

KreaNova

Innovatie

Modellen

Boek

# Innovatie

# Modellenboek

Dit InnovatieModellenboek is een uitgave van KreaNova BV. U mag dit boekje naar hartelust kopiëren, printen, verspreiden en er op enigerlei andere wijze uw voordeel mee doen.

Het liefste zien wij natuurlijk dat u zich de inzichten en principes uit dit boekje in de eigen praktijk weet toe te passen. Kijk hiervoor op de laatste pagina.

**Tekst: drs. Alexander Heijnen, KreaNova BV**

**Ontwerp: JIJ**

**Versie 2.0, oktober 2009**

[www.kreanova.nl](http://www.kreanova.nl)

[info@kreanova.nl](mailto:info@kreanova.nl)

# Inleiding

Het tempo waarin veranderingen zich voltrekken is enorm toegenomen. Nieuwe mogelijkheden in de vorm van nieuwe inzichten en ontdekkingen vinden dagelijks hun weg in verbeterde of nieuwe producten en diensten die door innoverende organisaties worden aangeboden.

Ondernemingen moeten dan ook leren leven met een steeds korter wordende levensduur van hun producten, diensten en productiemethoden. Vaak krijgen nieuwe producten al tijdens hun introductiefase concurrentie van verbeterde of goedkopere versies van een soortgelijk product. De initiatiefnemer heeft nog nauwelijks de tijd om zijn ontwikkelkosten en investeringen (in R&D, productie, marketing, distributie, training e.d.) terug te verdienen. Ondertussen raakt de consument door deze continue spiraalbeweging van productvernieuwing en prijsverlaging behoorlijk verwend en eist een steeds hogere kwaliteit en functionaliteit.

Een onderneming kan zich dan ook niet langer duurzaam onderscheiden met één enkele min of meer door toeval tot stand gekomen innovatie. Om duurzaam onderscheid te creëren en te behouden, is het nodig om van het innoveren zelf een tweede natuur te maken. U moet zorgen dat u de capaciteiten verwerft om onbepaald ideeën te bedenken en deze om te zetten in nieuwe diensten, producten en processen met nieuwe vormen van toegevoegde waarde voor uw klanten.

Met dit innovatiemodellen boekje wil ik hier een bijdrage aan leveren. Ik gebruik de modellen dagelijks om het belang van innovatie uit te leggen en om aan te geven hoe een organisatie zich kan ontwikkelen tot een 'innovatieve organisatie'

Ik wens u veel leesplezier!

