

Eerste hulp bij

# Innovatie

Van eerste idee tot continu vernieuwen



# Innovatie

Van eerste idee tot continu vernieuwen



# Voorwoord



2

## Leendert-Jan Visser

Directeur MKB-Nederland

### Beste ondernemer,

Onderzoek wijst uit dat innovatieve ondernemingen winstgevender zijn dan andere bedrijven. Bedrijven die niet innoveren zullen hun concurrentiepositie en uiteindelijk hun bestaansrecht verliezen. Voor veel bedrijven is dat dan ook de grootste drijfveer voor innovatie.

Veranderingen gaan soms sneller dan je voor mogelijk houdt, daar moet je als ondernemer op voorbereid zijn. Kijk bijvoorbeeld naar de razendsnelle opmars van de digitale fotografie sinds het begin van deze eeuw. Kodak miste de digitale boot en verloor de strijd om de consumentenmarkt. Vernieuwing kan ook betekenen dat je oude processen afstoft en nieuw leven inblaast. De 'ouderwetse' elpee die al bijna ten grave was gedragen maakt momenteel een enorme revival door.



3

## Erik Ham

Directeur mkb (TNO)

Je moet dus slim inspelen op de (toekomstige) vraag van de markt. Innovatie kan ook organisatorisch of sociaal van aard zijn. Het laten samenwerken van medewerkers uit verschillende disciplines die voorheen weinig met elkaar van doen hadden, kan tot verrassende resultaten leiden. Ditzelfde principe: over de grens heen kijken, gaat ook op voor samenwerking tussen verschillende sectoren. Daar kunnen heel vernieuwende zaken uitkomen.

Innoveren is niet vanzelfsprekend en voor velen onbekend terrein. MKB-Nederland en TNO hebben dit boek geschreven om jou als ondernemer hierbij te ondersteunen. Wat is innovatie nu eigenlijk, en hoe ontdek je waar je kansen liggen? Een goed idee is een goed begin, maar dan? Het omzetten van een idee in daden kost soms hoofdbreken. >>



# Voorwoord

Gelukkig zijn er allerlei instanties die je daarbij kunnen helpen. Procesmatig, maar ook financieel en technologisch. Maar vergeet ook niet dat je dat mooie product of die verandering in je proces ook nog moet verkopen! Marketing is een vak apart, maar wel een vak dat geleerd kan worden. Ook daar reiken we je bruikbare handvatten voor aan.

Menig ondernemer is je voorgegaan met een succesvolle innovatie. Dit boek bevat dan ook ervaringsverhalen van collega's. Heel open vertellen ze over hun motivatie, over wat goed en minder goed ging, waar de valkuilen lagen. Soms zit alles mee, ben je net op het goede moment op de goede plaats en heb je het gat in de markt gevonden.

Soms gaat innoveren moeizamer en duurt het langer dan verwacht. Laat je daar vooral niet door ontmoedigen. Innoveren gaat met vallen en opstaan. Met de goede voorbereiding die we je bieden in dit boek heb je het halve werk al gedaan.

We wensen je veel succesvolle innovaties toe!



# Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b>	<b>2</b>	<b>Interview Mark Boeren, Pathema - Procesinnovatie</b>	<b>99</b>
<b>1 Voordat je begint</b>	<b>11</b>	<b>4 Lanceren, implementeren en continue innovatie</b>	<b>102</b>
Wat is innovatie?	12	Hoe bepaal ik mijn marketingstrategie?	104
Waarom ga ik innoveren?	17	Ik ga 'live': tips voor een succesvolle lancering	109
Ben ik klaar voor innovatie?	21	Hoe verzorg ik een training?	114
Hoe ontdek ik kansen?	25	Hoe verbeter ik mijn product?	118
		Mijn product is volwassen: en nu?	121
		Hoe bouw ik een innovatief bedrijf?	125
<b>Interview Leo Voorwinden, Leev - Productinnovatie</b>	<b>30</b>	<b>Interview Merijn Everaarts, Dopper - Sociale innovatie</b>	<b>128</b>
<b>2 Plannen maken voor innovatie</b>	<b>34</b>	<b>Handige links</b>	<b>133</b>
Hoe kom ik van kans tot idee?	36	<b>Lijst met bronnen</b>	<b>134</b>
Hoe doe ik vooronderzoek?	39	<b>Colofon</b>	<b>136</b>
Hoe bepaal ik mijn strategie?	44		
Samen innoveren: hoe en waarom?	48		
Is mijn innovatie financieel haalbaar en welke regelingen kunnen me helpen?	52		
Hoe neem ik een besluit?	64		
<b>Interview Willem Miedema, Bercomex - Brancheinnovatie</b>	<b>67</b>		
<b>3 Een nieuw product ontwikkelen</b>	<b>72</b>		
Hoe maak ik een projectplanning?	74		
Zelf ontwikkelen of inkopen?	78		
Hoe bescherm ik mijn idee?	82		
Hoe ontwikkel ik een demo of concept?	90		
Hoe ga ik produceren?	94		

# Hoe werkt dit boek?

*Tijdens het lezen zul je in dit boek regelmatig een link tegenkomen. Om het overzichtelijk te houden, gebruiken we de volgende iconen.*

## UITLEG



### Zo werkt het:



#### Lees meer

Bij de lees-meer-iconen vind je directe klikbare links naar handige artikelen waarin je meer kunt lezen over het onderwerp.



#### Handige tip

Deze tips geven je praktische handvatten om verder te komen op het deelgebied waarover je aan het lezen bent.



#### Informatieve video

Zie je dit icoon staan, volg dan de klikbare link naar de video.



#### Doe de scan

Dit icoon verwijst naar een online scan. Klik op de link voor de scan.



# 1

## Voordat je begint

*Veel bedrijven noemen zichzelf innovatief. Maar wat is dat eigenlijk? Als je het woordenboek erop naslaat, kom je woorden tegen als baanbrekend, grensverleggend en vernieuwend. En hoewel vooral technologische bedrijven zichzelf innovatief noemen, is vernieuwing voor iedere ondernemer belangrijk. In dit hoofdstuk lees je welke vormen van vernieuwing er zijn en op welke manieren je kunt innoveren.*



# Wat is innovatie?

*Innovatie draait altijd om iets nieuws. Nieuw voor de wereld, zoals het eerste vliegtuig dat de gebroeders Wright ontwikkelden, of nieuw voor de eigen bedrijfstak, bijvoorbeeld het gebruik van antitrilling om geluidsoverlast in flatgebouwen te bestrijden. Ook kan het gaan om iets nieuws voor je eigen bedrijf. Voorbeelden zijn een wegtransporteur die een digitaal volgsysteem instelt of een bakker die een webshop start.*



► Waar sta jij op de innovatieladder?

