

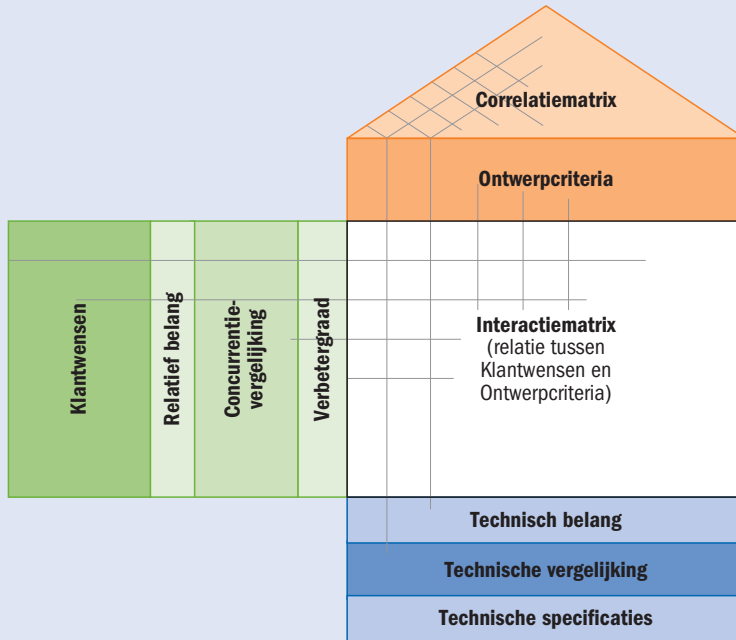
FIGUUR 1.9 De rol van het PvE in het ontwerproces



Het startpunt voor het PvE is de probleemstelling. Deze vertaal je tijdens de oriëntatiefase (fase I) naar een lijst met klantwensen op basis waarvan je de eerste oplossingsrichtingen kunt bedenken. Nadat een richting is gekozen, vertaal je de klantwensen naar ontwerpcriteria en inventariseer je criteria die voortkomen uit bijvoorbeeld normen en randvoorwaarden van de opdrachtgever. Tijdens de analysefase (fase II) stel je een lijst met voorlopige ontwerpcriteria op die je pas aan het eind van de ontwerpfase (fase III) definitief maakt. Pas in de detailleringsfase (fase IV) stel je specificaties op voor het nieuw ontworpen product. Tot die tijd kunnen nog wijzigen optreden in de ontwerpcriteria door voortschrijdend inzicht met uiteraard de nodige consequenties voor het project. Pas aan het eind van het gehele ontwikkelproces is het PvE daadwerkelijk gereed. De wijze waarop het PvE hier wordt opgebouwd, is gebaseerd op Quality Function Deployment (QFD). Zie tool 1.3.

TOOL 1.3

QFD I – Hulpmiddel voor het PvE



QFD is een tool die helpt bij het vertalen van de klantwensen (ook wel *Voice of the Customer* genoemd) naar ontwerpcriteria en uiteindelijk naar specificaties voor het ontwerp en eventueel de productie. Het resultaat is een schema die ook wel het *House of Quality* wordt genoemd. Dit huis maakt zichtbaar wat de relaties zijn tussen klantwensen en ontwerpcriteria (de interactiematrix), maar ook tussen ontwerpcriteria onderling (de correlatiematrix in het dak van het huis). Binnen QFD kan ook een vergelijking met concurrerende producten meegenomen worden, zodat bepaald kan worden wat nodig is om de concurrentie voorbij te streven. Meer informatie over QFD vind je in tools 2.5, 4.3, 8.1 en 10.1.

1.6 Thema's en tools

Naast vijf projectfasen bevat de aanpak ook vijf thema's die essentiële ingrediënten zijn voor het ontwerpen van technische innovaties. Deze thema's zijn:

- samenwerken
- onderzoeken
- creatief denken
- experimenteren
- ondernemen

De vijf thema's worden in deze paragraaf toegelicht, maar ze worden ook uitgebreid beschreven in de themahoofdstukken. Ieder themahoofdstuk

Thema's

heeft een eigen kleur en is herkenbaar aan de gekleurde tabs in de kantlijn van dit boek. Per thema is een aantal tools geselecteerd die je kunt inzetten bij het ontwerpen van technische innovaties.