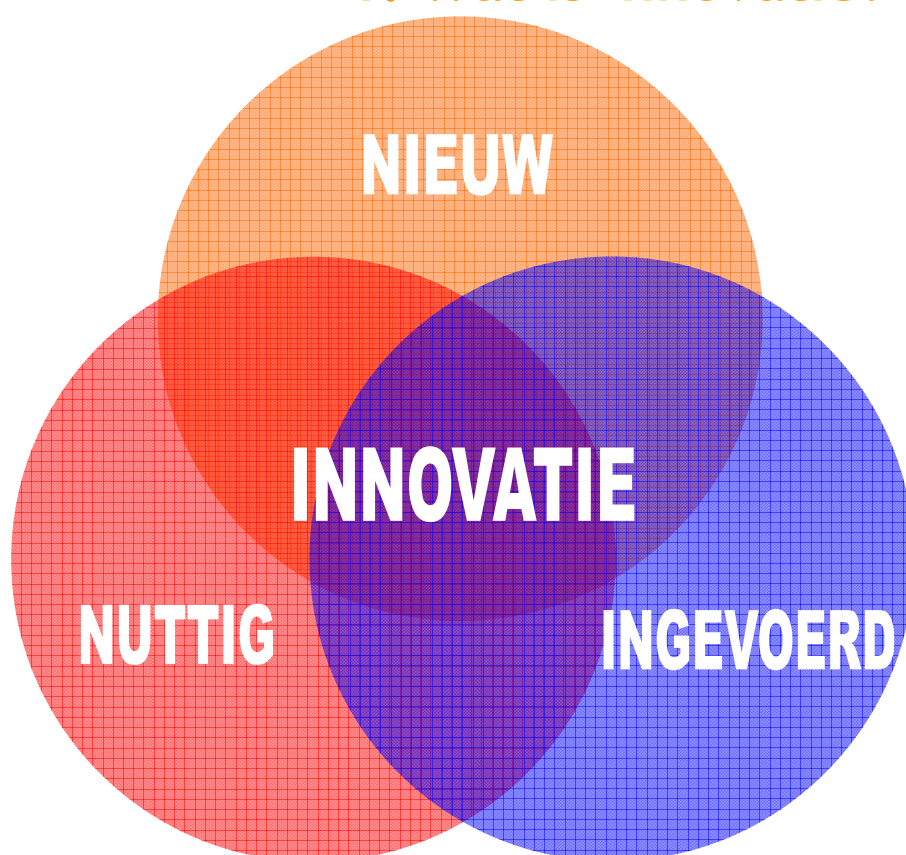


Alexander Heijnen, KreaNova BV

## Inhoud

1. Wat is innovatie?
2. Soorten innovatie
3. Veranderkrachten
4. Imiteren versus innoveren
5. Urgentieparadox
6. Combinatiekracht
7. Innovatiesnelweg
8. Innovatievermogen
9. Innovatiepiramide
10. Ontwikkelwiel

# 1. Wat is Innovatie?



Bij het woord ‘innovatie’ denken de meeste mensen direct aan begrippen als: nieuwe uitvindingen, technologische-doorbraken, grootschalige, kostbare, complexe en tijdrovende projecten. In Nederland houdt TNO zich bezig met dergelijke innovatie, neem bijvoorbeeld de ontwikkeling van voertuigen op zonne-energie. Maar ook zonder hoogdravende technologie, is er innovatie mogelijk, zoals de omgekeerde ketchupfles, de verkeersrotonde en de zomertijd. Het begrip innovatie is dus nogal ruim; het reikt van spaceshuttle tot paperclip.

Er zijn 3 elementen van belang om van een innovatie te kunnen spreken:

- Een nieuw idee of concept,
- dat nuttig is (een toegevoegde waarde heeft),
- en dat met succes is ingevoerd (dit onderscheidt ‘de innovatie’ van ‘het idee’).

***Innovatie is de geslaagde invoering van nieuwe vormen van toegevoegde waarde”***

Dit is een ruime definitie die zowel technische als non-technische innovaties omvat. Er zijn dan ook vele **Soorten Innovatie** ...

## 2. Soorten innovatie

	Incrementeel	Radicaal
Product / Dienst	<ul style="list-style-type: none"> <li>Van 'normaal' naar ergonomisch toetsenbord</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Philips: van LP naar CD</li> </ul>
Proces	<ul style="list-style-type: none"> <li>Online belastingaangifte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lulu: On demand publishing</li> </ul>
Transactie	<ul style="list-style-type: none"> <li>Van autoverkoop naar autolease</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dell: Uitschakeling tussenhandel</li> </ul>
Businessmodel	<ul style="list-style-type: none"> <li>Van schilderklus-per-klus naar onderhoudsabonnement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Metro: Van betaalde krant naar gratis krant</li> </ul>

Er zijn veel verschillende soorten en vormen van innovaties. Kijkend naar het onderwerp van innovatie (naar 'wat' er wordt geïnnoveerd), kun je bijv. een onderscheid maken in:

- Product-innovaties; veranderingen in de producten en diensten zelf.
- Proces-innovaties; veranderingen in de manier waarop producten en diensten worden geproduceerd (bv eenvoudiger, goedkoper, of sneller).
- Transactie-innovaties; veranderingen in de manier waarop producten en diensten aan de man worden gebracht.
- Businessmodel-innovaties; veranderingen in de manier waarop er verdiensten worden gegenereerd.

Een andere indeling van innovatie is mogelijk op basis van de mate van innovativiteit.