***Doe de scan*** en ontdek wat jij al weet van innovatie!

Er zijn verschillende vormen van innovatie. We denken vaak aan technologische vernieuwing als het over innovatie gaat, omdat dit erg zichtbaar is. De komst van de nieuwe iPhone of mobiel printen zijn innovaties die iedereen kent. Maar je kunt als ondernemer op veel meer gebieden vernieuwen! Grofweg zijn de volgende vijf soorten innovatie te onderscheiden:

## 1. Strategische innovatie

Bij strategische innovatie kijk je op een nieuwe manier naar je externe omgeving, waardoor de structuur van je bedrijf en de wijze van concurreren wijzigt. Een goed voorbeeld hiervan is het computerbedrijf Dell, dat door zijn onconventionele businessmodel de totale bedrijfstak veranderde. Zo verkocht Dell als eerste hardwareleverancier rechtstreeks aan de eindgebruiker, in plaats van via een distributie- en resellerkanaal.

## 2. Technologische innovatie

Technologische innovatie is het type vernieuwing dat door de meeste mensen als innovatie wordt herkend. We maken hierbij grofweg onderscheid tussen productinnovatie en procesinnovatie. Zo is de Senseo een mooi voorbeeld van productinnovatie en valt het 3D-printen van artikelen onder innovatie van het productieproces.

## 3. Sociale innovatie

Sociale innovatie wint steeds meer aan bekendheid. Met sociale innovatie bedoelen we het realiseren van nieuwe organisatievormen.





Dit houdt in dat je jouw organisatiestructuur zo verandert dat zowel de arbeidsproductiviteit als het geluk van je medewerkers toeneemt. Succes van een bedrijf is namelijk voor een groot deel afhankelijk van mens en organisatie. Volgens onderzoekers van onder andere de Erasmus Universiteit zouden bedrijven meer moeten inzetten op organisatie- en managementvernieuwing. Door sociale innovatie maak je beter gebruik van de mankracht in je organisatie. Kort gezegd gaat het erom dat je personeel zich betrokken voelt bij je bedrijf en wordt uitgedaagd om mee te denken over hoe het beter kan. Zo komt innovatie uit je eigen organisatie, van onderaf in plaats van van boven. Je personeel zal veranderingen op deze manier ook sneller omarmen en doorvoeren. Je leest meer hierover in hoofdstuk 4: *Lanceren, implementeren en continue innovatie*

Een bekend voorbeeld is Buurtzorg Nederland. Deze thuiszorgorganisatie werkt met kleine, zelfsturende teams. Medewerkers hebben bij Buurtzorg meer verantwoordelijkheid en vrijheid om hun taken uit te voeren. Gevolg: een betere dienstverlening én meer werkplezier bij de medewerkers. Maar sociale innovatie is ook het project 'Management door vertrouwen' dat TNO met CNV BedrijvenBond startte. De twee partijen ontwikkelden een methode waardoor medewerkers worden gestimuleerd zichzelf te managen. Hierdoor staan niet de regels en plichten van medewerkers centraal, maar wederzijds vertrouwen en betrokkenheid.

#### 4. Managementinnovatie

Innovatie kan ook heel goed op managementniveau plaatsvinden. Managementinnovatie is het vernieuwen van het managementmodel van een onderneming,



met de bedoeling de organisatie te verbeteren. Het verandert de manier waarop jij en je management team denken en beslissingen nemen, de manier van analyseren, organiseren en zakendoen.

#### ► Innovatief organiseren

**Bij een innovatieve organisatie hoort een ander soort leiderschap. Hoe verander je jouw leiderschapsstijl? Lees het in het *whitepaper Nieuwe tijd, nieuw leiderschap*.**

#### 5. Incrementele innovatie

Innovaties kunnen verschillen in mate van originaliteit. Zo is de investering in een nieuwe, modernere oven voor een restauranthouder een relatief eenvoudige innovatie. Er is geen uitgebreid leerproces nodig om ermee te kunnen werken. Dit soort vernieuwingen, die weinig nieuwe vaardigheden vragen, zijn eenvoudig door te voeren. We spreken dan van incrementele innovaties. Daarmee bedoelen we minder risicovolle, stapsgewijze verbeteringen. Onderschat ze niet, zulke kleine verbeteringen kunnen op de lange termijn erg belangrijk zijn voor je bedrijf.

#### 6. Radicale innovatie

Stel dat deze restauranthouder ook cateringdiensten gaat verzorgen, dan moet hij gaan investeren in nieuwe kennis en hoogstwaarschijnlijk ook nieuwe werknemers gaan werven. We spreken dan van een radicale innovatie, omdat het gaat om nieuwe concepten of totaal nieuwe benaderingen voor een ondernemer.



Een radicale innovatie breekt meestal met de op dat moment heersende standaard in de markt, creëert een geheel nieuwe markt, biedt een tot dan toe nog niet-bestaande oplossing of leidt tot een geheel nieuwe manier van werken.

► Van schaarste naar overvloed

Een voorbeeld van radicale innovatie vormen bedrijven die ondernemen in de circulaire economie. De circulaire economie is gericht op winst maken door maximaal hergebruik van grondstoffen. Het bedrijf Desso Carpets uit Waalwijk heeft een techniek om oude tapijttegels om te toveren tot hoogwaardige nieuwe tapijten. Doen zoals Desso? [Bekijk het dossier](#) op MKB Servicedesk.



# Waarom ga ik innoveren?

*Waarom zou je als ondernemer tijd en moeite steken in iets nieuws, terwijl datgene wat je doet prima werkt? Onderzoek wijst uit dat innovatieve ondernemingen gemiddeld twee keer zo winstgevend zijn als andere bedrijven. Bedrijven die niet innoveren zullen hun concurrentiepositie en uiteindelijk hun bestaansrecht verliezen. Voor veel bedrijven is dat dan ook de grootste drijfveer voor innovatie.*



De vier belangrijkste redenen om te innoveren:

### 1. Veranderende marktbehoefte

Je moet als bedrijf innoveren om de huidige positie op de markt te behouden of zelfs te verbeteren. Als je niet in staat bent om meerwaarde te (blijven) bieden aan je klanten, loop je het risico dat een ander je inhaalt. Jouw product of dienst is dan niet meer actueel en je klanten lopen dus bij je weg. Als de behoefte van de klant verandert, is het belangrijk dat je op tijd met die wensen mee verandert. Daarbij gaat het niet alleen om het bedenken van nieuwe diensten en producten, maar ook om het verbeteren wat je vandaag de dag al hebt of doet.

### 2. Concurrentiepositie

Prijs is nog steeds een concurrentiewapen, maar veelal geen strategie waar bedrijven voor kiezen. Onderscheidend zijn in de meeste gevallen het motto. Met vernieuwende producten, processen en ideeën kun je je onderscheiden van je directe concurrenten. Geef klanten een reden om jouw producten of diensten af te nemen. Bied hen iets nieuws dat waarde toevoegt aan hun leven of hun werk. Een Amerikaanse spreker op het gebied van innovatie zei eens: "Ondernemers en innovators hebben veel gemeen. Succesvolle ondernemers zijn vaak degene die bruikbare uitvindingen weten te transformeren tot waardevolle innovaties."

### 3. Kortere levenscyclus van producten

Veel producten hebben een steeds kortere levenscyclus. De nieuwste telefoon van dit moment is over een half jaar alweer ingehaald door de volgende. Om bij te blijven bij deze continue ontwikkeling is het belangrijk om je product en het productieproces voortdurend te vernieuwen en verbeteren. Door nieuwe manieren om duurzaam of goedkoper te produceren, kun je aantrekkelijker worden voor je bestaande, maar ook voor nieuwe doelgroepen.