1.6.1 Vijf thema's

Hoewel alle vijf thema's belangrijk zijn gedurende het hele ontwerpproces verschilt de nadruk per fase. Dit is in figuur 1.10 goed zichtbaar aan de hand van het verloop van de kleuren: hoe feller de kleur, hoe belangrijker voor die fase. Op de website www.ontwerpentechischeinnovaties.noordhoff.nl staat de uitgebreide versie van figuur 1.10, met meerdere voorbeelden van tools per thema en/of fase.



FIGUUR 1.10 Relatie tussen thema's en projectfasen en voorbeelden van tools

	Fase I Oriëntatie	Fase II Analyse	Fase III Ontwerp	Fase IV Detailering	Fase V Realisatie
S Thema Samenwerken	Team-contract	Team-building	Team-ontwikkeling	Scrum	Cultuur-verschillen
O Thema Onderzoeken	Doelgroep-onderzoek	Product-analyse	Ergonomie-onderzoek	Octrooi-onderzoek	
C Thema Creatief denken	Mindmapping	Natuur-analogie	Brainwriting	Value	Mindmapping
E Thema Experimenteren		Trial-and-error	Proof-of-concept	Prototype-test	Levensduur-onderzoek
O Thema Ondernemen	Offerte	Waarde-propositie en klantsegment canvas	Business model canvas	Kostprijs-berekening	Business roadmapping

Samenwerken

Innovatieproblemen zijn dusdanig complex dat ze meestal niet opgelost kunnen worden vanuit één ontwerpdiscipline: de oplossing ligt vaak op het kruispunt waar meerdere disciplines samenkomen. Samenwerking tussen disciplines is daarom een belangrijk thema dat extra aandacht krijgt in dit

boek. Het themahoofdstuk Samenwerken (hoofdstuk 3) laat zien op welke wijze je effectief kunt samenwerken in een team, welke samenwerkingsvaardigheden je daarbij nodig hebt en welke tools je daarbij kunt inzetten. Het hoofdstuk gaat ook in op de samenwerking met de opdrachtgever en met ontwikkelpartners van de opdrachtgever. Bedrijven werken namelijk steeds vaker samen met toeleveranciers, ontwikkelpartners of klanten om gezamenlijk technische innovaties mogelijk te maken en de daarbij gepaard gaande risico's en kosten te delen.

Onderzoeken

Innoveren is onderzoeken. Kijk maar naar een innovatie als de \$100-laptop voor kinderen in ontwikkelingslanden (zie voorbeeld 1.4): er is onderzocht wat de behoeften zijn in ontwikkelingslanden (goedkoop, eenvoudig te repareren, laag energieverbruik), in welke omstandigheden het product gebruikt wordt (robuust, bestand tegen extreme hitte en vochtigheid) en of het gemaakte ontwerp een effectieve oplossing is (gebruikersonderzoek, duurzaamheidstest enzovoort). Onderzoeken is dus erg belangrijk in de oriëntatiefase (fase I) en analysefase (fase II) om een beter beeld te krijgen van het innovatieprobleem en van de randvoorwaarden die aan de oplossing gesteld worden. Maar onderzoek is ook nuttig tijdens de ontwerpfase (fase III) om reeds bestaande oplossingen voor deelproblemen te onderzoeken. Het themahoofdstuk Onderzoeken (hoofdstuk 5) bespreekt een aantal typen onderzoek die specifiek geschikt zijn bij het ontwerpen van technische innovaties en geeft handvatten om een onderzoek goed op te zetten.

VOORBEELD 1.4

One Laptop per Child

De non-profitorganisatie One Laptop per Child heeft als missie de armste kinderen in de wereld mondiger te maken door middel van onderwijs. De organisatie wil ieder kind voorzien van een robuuste en goedkope laptop met internetverbinding: de \$100-laptop. De organisatie heeft hiertoe de XO-laptop ontwikkeld en speciale software voor spelonderwijs leren en samenwerken. De laptops worden verkocht aan overheden die ze aan kinderen en scholen geven. Met dit hulpmiddel krijgt ieder kind in de wereld toegang tot modern onderwijs, de wereld en een betere toekomst.