- Incrementele (stapsgewijze) innovaties; verbeteringen, uitbreidingen of varianten van het bestaande. Hierbij worden de bestaande bedrijfscompetenties uitgebreid / versterkt. De bestaande producten/diensten blijven relevant / concurrerend.
- Radicale (spronggewijze) innovaties; vervangers van het bestaande. Hierbij worden de bestaande competenties uiteindelijk overbodig. De bestaande producten/diensten verliezen hun relevantie.

Het belang van innovatie wordt pas goed duidelijk als we kijken naar de **VeranderKrachten** die inwerken op een organisatie ...

## 3. Veranderkrachten



De drijfveren tot verandering kunnen per organisatie sterk verschillen. Diverse factoren binnen en buiten de organisatie kunnen de verandernoodzaak beïnvloeden.

### Urgentie

Bij onvoldoende resultaten en/of vooruitzichten moet op zeker moment een verandering plaatsvinden, anders komt de continuïteit van de organisatie in gevaar. Maar ook een 'prima' draaiend bedrijf kan een urgentie voelen om nog beter te presteren. De drang tot verandering komt dan van binnenuit.

### Dynamiek

De omgeving van een organisatie kan in hoge mate turbulent zijn. Denk bijvoorbeeld aan veranderingen in technologie, wet- en regelgeving. Maar ook de mate waarin marktbehoeften zich ontwikkelen draagt bij aan de omgevingsdynamiek. Hoe meer dynamiek, hoe groter de verandernoodzaak.

### Dreiging

De positie van een organisatie kan bedreigd worden door bestaande concurrenten, nieuwe toetreders, en/of nieuwe producten en diensten.

### Afhankelijkheid

Grote klanten een belangrijk deel van de omzet voor hun rekening nemen maken een organisatie afhankelijk en dus kwetsbaar. Een soortgelijke afhankelijkheid kan bestaan ten opzichte van cruciale leveranciers en medewerkers. Hoe meer afhankelijkheid, hoe meer een organisatie moet voorbereiden op het wegvallen van fundamentele relaties.

Bijna elke organisatie staat bloot aan deze veranderkrachten. Dus veranderen moet vroeg of laat. Maar hoe dan: **Innoveren of Imiteren?**

## 4. Imiteren versus innoveren

	Volgen (imiteren)	Leiden (innoveren)
Voordelen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Time to market (*)</li> <li>• Succes verzekerd</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Time to market (**)</li> <li>• Free publicity</li> <li>• Hoge marge</li> <li>• Bescherming</li> <li>• Fun, trots, imago</li> <li>• 100% marktaandeel</li> </ul>
Nadelen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promotiekosten</li> <li>• Lagere marge</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ontwikkelkosten</li> <li>• Risico</li> </ul>

Nieuwe producten volgen elkaar zo snel op dat organisaties het tempo nog maar nauwelijks bij kunnen benen. Heeft het nog wel zin om energie te steken in het ontwikkelen van eigen innovaties? Is het niet veel verstandiger om gewoon de concurrentie zo dicht mogelijk te volgen? Hieronder de voor- en nadelen.

### De leider-strategie

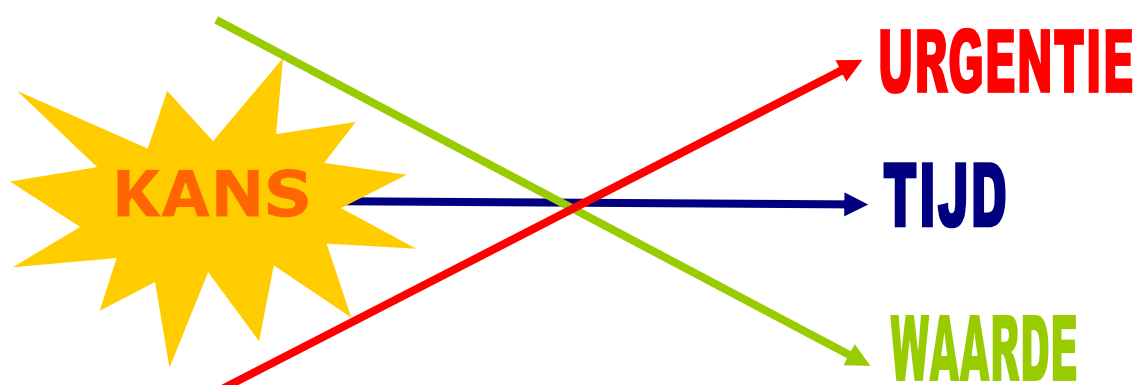
Als een innovatie aanslaat in de markt, kunnen de positieve gevolgen aanzienlijk zijn. Zo is de innovator in staat om zijn vinding uitgebreid te beschermen met patenten en octrooien. Er is aanvankelijk geen concurrentie voor het product, waardoor het marktaandeel initieel 100% is. De innovator kan voor het nieuwe product een behoorlijke marge vragen, die ook na de komst van imitaties redelijk overeind kan blijven. De innovatie zal daarnaast uitgebreid aandacht krijgen in de media. De waarde van deze free publicity kan in de miljoenen euro's lopen. De innovator krijgt voor zijn creatieve inspanningen als beloning ook een sterk positief (want innovatief) imago. Dit geeft de medewerkers een gevoel van bedrijfstrots. En dit helpt ook weer bij het werven en behouden van het beste personeel.