De technologische ontwikkelingen gaan razendsnel en klanten verwachten dat jouw producten en diensten voldoen aan die recente ontwikkelingen. Als je een nieuwe auto koopt, mag je verwachten dat je niet je hand hoeft uit te steken bij het afslaan.

### 4. Verhogen arbeidsproductiviteit

Uit onderzoek blijkt dat Nederlandse bedrijven veel kennis ontwikkelen, maar het succes van innovatie wordt niet alleen bepaald door investering in onderzoek en ontwikkeling. Succes is voor een groot deel afhankelijk van mens en organisatie. Door sociale innovatie maak je beter gebruik van de mankracht in je organisatie. Personeel voelt zich meer betrokken bij de organisatie en vrij om mee te denken over vernieuwing. In de praktijk blijkt dat veranderingen die van onderaf komen, sneller worden omarmd en doorgevoerd. Je leest hierover meer in [hoofdstuk 4: Lanceren, implementeren en veranderen](#).



**Samengevat helpt innovatie je als ondernemer:**

- Je bedrijf te laten groeien, door meer verkoop en hogere marges;
- Productiever te zijn;
- Kosten te besparen terwijl de kwaliteit gewaarborgd blijft;
- Effectiever te concurreren;
- Merkwaarde op te bouwen;
- Samenwerkingsverbanden en relaties te bouwen;
- Aan te blijven sluiten bij de behoefte van je klant.

**Ondernemers die niet innoveren, riskeren:**

- Het missen van nieuwe marktmogelijkheden;
- Verlies van marktaandeel aan (innovatieve) concurrenten;
- Terugloop van productiviteit en efficiëntie;
- Stijging van kosten;
- Minder motivatie van medewerkers;
- Verkleining van marges en minder winst;
- Het einde van hun onderneming.

20

# Ben ik klaar voor innovatie?

*Wie aan innovatieve ondernemers denkt, kan niet om Steve Jobs heen. Zijn ideeën, charisma en ongebreidelde geloof in zichzelf en zijn ideeën hebben de wereld veranderd. Toch hoef je geen Steve Jobs te zijn om te kunnen innoveren. Het enige wat je nodig hebt, zijn eigenschappen die je geschikt maken voor innovatiesucces.*



### Creativiteit

Creativiteit is bijna vanzelfsprekend een eerste vereiste als het gaat om innovatie. Een creatieve ondernemer denkt op een a-typische manier, volgt onverwachte denkpatronen, is onafhankelijk, ziet spanning als iets positiefs en vertrouwt niet op zekerheden. In potentie is iedereen creatief. Onder creatief gedrag vallen grofweg de volgende eigenschappen: flexibiliteit, nieuwsgierigheid, speelsheid, zelfvertrouwen, onafhankelijkheid, openheid, ontvankelijkheid, gedrevenheid, een grote tolerantie voor onzekerheid en de bereidheid risico's te nemen. Om creativiteit op een concrete manier in de praktijk te brengen, laat je je niet afschrikken door bestaande regels en gewoonten.

### Overtuigingskracht

Als je een nieuw idee hebt, is het belangrijk om anderen van het belang of de haalbaarheid ervan te overtuigen. Steve Jobs kon dat op onnavolgbare wijze. De belangrijkste les die we uit zijn charismatische overtuigingskracht leren is de 'self-fulfilling prophecy'. Jobs kon zijn toehoorders overtuigen van een werkelijkheid die nog moest komen. Ten tijde van de lancering van de iPod, wist Jobs de muziekindustrie zo ver te krijgen liedjes voor 0,99 dollar te gaan verkopen via iTunes. Dat kon omdat hij de perceptie van wat er zou gaan gebeuren zó wist te beïnvloeden dat muzikanten de conclusie trokken dat ze mee moesten doen. En omdat ze dat deden, gebeurde ook wat Jobs had voorspeld. Deze creatieve omgang met de werkelijkheid en het feit dat hij inzag dat niemand de werkelijkheid volledig kan overzien, was één van zijn grootste kwaliteiten als innovator.



### Perfectionisme

Als een product op de markt verschijnt, zijn er soms mensen die claimen hetzelfde te hebben bedacht vóórdat het bestond. Het gaat dan ook niet alleen om het bedenken van diensten of producten, maar juist om de uitvoering. Die moet goed zijn, anders strandt de innovatie bij voorbaat. Zo claimt Adam Curry al jaren dat hij YouTube al had uitgevonden voordat de videosite het levenslicht zag. Voordat YouTube bestond, waren er al zeventienduizend videowebsites online. Geen van allen zijn ze groot geworden. Datzelfde geldt voor Google. Veel mensen denken dat het bedrijf een uniek zoekalgoritme bedacht heeft, maar de realiteit is dat op het moment dat Google opgericht werd, er al zestien zoekmachines bestonden waarvan er twee op hetzelfde soort zoekalgoritmes gebaseerd waren. Het grote verschil is de uitvoering. Die van Google is uitstekend en werd daarmee de grootste.

### Blind geloof

Natuurlijk onderzoek je of jouw innovatie kans van slagen heeft, of de markt erop zit te wachten en of het haalbaar is. Maar je hebt ook een zekere mate van vertrouwen nodig in je idee. Als je echt innovatief bezig bent, weten je klanten nog niet wat mogelijk is. Zoals Henry Ford ooit zei, nadat hij de eerste auto had gemaakt: "Als ik mijn klanten had gevraagd wat ze wilden, hadden ze 'snellere paarden' gezegd." Zo ontwikkelde Jack Kilby ooit 's werelds eerste microchip en vertelde later in een interview dat het in theorie helemaal niet mogelijk was om zoiets te bouwen. Maar omdat hij dat niet wist, was hij er toch aan begonnen. En met succes.

Op een bepaald moment moet je blind geloven in je idee en ermee aan de slag gaan. De tijd leert of het een succes wordt en als dat niet het geval is, heb jij er als ondernemer weer veel van geleerd. Zo zei Joop van den Ende tijdens de aanvaarding van zijn eredoctoraat aan de Universiteit van Nyenrode letterlijk: "Mijn carrière is een aaneenschakeling van flops" en liet zakenman en investeerder Warren Buffet in een van zijn jaarverslagen optekenen hoe hij twee miljard dollar verprutste. Zelfs Steve Jobs faalde jammerlijk met zijn NeXT-computer. Maar voor alle innovatieve ondernemers geldt: vallen, opstaan en weer doorgaan.

24

► Laat je inspireren door TED

TED is één van de meest inspirerende platforms ter wereld. Sprekers als Bill Gates, Al Gore en Steve Jobs hielden beroemde TEDtalks. Het zijn korte, inspirerende toespraken waarin belangrijke beïnvloeders hun visie geven. Welke video's uit de afgelopen 25 jaar móet je als ondernemer gezien hebben? [Vijf tips](#).