Creatief denken

Out of the box

Zonder creatief denken geen innovatie. Een lastig technisch ontwerpprobleem heeft namelijk geen pasklare oplossing, maar vraagt om *out of the box* denken (buiten de geijkte denkkaders), om creatieve oplossingen of om creatief toepassen van bestaande kennis. Creatief denken kun je inzetten voor allerhande problemen die je tijdens het ontwerpproces tegenkomt: voor het bedenken van de eerste ideeën voor het vervullen van een functie, voor het komen tot concepten voor het werkingsprincipe en bijvoorbeeld voor het oplossen van een technisch lastig detail. Het themahoofdstuk Creatief denken (hoofdstuk 7) geeft uitleg over het creatieve denkproces, bespreekt verschillende werkvormen en technieken die specifiek geschikt zijn voor technische ontwerpproblemen en geeft aanwijzingen voor het organiseren van een creatieve sessie. De creatieve technieken die in dit hoofdstuk worden gepresenteerd, zul je in ieder geval inzetten in de ontwerpfase (fase III), maar komen je ook van pas in de andere fasen van het ontwerpproces.

Experimenteren

Experimenteren is essentieel bij innovatie omdat nog veel elementen van het ontwerp onbekend zijn. Het maken van modellen en het testen en evalueren hiervan is dé manier om te onderzoeken of de bedachte oplossing daadwerkelijk functioneert zoals was beoogd. Experimenteren is daarom een belangrijk element bij het ontwerpen van technische innovaties. Experimenteren kan in verschillende fasen van het innovatieproces plaatsvinden, maar de nadruk ligt in de ontwerpfase (fase III) en de detailleringfase (fase IV). In deze fasen zul je in ieder geval functionele modellen en een prototype bouwen en testen. Het themahoofdstuk Experimenteren (hoofdstuk 9) laat zien hoe je een experiment opzet en welke virtuele modellen (visualisaties en simulaties) en fysieke modellen (van spuugmodel tot prototype) je daarvoor kunt gebruiken. Daarnaast worden verschillende prototyping- en simulatietechnieken behandeld om tot een model te komen.

Ondernemen

Ondernemen is de basis om tot een succesvolle innovatie te komen. De interne of externe ondernemer is degene die zich hard maakt voor het vinden van een oplossing voor een technisch of maatschappelijk probleem en die ervoor zorgt dat deze ook daadwerkelijk wordt geïmplementeerd in de markt. Ondernemen is van belang bij het gehele innovatieproces, maar de relatie is het sterkst in de oriëntatiefase (fase I) en de realisatiefase (fase V). De uitgangspunten van de ondernemer om met de innovatie aan de slag te gaan, verken je in de oriëntatiefase. En in de realisatiefase ondersteun je de opdrachtgever bij de voorbereiding voor productie en marktintroductie. Of misschien ga je zelf wel met de oplossing ondernemen. In het themahoofdstuk Ondernemen (hoofdstuk 11) gaan we in op verschillende vormen van ondernemerschap en ondernemerschapsvaardigheden. Daarnaast laten we zien hoe je een businessmodel en een financiële businesscase kunt ontwikkelen en wat er komt kijken bij het vormgeven van een onderneming.

1.6.2 Tools

Tool

Een tool is een soort gereedschap: een hulpmiddel dat je ondersteunt bij het uitvoeren van een stap in het ontwerpproces en je helpt tot betere resultaten te komen. Een tool is vaak een niet-fysiek gereedschap dat wordt

gepresenteerd in de vorm van een stappenplan, een checklist of een analysematrix. Denk bijvoorbeeld aan een aanpak voor een octrooionderzoek of een creatieve denktechniek die je kunt inzetten tijdens een creatieve sessie. Maar een tool kan ook een experiment zijn om bijvoorbeeld de technische haalbaarheid van je ontwerp te testen. In figuur 1.10 zijn enkele voorbeelden van tools weergegeven.

Voor het gebruik van tools is het handig om het antwoord op de volgende vragen te weten:

- 1 Waar vind je tools?
- 2 Wat kun je met tools?
- 3 Wanneer zet je een tool in?
- 4 Hoe zet je een tool in?

Ad 1 Waar vind je tools?