### De volger-strategie

Het is natuurlijk heel verleidelijk om een graantje mee te pikken van andermans bewezen succes. Maar om succesvol te concurreren tegen de innovator moet genoeg worden genomen met een lagere marge, en dient een ruim promotie-budget te worden ingezet tegenover de free publicity van de innovator. Bovendien is de kans groot dat op hetzelfde moment meerdere concurrenten tegelijk met hun imitaties op de markt komen: een tamelijk hardnekkig economisch verschijnsel dat de bodem onder veel business cases voor een imitatie-project onderuit haalt.

Zelf innoveren geeft belangrijke voordelen boven slaafs imiteren. Maar waarom is het dan zo dat de meeste organisatie zo weinig prioriteit geven aan innovatiekansen? Bestudeer hiertoe de **urgentie-paradox** ...

## 5. Urgentie-Paradox



U zou verwachten dat organisaties de meeste aandacht geven aan kansen met de hoogste potentiële toegevoegde waarde. Maar helaas is dit vaak niet het geval. Veranderingen in producten, diensten en processen worden veelal gedreven door concurrentiedruk. Managers voelen meer urgentie voor het volgen van ontwikkelingen waar bijvoorbeeld ook de concurrentie al mee bezig is.

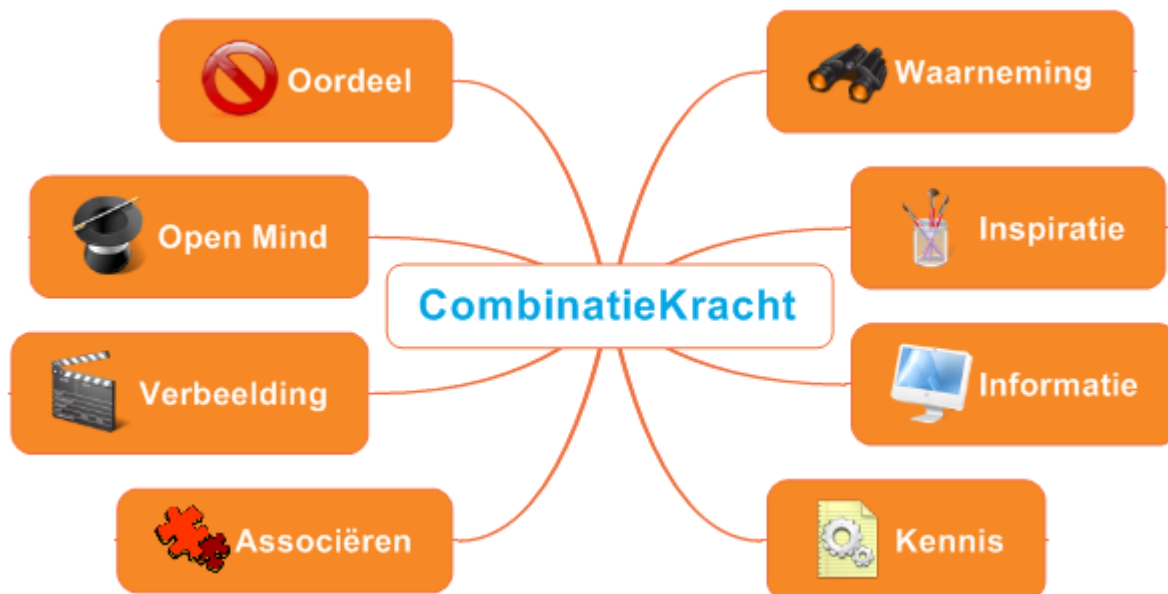
Ontwikkelingen in de branche worden nauwlettend in de gaten gehouden. Zodra signalen van nieuwe ontwikkelingen bij concurrenten de organisatie bereiken krijgen deze een grote prioriteit. Dit zal zeker zijn nut hebben, maar de kans om met deze zaken nog een significant hogere waarde te kunnen leveren is gering; men is immers met dezelfde of soortgelijke ontwikkelingen als de concurrent bezig. De echte kans is dan al verkeken.