# Hoe ontdek ik kansen?

*Een innovatie begint wanneer jij als ondernemer een mogelijkheid ziet om een bestaande situatie te verbeteren. Je ziet een manier om slimmer te produceren, je ontdekt een nieuwe afzetmarkt of bedenkt een beter product. Hoe kun jij kansen herkennen als ondernemer?*



De Amerikaanse managementgoeroe Peter Drucker maakt onderscheid tussen zeven soorten kansen voor innovatie:

- Verrassingen;
- Tekortkomingen;
- Procesbehoeften;
- Veranderingen van de afzetmarkt;
- Demografische ontwikkelingen;
- Nieuwe invalshoeken;
- Nieuwe kennis.

Hieronder lees je per innovatiekans hoe jij er gebruik van kunt maken.

26

### Verrassingen

Veel slimme uitvindingen zijn per toeval ontdekt. Denk aan de uitvinding van de Post-it. Een chemicus probeerde een sterke lijm te ontwikkelen, maar zijn project mislukte: hij maakte een kleefstof die niet goed plakte. Zijn collega gebruikte papiertjes om plaatsen te markeren in zijn psalmboek, maar die vielen er steeds uit. Met de 'mislukte' lijm bleven de papiertjes toch zitten, zonder het boek te beschadigen als hij ze verwijderde.

Onverwacht iets bruikbaar vinden terwijl je op zoek bent naar iets heel anders: dat heeft niet alleen met toeval te maken, maar ook met je vermogen om uit toevalligheden conclusies te trekken. Columbus stierf arm, omdat hij niet inzag dat hij Amerika ontdekt had in plaats van een korte route naar India. Staar je dus niet blind op mislukkingen, maar bedenk wat je kunt leren of gebruiken van projecten die niet zo uitpakten als je had bedacht. Kennis, ervaring en een open blik helpen je om ontdekkingen te doen aan de hand van toeval.



### Tekortkomingen

De bekendste manier om te innoveren, is een probleem oplossen. De kans dat een vernieuwing succesvol is, is groter naarmate de toegevoegde waarde voor de gebruiker duidelijker is. Een kleine verbetering aan de vormgeving van een telefoon zal niet zorgen dat klanten massaal een nieuw toestel kopen. Dat schermen van smartphones snel barsten, is een bekend probleem. De markt voor een toestel met een flexibel scherm zal daarom een stuk groter zijn.

### Procesbehoeften

Er hoeft niet altijd een echt probleem te zijn: innovaties kunnen ook helpen om tot een gewenste situatie te komen. De aanleiding om te innoveren is dan een procesbehoefte: de behoefte van gebruikers om bestaande zaken beter te laten werken. Denk aan een systeem dat je helpt je auto te parkeren of een camera die zichzelf beter scherpstelt.

27

### Veranderingen van de afzetmarkt

Een verandering in het aantal afnemers is een belangrijke aanleiding om te vernieuwen. Stel dat jouw producten een hype worden onder jongeren. Dan moet je ineens meer produceren en misschien zelfs je machines aanpassen. Het is ook belangrijk om de wensen van je afnemers in de gaten te houden. Om blijvend populair bij jongeren te blijven, moet je inspelen op trends of mode. Ook in de dienstverlening is je afzetmarkt belangrijk. Stel je bent organisatiedeskundige en vooral de onderwijswereld blijkt behoefte te hebben aan jouw diensten. Dan is het slim om je te verdiepen in organisatie modellen voor leraren. Als na een paar jaar blijkt dat de behoefte verschuift naar de ict-wereld, kun je je focus veranderen.

## Demografische ontwikkelingen

Ook demografische ontwikkelingen bieden kansen. De komst van een universiteit in een stad biedt mogelijkheden voor nieuwe studentenhuisvesting of uitgaansgelegenheden. Een geboortegolf kan aanleiding zijn voor een voedingsproducent om nieuwe, gezonde kindervoeding te ontwikkelen. De vergrijzing kun je als ondernemer aangrijpen als mogelijkheid om je producten aan te passen, zodat ze extra toegevoegde waarde hebben voor die doelgroep. Dat deed bijvoorbeeld de ondernemer achter de Rollz: een innovatieve rollator die je snel kunt omtoveren tot rolstoel.

28

## Nieuwe invalshoeken

Niet alleen leeftijd en samenstelling van de bevolking veranderen, maar ook de manier waarop mensen tegen dingen aan kijken. Voedingsproducenten kunnen bijvoorbeeld slim inspelen op het feit dat mensen gezonde voeding en duurzaamheid steeds belangrijker vinden. Een paar jaar geleden vonden mensen online daten nog eng, nu is mensen ontmoeten op internet veel meer geaccepteerd en springen datingsites als paddenstoelen uit de grond.

## Nieuwe kennis

Ten slotte bieden ook wetenschap en techniek kansen voor innovatie. Zo hebben innovaties in de ICT geleid tot nieuwe manieren om kantoorwerk te organiseren. Denk aan werken op afstand en flexibele werkplekken. En de stof waar Tefal-pannen van zijn gemaakt, werd eigenlijk ontwikkeld als beschermlaag voor ruimtesatellieten. Ook hier geldt dat een open blik, inzicht in de markt en achtergrondkennis belangrijk zijn om kansen te ontdekken.



### ► Betrek je werknemers

Stimuleer en beloon initiatieven en nieuwe ideeën van werknemers. Houd bijvoorbeeld een periodieke brainstorm of hang een ideeënbus op. Niet alleen managers en R&D-medewerkers zien kansen!



### ► Hoe stimuleer ik innovatieve ideeën op de werkvloer?

Volg het voorbeeld van Google! [Lees meer op MKB Servicedesk.](#)

29







Leo Voorwinden  
Leev

**"Als chiazaad  
hip is, bak ik  
daar gewoon  
een koek van!"**

**NAAM:** Leo Voorwinden  
**BEDRIJF:** Leev  
**OPGERICHT:** 2010  
**AANTAL MEDEWERKERS:** 6  
**STANDPLAATS:** Werkendam



*Steeds vaker zie je ze in de supermarkt: de producten van Leev. Biologische speltwafels, biohavermout, glutenvrije boterkoeken. Ze zijn van Leo Voorwinden, een ondernemer die in 2010 de markt heeft bestormd met maar liefst 45 producten in één keer. Met succes, want zijn merk ligt inmiddels bij alle grote supermarkten in Nederland. En er komen steeds meer producten bij.*

Voorwinden heeft een duidelijke formule. "Leev staat voor verrassend lekker, gezond en bereikbaar," vertelt hij. "Ik richt me op de lichtgroene consument. Dat zijn mensen die gezonder willen leven, maar niet de mensen die omfietsen voor de biologische supermarkt. Ja, ze willen gezond eten. Maar het belangrijkste is dat een product 'lekker' is. Ik keek om me heen en zag dat deze groep mensen steeds groter werd, maar dat er nog weinig producten voldoen aan hun behoefte. Zo onstond Leev." Voorwinden heeft zijn doelgroep duidelijk strak voor ogen. Misschien is dat wel het geheim van zijn succes.

### Pionier

Voorwinden start in 2010 met Leev. Het is niet zijn eerste bedrijf. Tot die tijd is hij de baas van chocoladebedrijf Elvee, dat hij in 1994 was begonnen. Hij importeerde chocolade uit België naar de Nederlandse supermarkten. “Ik stopte, omdat ik een echte pionier ben,” vertelt hij. “Op een bepaald moment was ik alleen nog maar bezig met dingen die ik helemaal niet leuk vond, zoals administratie. Het bedrijf was te groot en er was iemand anders nodig om de volgende stap te maken. Dus toen heb ik het verkocht.”