Voor alle vijf thema's zijn in dit boek verschillende tools geselecteerd en in het themahoofdstuk beschreven hoe, waarvoor en wanneer je ze kunt inzetten. Ook zijn er enkele tools opgenomen bij de stappen in de fasehoofdstukken. En op de website die bij dit boek hoort (www.ontwerpentechnischeinnovaties.noordhoff.nl), worden nog veel meer tools aangereikt die je tijdens het innovatieproces kunt inzetten.



Ad 2 Wat kun je met tools?

Een tool gebruik je tijdens het innovatieproces om iets te onderzoeken, te analyseren, te bedenken of te evalueren. Dat 'iets' kan het innovatieprobleem zijn, een ontwerp, een technische oplossing of een deel van een probleem, ontwerp of oplossing. Maar dat 'iets' kan ook betrekking hebben op de rollen en persoonlijkheden in het team en de samenwerking tussen teamleden.

Ad 3 Wanneer zet je een tool in?

Tools kun je inzetten op verschillende momenten in het innovatieproces en om verschillende redenen, bijvoorbeeld:

- omdat je meer kennis wilt hebben over de doelgroep, een deelprobleem of een bepaalde technologie (onderzoekstools)
- omdat je voor een deelprobleem een aantal oplossingen hebt bedacht maar je het gevoel hebt dat er nog veel meer en betere mogelijkheden zijn (divergentietools)
- omdat je keuzes moet maken en zeker wilt weten dat je alle alternatieven goed geëvalueerd hebt (convergentietools)
- omdat je het gemaakte ontwerp of elementen daarvan fysiek wilt kunnen beoordelen (experimenteertools)

Ad 4 Hoe zet je een tool in?

Bij iedere beschrijving van een tool in dit boek of op de website (www.ontwerpentechnischeinnovaties.noordhoff.nl) wordt een concrete handleiding gegeven voor het inzetten van de tool tijdens het project of wordt een bron genoemd waar je meer informatie kunt vinden.



Samenvatting

- ▶ Productinnovatie is het innoveren van tastbare concrete producten, productsystemen of product-dienstcombinaties. Bedrijven innoveren om te reageren en anticiperen op externe ontwikkelingen, om de concurrentie voor te blijven en om waarde te creëren.
- ▶ Technologie is het geheel van processen ten behoeve van het voortbrengen van producten en het realiseren van de functionaliteit van het product. Technologie is het startpunt van innovatie of de voorwaarde om innovatie mogelijk te maken.
- ▶ De rol van de ontwerper in het innovatieproces is het helder krijgen aan welke criteria de beoogde innovatie moet voldoen en het vroegtijdig verminderen van risico's door middel van technisch haalbaarheidsonderzoek.
- ▶ Het ontwerpen van technische innovaties bestaat uit vijf projectfasen:
 - Fase I Oriëntatie
 - Fase II Analyse
 - Fase III Ontwerp
 - Fase IV Detaillering
 - Fase V Realisatie
- ▶ Een PIT-stop is het reviewmoment aan het eind van iedere fase voor het evalueren van de resultaten en voor het nemen van beslissingen over het vervolg van het project. Er wordt gekeken naar:
 - voortgang van het project en benodigde aanpassing projectplan en -planning (project)
 - voortgang van het ontwerp in relatie tot probleemstelling en PvE (innovatie)
 - teamsamenstelling en samenwerking (team)
- ▶ Het PvE is leidraad voor het oplossen van het innovatieprobleem in drie stadia met drie soorten criteria:
 - 1 klantwensen: geven richting aan het creatieve denkproces
 - 2 ontwerpcriteria: zijn hulpmiddelen om te toetsen of voorstelde concepten daadwerkelijk oplossingen zijn voor het probleem
 - 3 specificaties: leggen het ontwerp vast ten behoeve van het voorbereiden voor productie

- ▶ Bij het ontwerpen van technische innovaties zijn de volgende vijf thema's essentiële ingrediënten:
 - samenwerken
 - onderzoeken
 - creatief denken
 - experimenteren
 - ondernemen

- ▶ Tools zijn hulpmiddelen die je ondersteunen bij het uitvoeren van een stap in het ontwerpproces en je helpen om tot betere resultaten te komen. Een tool is vaak een niet-fysiek gereedschap (een stappenplan, een checklist of een analysematrix), maar kan ook een experiment zijn met een functioneel model of prototype.