Een kans is er al voordat concrete ontwikkelingen zichtbaar zijn. In een vroegtijdig stadium is deze kans nog niet goed gedefinieerd en er is geen grote urgentie om een product te ontwikkelen omdat er nog geen concurrerende ontwikkelingen merkbaar zijn beschikbaar zijn. Mensen die aan een dergelijke nieuwe ontwikkeling werken, hebben meestal de neiging om te denken dat niemand zo ver is en dat er nog voldoende tijd is. Hierdoor is het gevoel voor urgentie het laagste op het moment dat de marktkans het hoogst is.

Andersom is het gevoel van urgentie het grootst nadat een concurrent een product heeft geïntroduceerd, terwijl de marktkans dan al voorbij kan zijn.

Innovatiekansen verdienen dus altijd urgentie. Maar hoe kom je aan innovatiekansen? Dat vraagt om **CombinatieKracht** ...

## 6. Combinatiekracht



Met combinatiekracht doelen we op de mate waarin medewerkers van een organisatie in staat zijn om inspiratie, kennis en ervaring te combineren tot nieuwe waardevolle ideeën. Dit vraagt aan de ene kant om het bevorderen van de uitwisseling van kennis/informatie/inspiratie, en aan de andere kant om het hebben van een 'open mind' het ontwikkelen van creatieve denkvaardigheden.

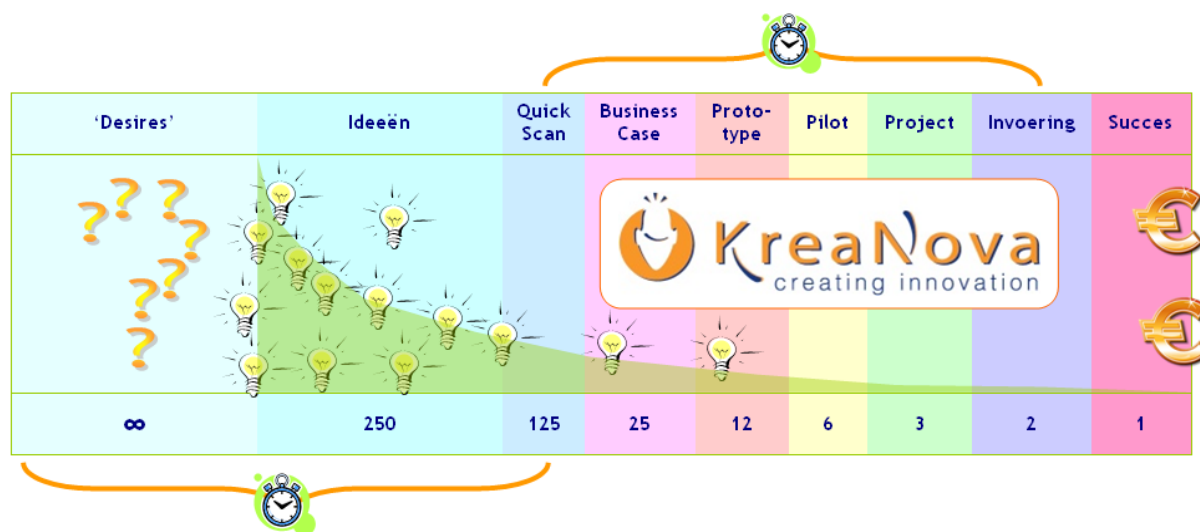
Hieronder een aantal opties om de combinatiekracht van uw organisatie te vergroten.