Van de opbrengst kan hij Leev starten. “Ik liep al een tijdje met het idee voor Leev rond. Maar voordat ik kon starten, moest het helemaal kloppen. De hele marketingmix: product, prijs, plaats. Dat duurde een jaar.”

Voorwinden maakt geen enkel product zelf. Hij werkt samen met zo’n vijftien leveranciers in binnen- en buitenland. “Als ik een nieuw product heb verzonnen, stap ik op zo’n producent af en vraag ik of hij het kan maken,” vertelt hij. “Dat is niet altijd makkelijk. Ten eerste moeten producten altijd biologisch, onbespoten en gezonder dan andere producten zijn. Wil ik iets maken met oergranen, dan moeten die wel in voldoende hoeveelheden voorhanden zijn. Ten tweede zijn de producenten vaak kleine bedrijven die niet meteen de juiste apparatuur of de capaciteit hebben om de aantallen te maken die Leev verkoopt. Daarom moeten we soms eerst samen investeren.”

### Chiazaad

De ondernemer vindt het leuk om continu nieuwe producten voor Leev te bedenken. Ideeën doet hij

overal op. “Door gewoon goed om mij heen te kijken. In het buitenland, bij concurrenten, in tijdschriften. Wat leeft er? Is chiazaad hip en blijkt het gezond, dan bedenk ik hoe ik het kan verwerken in een lekkere koek.”

Maar hoe weet je nu echt wat de behoefte is van jouw doelgroep? Voorwinden doet niet aan marktonderzoek: “Daar heb je een neus voor. Natuurlijk moet je kijken naar trends, maar het heeft geen zin om aan je klant te vragen wat hij wil. Niemand weet wat hij wil, tot hij de keuze heeft. Geef hem dus gewoon wat te kiezen: een calorierijke Mars of een calorie-arme wafel met chocola.”

### Marketing

Ondernemers vragen Voorwinden regelmatig hoe hij in de supermarkt terecht komt met zijn producten. “Ik had natuurlijk al contacten uit mijn vorige leven bij Elvee. Maar of je nu contacten hebt of niet: het belangrijkste is dat je een kloppend verhaal hebt. Een goed product en natuurlijk een goed verdienmodel. Er moet zowel voor jou als voor de reseller winst te halen zijn. Als je in de supermarkt wilt liggen, kun je niet te duur zijn. Bel, ga langs, houd vol en bereid je vooral heel goed voor. Je krijgt maar één kans op een goede eerste indruk.”

Hij raadt andere ondernemers verder vooral aan om gewoon aan de slag te gaan. “Een beetje afkijken mag best. Zo keek ik naar Alpro: dit bedrijf heeft succes met lactosevrije sojamelk. Lekker, betaalbaar, anders dan de rest en het speelt in op een behoefte. Door op zo’n manier naar de markt te kijken, kom ik weer op nieuwe ideeën. Bijvoorbeeld glutenvrije koeken.”





# Hoe kom ik van kans tot idee?

*Als je een kans hebt gezien, is de volgende stap een manier vinden om erop in te spelen. Organiseer een brainstormsessie met partners, experts en/of medewerkers, waarbij jullie samen oplossingen verzinnen. Vaak is er meer dan één manier om in te spelen op een ontwikkeling. Deze vier stappen helpen je de beste te selecteren.*

## 1. Bepaal vooraf selectiecriteria

Door vooraf objectieve selectiecriteria vast te stellen, weet je welke specifieke karakteristieken, onderdelen of voordelen het beste idee moet hebben. 'Beginnen met het eind in gedachten,' is volgens de Amerikaanse professor Steven Covey de sleutel tot succes. Probeer zo duidelijk mogelijk voor ogen te krijgen hoe het 'perfecte' resultaat eruit ziet. Door vooraf objectieve selectiecriteria vast te stellen, weet je welke specifieke karakteristieken, onderdelen of voordelen het idee moet hebben.

Houd je criterialijst kort, bondig en simpel. Drie of vier criteria zijn genoeg, want je wilt je brainstorm ook niet te veel beperken.

Bijvoorbeeld:

- Innovatief: onderscheidend, nieuw, anders of beter dan de concurrentie;
- Simpel: eenvoudig te begrijpen, te communiceren en te gebruiken;
- Efficiënt: bespaart tijd, moeite, kosten, materiaal en mankracht.

## 2. Zorg voor een goede brainstormleider

Misschien leid jij de brainstorm zelf, maar je kunt ook iemand aanwijzen als gespreksleider. Het is belangrijk om een constructieve brainstorm vast te houden. Blijf niet hangen bij ideeën waarover de groep het niet eens is, maar focus op (de aspecten van) plannen waarover je het eens bent.



### 3. Bepaal regels voor het selectieproces

Dat draagt bij aan een positieve samenwerking en discussie. Een paar voorbeeldregels:

- Respect voor andermans mening;
- Ook (misschien zelfs juist!) “out-of-the-box” denken verdient aandacht;
- Selecteer eerst een idee, verbeter het pas later;
- Combineer ideeën waar mogelijk;
- De baas stemt als laatste om de groep niet vooraf te beïnvloeden.

### 4. Selecteer het beste idee aan de hand van je criteria

Verzamel eerst zoveel mogelijk ideeën. Hoe meer, hoe beter. En de beste manier om meer ideeën te krijgen, is je oordeel tijdelijk uit te stellen. Laat het even rusten. Je hoeft niet dezelfde dag nog te beslissen.

Als het tijd is om te selecteren, breng je de lange lijst terug tot zo'n vijf ideeën. Die werk je wat meer uit. Vraag je af hoe, wat, waarom, wat zijn mogelijke voordelen, gevolgen en moeilijkheden. Zo kom je er als snel achter welke ideeën haalbaar zijn. Werk je in een groep, zorg dan dat iedereen achter de criteria staat of ze in elk geval begrijpt. Zo voorkom je misverstanden over je selectie.

#### ► Betrek je medewerkers

Stimuleer en beloon initiatieven en nieuwe ideeën van werknemers. Lees het **whitepaper** en ontdek hoe je jouw personeel bevlogen en geïnspireerd houdt.



# Hoe doe ik vooronderzoek?

*Ondernemers zijn over het algemeen zelfverzekerde types, die sterk geloven in hun eigen idee. Maar goed ook, want als vernieuwer moet je veel mensen overtuigen. Vooronderzoek is daarom belangrijk. Hoe ziet jouw markt eruit? Hoe laat je de doelgroep warm lopen voor jouw plannen? Hoe staan de mensen in jouw bedrijf tegenover veranderingen? Wat doet de concurrent? Om deze vragen te beantwoorden doe je onderzoek.*

### 1. Brancheonderzoek

Brancheonderzoek geeft je inzicht in de ontwikkeling in de sector waarin je je begeeft. Het zegt veel over de haalbaarheid van je product of dienst. Belangrijke vragen hierin zijn bijvoorbeeld: 'Wat is de gemiddelde omzet van gelijksoortige producten of diensten in mijn branche?', 'Wie zijn de belangrijkste spelers?' en 'Wat zijn de trends en ontwikkelingen in de branche?'. Informatie kun je onder meer vinden bij de Kamer van Koophandel (KvK), het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS), onderzoeksbureau Panteia en natuurlijk je brancheorganisatie.