- Communicatie over projecten en bedrijfsresultaten in interne media,
- Organiseren openbare interne seminars / projectbriefings,
- Gelegenheid bieden om externe seminars te bezoeken,
- Interne uitwisseling van medewerkers,
- Trainen en onderhouden creatieve vaardigheden,

Organiseren / stimuleren interne en externe netwerk-bijeenkomsten.

Maar hoe zet je de via combinatiekracht verkregen innovatiekansen om in innovaties? Daarvoor heb je een **InnovatieSnelweg** nodig ...

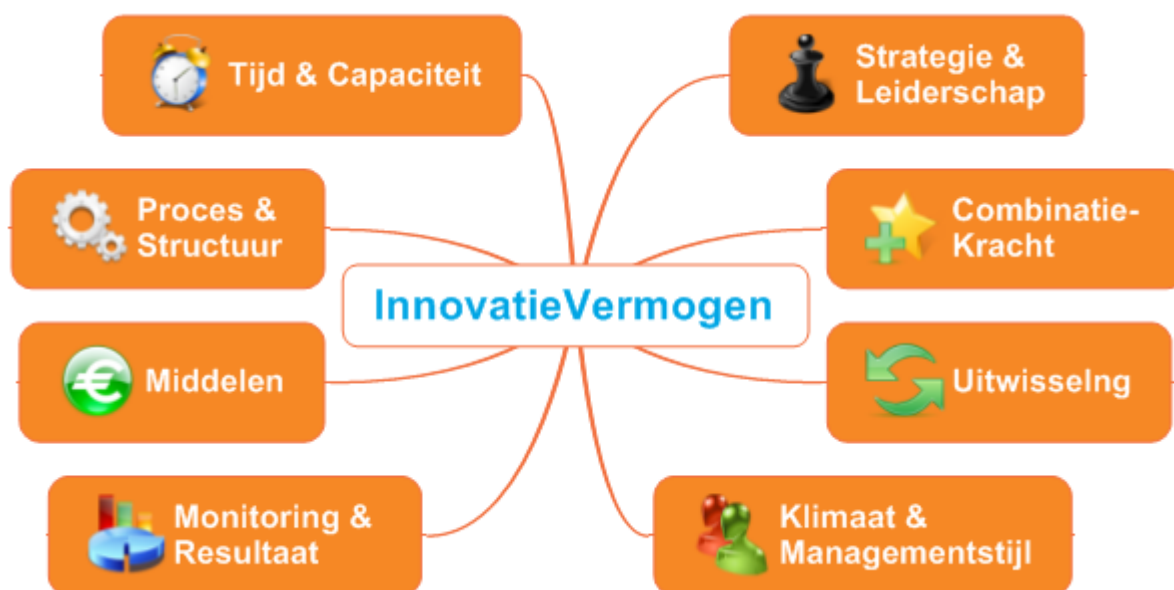
## 7. Innovatiesnelweg



Tekst volgt

Naast dit proces zijn meerdere factoren van invloed. De eigenschappen op de volgende pagina dragen bij aan het **InnovatieVermogen** ...