### 2. Concurrentieonderzoek

Als je weet wat je concurrenten doen, kun je bepalen hoe je je kunt onderscheiden. Daarom is het belangrijk om in kaart te brengen wie je concurrenten zijn. Die informatie kun je bijvoorbeeld vinden via Google of in het handelsregister van de Kamer van Koophandel (KvK). Heb je een bakkerij in Soest? Zoek dan in het handelsregister op 'bakkerij' en 'Soest'. Vervolgens krijg je een hele lijst van concurrenten in je omgeving, die je verder kunt onderzoeken. Belangrijke vragen in deze analyse zijn bijvoorbeeld: 'Op welke doelgroep richt je concurrent zich?', 'Welke producten of diensten bieden zij aan?' en 'Hoe is hun prijsstelling en hoe maken ze reclame?'

### 3. Organisatieonderzoek

Als je erover denkt om jouw organisatie te vernieuwen, is het goed om vooraf een organisatieonderzoek te doen. Daarmee ontdek je wat de sterke en zwakke kanten van jouw bedrijf zijn. Vaak kun je dit het best door een onafhankelijke buitenstaander laten uitvoeren. Het onderzoek kan zich richten op de totale organisatie, maar ook op afzonderlijke afdelingen of

een managementteam. Hij of zij kijkt meestal een paar dagen mee in jouw bedrijf en houdt interviews met je medewerkers. Op basis van de resultaten ontdek je wat er goed gaat in je organisatie en wat er beter kan. Denk aan zaken als efficiënter werken en communiceren, maar ook aan meer verantwoordelijkheid en geluk van werknemers en een gezonde en veilige werkomgeving.

### 4. Klantenonderzoek

Met een klantenonderzoek maak je een analyse van je toekomstige klanten en hoe je ze bereikt. Met die informatie weet je hoe en waar je je klanten moet gaan benaderen. Belangrijke vragen in dit onderzoek zijn bijvoorbeeld: 'Welke klanten zouden deze innovatie gebruiken?', 'Wanneer zouden ze het gebruiken en hoe vaak?', 'Wat vindt deze doelgroep belangrijk als het gaat om soortgelijke producten of diensten?'

Het begint met een bepaling van de doelgroep. In beginsel wil je natuurlijk zoveel mogelijk klanten aanspreken, maar door 'iedereen' aan te spreken, voelt niemand zich echt aangesproken. Kies voor een bepaalde doelgroep, zorg dat die klant zich begrepen voelt. Maak een lijst met standaard kenmerken van klanten die jij voor ogen hebt, zoals:

- Leeftijd;
- Geslacht;
- Woonplaats en wijk;
- Regio;
- Inkomens- en sociale klasse;
- Opleidingsniveau;
- Beroep;
- Gezinssituatie.



Komt je doelgroep uit de zakelijke markt? Dan kun je daar de volgende kenmerken bij gebruiken:

- Branche;
- Aantal werknemers;
- Vestigingsplaats;
- Omzet;
- Rechtsvorm bedrijf.

Na deze verdeling ga je nog een stap verder. Je wilt ook weten wat je doelgroep bezighoudt. Je kunt een enquête houden of persoonlijke gesprekken voeren met mensen uit je doelgroep. Als je goed gesegmenteerd hebt, weet je precies waar je jouw klant kunt vinden. Misschien is dat in de winkelstraat, op een online forum of binnen je bestaande klantenkring. Je stelt je doelgroep open vragen, zoals:

- Waar ligt je doelgroep 's nachts wakker van?
- Hoe besteden ze hun vrije tijd?
- Wat zijn hun behoeftes en dagelijkse bezigheden?
- Hoe ziet hun aankoop-/verbruikgedrag eruit?

### Tips

- Denk goed na over je onderzoeksvraag en de vragen in je vragenlijst. Leveren ze de antwoorden op die je kunt gebruiken in je marktonderzoek?
- Zorg voor een groep respondenten die representatief is voor de doelgroep die centraal staat in je onderzoeksvraag;
- Maak een weloverwogen keuze voor de methode. Een enquête lijkt een snelle, eenvoudige vorm om onderzoek te doen, maar misschien blijkt een persoonlijk gesprek in jouw geval veel meer informatie op te leveren;
- Zorg voor een extra paar 'onafhankelijke' ogen die mee kijken naar zowel de onderzoeksvragen als de antwoorden en de verwerking daarvan. Realiseer je dat je waarschijnlijk met een gekleurde, subjectieve bril naar je eigen onderzoek kijkt.



# Hoe bepaal ik mijn strategie?

*Om te voorkomen dat je nieuwe product, dienst of proces faalt, is het belangrijk om een plan te hebben. Een innovatiestrategie helpt je richting te geven aan het ontwikkelproces. Het zorgt dat je jouw doelen en visie niet uit het oog verliest, ook al zul je gaandeweg afwijken.*

## Doel

Een innovatiestrategie ziet er voor ieder bedrijf en ieder doel anders uit. Als eerste bepaal je je strategie aan de hand van de gewenste uitkomst:

- Een nieuw product ontwikkelen: als je een kans ziet voor een heel nieuw product of dienst;
- Marktaandeel beschermen: als je de concurrentie voorbij wil blijven en daarom continu wil vernieuwen;
- Marktaandeel vergroten: als je een nieuwe doelgroep wil aanspreken, bijvoorbeeld door je bestaande producten aan te bieden;
- Verkopen of licenseren aan een ander bedrijf: als je wel goede ideeën hebt, maar niet de middelen om je innovatie ten volle tot bloei te laten komen;
- Medewerkers inspireren: zorgen dat medewerkers zelf met innovatieve ideeën komen voor nieuwe producten of manieren om de organisatie beter te laten werken;
- Efficiënter werken in de organisatie: kosten reduceren door een betere organisatie of automatisering van processen.

Als je weet wat je gewenste uitkomst is, begin je met je strategische plan. Hierin worden drie factoren duidelijk: wie, wat en hoe.

## Wie?

Een product of verbetering waar niemand op zit te wachten, is gedoemd te falen. Daarom is het belangrijk om vooronderzoek te doen. Als je weet wie tot je doelgroep hoort, kun je de oplossing, het product of de dienst afstemmen op zijn behoefte.

Als je medewerkers wilt inspireren of je organisatiemodel wilt omgooien, is het belangrijk om alles te weten over de bestaande bedrijfscultuur. En wil je een vergunning verlenen aan een ander bedrijf, zoek dan van te voren uit met wat voor ondernemer en team je te maken hebt.





Een voorbeeld is Target: een van de grootste supermarktketens in Amerika. Ondanks dat Amerikanen van alle leeftijden en inkomensklassen hun boodschappen doen bij Target, ligt de focus op één ideale bezoeker. Zij is een 35-jarige moeder van twee kinderen die op zoek is naar de beste prijs-kwaliteitverhouding. De supermarktketen richt zich volledig op deze "kernpersoon": marketing, inrichting van de winkel, nieuwe producten. Target creëert zo een duidelijk imago. Dit heldere beeld is ook aantrekkelijk voor andere mensen. Ook Nederlandse bedrijven doen dit. Zo heeft supermarkt PLUS twee kernpersonen: de jonge Stef, die gaat voor snel en gemakkelijk, en Daniëlle, vrouw van 30-40 jaar met een druk gezin. Probeer dus niet problemen van iedereen op te lossen, of producten te ontwikkelen voor de meest brede doelgroep: doe onderzoek en stel een duidelijk profiel op van je ideale klant(en).

### Wat?

Sommige bedrijven innoveren door heel veel kleine, nieuwe projecten te starten. Ze kijken achteraf welke succesvol zijn en gaan daarmee verder. Het is goed om op meerdere fronten te proberen te verbeteren, maar ook belangrijk om vast te houden aan waar jouw bedrijf goed in is. Verlies missie en specialisme van jouw bedrijf niet uit het oog. Kies een paar specifieke richtingen waarin je wilt innoveren. Een mooi voorbeeld is Lego. In 2003 was het bedrijf bijna failliet, tot de nieuwe directeur Jorgen Vig Knudstorp het roer omgooide. Lego dreigde te bezwijken onder een reeks verliesgevendende productlijnen die bijna niets meer met het oorspronkelijke product te maken hadden, zoals kleding en horloges. De nieuwe directeur besloot de focus weer op kernproducten te leggen. Pretparken en kledinglijnen werden afgestoten en grote, ingewikkelde legostukjes werden uit de productie genomen. Zo kwam er een betere balans tussen innovatie en traditie.



#### ► Meer weten over innovatie bij Lego?

Bekijk het ***interview*** en lees de vijf tips van innovatie-expert Troels Lange Andersen (LEGO group).

#### Hoe?

Het derde onderdeel van je innovatiestrategie gaat over de manier waarop je innoveert. Het verschilt per doel, product, doelgroep en bedrijf hoe het innovatieproces eruit ziet. De ontwikkeling van een nieuwe auto ziet er anders uit dan een reorganisatie. En een reorganisatie van een tijdschriftredactie verloopt weer anders dan die van een autofabriek. Het belangrijkste is dat je weet wat de kracht van jouw bedrijf is. Denk aan Lego: de directeur is erachter gekomen dat zijn bedrijf veel betere resultaten haalt door beter en gebruiksvriendelijker speelgoed te maken, dan door mode te ontwerpen.



#### ► Je hoeft niet alles zelf te doen

Je kunt ook samenwerken met externe partijen of co-creëren met een zakenpartner of klanten. Lees meer in ***het volgende hoofdstuk***.



#### ► Efficiënter werken en communiceren

Hoe kun je beter communiceren en werken binnen jouw organisatie? Je leest het in het ***whitepaper Efficiënt Werken***.



# Samen innoveren: hoe en waarom?

*Innoveren hoeft je niet alleen te doen. Behalve dat je slim gebruik kunt maken van de kennis en kunde van kennisinstellingen en leveranciers, kun je samenwerken met een zakenpartner. Met een partner kun je bijvoorbeeld makkelijker de financiering rond krijgen, maar ook kennis uitwisselen, een onderzoeksproject starten, je product verkopen of de buitenlandse markt verkennen. Je kunt nuttig gebruikmaken van elkaars kennis, netwerk en middelen.*

Door als reclamebureau samen te werken met een webbouwer, kun je bijvoorbeeld een totaalpakket van een campagne en een website aan klanten aanbieden. De webbouwer kan zich richten op vernieuwing in techniek, terwijl jij zorgt voor het meest eigentijdse ontwerp.

## Bekenden

Meestal hoeft je niet lang te zoeken naar een geschikte partner. Kijk eens rond in je vrienden- of kennissenkring. Goede zakenpartners kunnen ook bedrijven zijn waarmee je eerder hebt samengewerkt, investeerders of leveranciers of verkopers van jouw huidige product. Je zoekt een ondernemer die past bij jouw bedrijf, (innovatie)behoefte en visie.

Je weet vooraf nooit zeker hoe de samenwerking verloopt. Heb je de mogelijkheid, dan is het een goed idee om de partner eerst op tijdelijke basis in te schakelen, voordat je definitieve afspraken maakt. Wanneer je denkt dat jullie elkaar goed aanvullen en bij elkaar passen, is het belangrijk om alle afspraken, met behulp van een juridisch adviseur, op papier te zetten. Zo voorkom je problemen en onduidelijkheden.

## Op zoek

In een enkel geval wil je samenwerken, maar heb je nog geen geschikte partner. Als je een specifieke partner zoekt, moet je dus actief op zoek om kennis te maken en van gedachten te wisselen met mogelijke partners. Je hebt verschillende mogelijkheden om partners te ontmoeten. Je kunt een gespecialiseerd bedrijf inschakelen om je te laten koppelen, maar je kunt ook zelf naar bijeenkomsten of beurzen gaan of zoeken op internet of social media.



Andere ontmoetingsplekken zijn:

### Netwerkbijeenkomsten en business cafés

Netwerkborrels vormen een goede gelegenheid om nieuwe mensen te leren kennen. Daar kun je eenvoudig aftasten of er een klik is en wat de drijfveren van iemand zijn. Business cafés zijn een manier om te netwerken in een bepaalde regio. In een informele omgeving ontmoet je andere ondernemers. Op internet kun je zien waar bij jou in de buurt business cafés worden georganiseerd. Kijk voor netwerkbijeenkomsten bijvoorbeeld op de website van de [Kamer van Koophandel](#).

50

► Hoe organiseer je zelf een goede netwerkborrel?

Lees hoe jij je **evenement interessant** maakt voor andere ondernemers!

### Databank

De Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) beschikt over een databank met zakenpartners voor Europese ondernemers. Ben je op zoek naar een buitenlandse zakenpartner om je kansen buiten de landsgrenzen te verkennen, dan kun je in de databank van het Enterprise Europe Network kijken, of er een (anoniem) profiel plaatsen waarin je vertelt dat je een agent, distributeur of productiepartner zoekt. Maar ook partners voor technologische ontwikkeling, licentieovereenkomsten en R&D kun je hier vinden. De databank bevat anonieme profielen van duizenden mkb-bedrijven uit ruim vijftig landen. De profielen kunnen alleen worden benaderd via een adviseur van het [Enterprise Europe Network van de RVO](#).



► Vind een buitenlandse zakenpartner

De RVO heeft een **zakenpartnerscan** die het werk voor je doet.

### Internet

Er zijn diverse websites waarop je als ondernemer kunt aangeven dat je op zoek bent naar een zakenpartner. Begin bijvoorbeeld eens op Twitter of LinkedIn: daar zijn talloze groepen te vinden. Je kunt ook kijken op de sites van [Emerce](#), [Neoweb](#), [De Zaak](#) of [Team Venture](#).