## 8. InnovatieVermogen

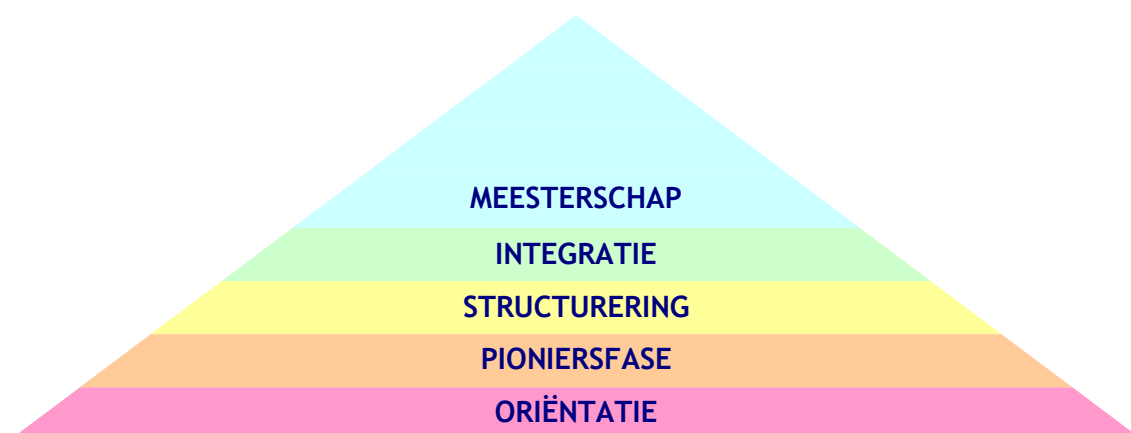


Hoe hoger een organisatie scoort op onderstaande kenmerken, hoe groter het innovatievermogen:

1. Medewerkers begrijpen en omarmen de gekozen innovatiestrategie van de organisatie. De leider van de organisatie draagt deze strategie veelvuldig en actief uit.
2. Combinatiekracht: medewerkers zijn in staat om nieuwe ideeën te vormen.
3. Actieve uitwisseling van kennis, ervaring en informatie met medewerkers, klanten, leveranciers, partnerorganisaties en kennisinstellingen.
4. Het is binnen de organisatie normaal om met ideeën naar voren te komen. Initiatief wordt beloond en falen wordt niet bestraft. Het management laat in houding en gedrag zien dat ideeën welkom zijn. Fouten zijn leerervaringen.
5. Er is tijd en capaciteit gereserveerd voor innovatie. Medewerkers krijgen tijd en ruimte om te werken aan zelfgekozen of zelf geïnitieerde onderwerpen.
6. Er is een specifiek proces voor het indienen, beoordelen en realiseren van innovatie-ideeën. Taken en verantwoordelijkheden in dit innovatieproces zijn helder benoemd
7. Er is apart budget voor innovatie projecten. Beslissing over besteding vindt zo laag mogelijk plaats. Het risico wordt gespreid over meerdere innovatie-trajecten.
8. Het innovatieproces wordt bestuurd via heldere innovatie-indicatoren die de activiteit en output van het innovatieproces monitoren.

De mate waarin het innovatievermogen van een organisatie is ontwikkeld, bepaald de positie op de **InnovatiePiramide** ...

## 9. Innovatiepiramide



Het innovatievermogen van een organisatie kan variëren van laag (oriëntatiefase) tot hoog (meesterschapsfase). Wij onderscheiden onderstaande niveau's van ontwikkeling:

### Oriëntatiefase

In deze fase zijn er nog geen concrete stappen gezet. De organisatie is zich aan het bezinnen op mogelijkheden om het innovatievermogen te kunnen ontwikkelen.

### Pioniersfase

De organisatie heeft al enkele initiatieven genomen om het innovatievermogen te ontwikkelen, maar deze zijn nog niet afgerond en geëvalueerd. Er staan nog diverse opties open voor de verdere invulling van de bevordering van creativiteit en innovatie.

### Structureringsfase

De organisatie heeft al enkele ervaringen in het toepassen van innovatiebevordering geëvalueerd. Men is gestart met de inbedding in de organisatie via strategische keuzen, toewijzing van middelen, en de oprichting van specifiek op creativiteit en innovatie gerichte functies, teams en programma's.

### Integratiefase

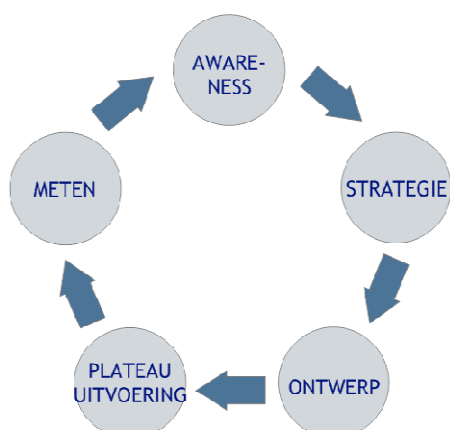
De organisatie heeft al ruime ervaring met creativiteit en innovatie en de integratie ervan op strategisch, tactisch en operationeel niveau binnen de organisatie is in volle gang. De organisatie is doordrongen van het nut en de noodzaak van creativiteit en innovatie. Er worden al regelmatig concrete resultaten geboekt. Er zijn nog enkele mogelijkheden voor finetuning en verbetering.

### Meesterschapsfase

Creativiteit en innovatie zijn binnen de organisatie een tweede natuur geworden. Het wordt als volkomen normaal beschouwd om met de ontwikkeling van nieuwe ideeën bezig te zijn, en de creativiteit van de medewerkers wordt ten volle benut. Er zijn geen procedurele belemmeringen voor innovatieprojecten en deze kunnen binnen korte tijd worden gerealiseerd.

Hoe kun je als organisatie hogerop komen in de innovatiepiramide?  
Dat gaat via het **OntwikkelWiel** ...

## 10. Ontwikkelwiel



Opm: dit wiel moet een slag draaien, zodat 'meten' bovenaan komt te staan...

Een organisatie kan een hogere positie op de innovatiepiramide door het ontwikkelen van het innovatievermogen. Hierbij worden de volgende stappen doorlopen:

- Meten (informatie verzamelen over niveau van de ontwikkeling)
- Awareness (bewustwording en duiding van de huidige positie)
- Strategie (waar gaan we naar toe?)
- Ontwerp (hoe gaan we dat realiseren?)
- Plateau-uitvoering (het uitvoeren van een samenhangend 'plateau' van organisatieontwikkelingsactiviteiten gericht op het vergroten van het innovatievermogen)

Met elke rondgang van het ontwikkelwiel bereikt een organisatie een volgend plateau; een hoger niveau op de Innovatiepiramide.

Maar hoe krijgt u het ontwikkelwiel aan het draaien? Wij geven u een onbescheiden **suggestie** ...

# Over KreaNova

KreaNova richt zich volledig op het bevorderen van innovatiekracht en creativiteit binnen organisaties. Wij zijn er 100% van overtuigd dat ieder mens (en daarmee elke organisatie) beschikt over een onuitputtelijk potentieel aan waardevolle ideeën, die aan de basis kunnen staan van vele nuttige veranderingen, groot en klein.

Wij zien het als onze taak om organisaties te helpen deze ideeën boven water te halen. Want alleen dán kunnen ze worden omgezet in nieuwe en nuttige producten, diensten en processen.

Innovatie is voor iedere organisatie van levensbelang.

## ***Wilt u:***

- De innovatiekracht van uw organisatie ontwikkelen?
- De creativiteit van uw medewerkers vergroten?
- In staat zijn om continu nieuwe producten en diensten te ontwikkelen?
- Processen verbeteren zonder 'heilige huisjes' te ontzien?
- Profiteren van de ideeën van uw medewerkers ?
- Een innovatiestrategie kiezen die past bij uw marktsituatie en uw organisatie?
- Inzicht in uw innovatievermogen?

***Dan bent u bij KreaNova aan het juiste adres! Kijk op [www.kreanova.nl](http://www.kreanova.nl) voor de mogelijkheden voor uw organisatie!***

Dit Innovatie Modellenboek is een uitgave van:

- KreaNova BV
- Oude Kraan 72, 6811LL Arnhem
- Website: [www.kreanova.nl](http://www.kreanova.nl)
- Email: [info@kreanova.nl](mailto:info@kreanova.nl)
- Telefoon: 026-8450854

## Contact

---

### **KreaNova BV**

Oude Kraan 72

6811 LL Arnhem

Telefoon: (026) 8450854

Email: [info@kreatnova.nl](mailto:info@kreatnova.nl)

Website: [www.kreatnova.nl](http://www.kreatnova.nl)