51



# Is mijn innovatie financieel haalbaar en welke regelingen kunnen me helpen?

*Je hebt een idee en een uitgewerkte strategie. Vervolgens moet je je financiën op orde hebben. Hoeveel geld heb je nodig en hoe zorg je dat je genoeg middelen tot je beschikking hebt?*

## Maak een inventarisatie

Voordat je definitief beslist om te innoveren, inventariseer je de benodigde middelen: grondstoffen, tijd en mensen. Al deze zaken kosten geld. De innovatie brengt pas geld op als deze is gerealiseerd. Je zult dus moeten investeren.

Ga na welke grondstoffen en hulpmiddelen je nodig hebt. Wat heb je al in huis? Wat moet je inkopen? Zijn er ook dingen die je kunt huren of lenen van andere bedrijven? Denk ook na over je mankracht. Wie binnen het bedrijf is geschikt om aan de slag te gaan met de organisatieverandering of de ontwikkeling van het nieuwe product? En houd er rekening mee dat als je huidige werknemers werken aan innovatie, ze minder tijd hebben voor hun dagelijkse werk. Misschien moet je nieuwe mensen aannemen of tijdelijke krachten inhuren.

## Maak een financieringsplan

Je eigen spaarpot is niet altijd genoeg om je innovatie te bekostigen. Meestal zul je naar de bank moeten voor een lening. Je kunt ook aanspraak maken op financiële regelingen of subsidies voor innovatie. In de [volgende paragraaf](#) lees je hoe. Om zo'n lening of subsidie aan te vragen heb je een financieringsplan nodig.

De belangrijkste vragen in je financieringsplan zijn:

- Waarvoor heb ik geld nodig?
- Hoeveel geld heb ik nodig?
- Hoe lang heb ik het geld nodig?



Je weet al welke middelen je nodig hebt, nu moet je de exacte kosten berekenen. Denk aan: inkoop, huisvesting, promotie, vervoer, administratie, verzekeringen en eventueel extra personeel. Ga niet zomaar uit van de meest goedkope oplossingen, maar check vooraf welke leverancier voldoet aan jouw standaard voor kwaliteit.

### Stimuleringsregelingen voor innovatie

De overheid en kennisinstellingen weten hoe belangrijk innovatie in het mkb is. Daarom zijn er diverse regelingen waar je aanspraak op kunt maken. Hieronder worden verschillende financiële regelingen voor innovatie toegelicht.

54

#### ► Financieringsvormen voor innovatie

Wil je een nog uitgebreider overzicht van alle financieringsvormen? Download het **speciale whitepaper** via MijnMKB.



### Wet Bevordering Speur- en Ontwikkelingswerk (WBSO)

De WBSO is een fiscale stimuleringsregeling die openstaat voor ondernemers in Nederland die technisch innovatieve processen, producten of programmatuur willen ontwikkelen. Daarbij gaat het om vernieuwende zaken voor de onderneming en branche, het hoeft dus niet om landelijke of Europese innovaties te gaan. De regeling is erop gericht om het werk dat personeel in een onderneming uitvoert en die het bedrijf in technische zin verder brengt, te stimuleren.

Per voltijds medewerker kan dit jaarlijks tussen de 16.000 en 23.000 euro opleveren aan korting op de loonbelasting. Daarmee is de WBSO de meest belangrijke regeling die innovatie stimuleert bij Nederlandse ondernemers. De WBSO kun je aanvragen bij de RVO. Op de website is een [aanvraagprogramma te downloaden](#) waarmee je je projecten voor de WBSO kunt indienen. Ook is op deze website een handleiding te vinden. [Lees meer over de WBSO](#).

### Vroegefasefinanciering (VFF)

Voor innovatieve mkb'ers die de stap van idee of concept naar product of dienst willen maken, is er de Vroegefasefinanciering. Dit is een regeling van de RVO en de Stichting voor de Technische Wetenschappen (STW) om vernieuwing op de markt te stimuleren. Als jouw idee in aanmerking komt voor de VFF, krijg je een risicodragende geldlening. Voordat je de financiering aanvraagt, kun je het best eerst een quickscan doen. Die scan en de verdere aanvraagprocedure vind je op [deze pagina](#) van de website van RVO.

### Take-off

Een andere stimuleringsregeling speciaal voor de vroege fase van innovatie, is de Take-off. Dit is een stimuleringsregeling van het ministerie van Economische Zaken voor product-, proces-, zorg- of diensteninnovatie in de breedste zin van het woord. Je kunt als (startende) ondernemer een lening krijgen voor vroegefasetrajecten en haalbaarheidsstudies. Lees meer op de website van de [Stichting voor de Technische Wetenschappen](#). Je kunt hier ook direct een aanvraagformulier downloaden.

55



### Innovatiekrediet

Het innovatiekrediet is een risicodragend krediet dat bestemd is voor de financiering van veelbelovende innovatieve projecten. Het wordt gefinancierd vanuit het Innovatiefonds MKB+, een initiatief van het ministerie van Economische Zaken. Je moet het krediet en de hierop berekende rente terugbetalen. De rente hangt af van het risico-profiel. Voor nieuwe projecten ligt dat tussen de 4,7 en 10 procent. Op de website van de RVO kun je een [quickscan](#) doen. Op basis daarvan bepalen de adviseurs of je in aanmerking komt voor innovatiekrediet.

56

### Innovatiebox

De Innovatiebox heette tot voorheen Octrooibox. Het is een speciale tariefbox binnen de vennootschapsbelasting. De winst die in deze tariefbox valt, wordt belast tegen een tarief van 5 procent in plaats van 25 procent. Ieder bedrijf dat aantoonbaar innoveert, komt in aanmerking voor de regeling. In de praktijk betekent dit dat jij een octrooi moet hebben op een product of dienst, en het inkomen dat je uit dat product haalt voor minstens 30 procent te danken is aan dat intellectueel eigendomsrecht. Neem contact op met een belastingadviseur voor meer informatie.

### Research & Development Aftrek (RDA)

Ondernemers kunnen een percentage van de kosten en investeringen voor R&D-activiteiten extra aftrekken van de inkomstenbelasting en vennootschapsbelasting. Loonkosten vallen niet onder de RDA, daarvoor geldt de WBSO. De aftrek wordt berekend over de kosten en uitgaven voor speur- en ontwikkelingswerk. Denk aan gebruikte apparatuur, instrumenten en faciliteiten voor het speurwerk.

Voor ondernemers die vrij weinig van dat soort activiteiten hebben, geldt een vast bedrag. De RDA-regeling is voor iedere onderneming bedoeld die in Nederland R&D verricht. Om het je zo makkelijk mogelijk te maken, kun je de RDA tegelijk met de WBSO aanvragen. Als je in aanmerking komt voor de WBSO, wordt ook je RDA-aanvraag beoordeeld. Lees [meer op de website van MKB Servicedesk](#).

### MKB Innovatiestimulering Topsectoren (MIT)

Deze regeling is de paraplu voor een aantal bekende regelingen uit het verleden die niet allemaal meer zelfstandig bestaan. Het ministerie van Economische Zaken biedt speciaal voor mkb-ondernemers instrumenten aan waardoor je kunt aansluiten bij innovatieactiviteiten binnen de topsectoren. Iedere topsector kiest welke instrumenten het wil inzetten om het mkb te betrekken. Op [deze website](#) lees je meer over de verdeling. Er zijn vijf instrumenten waar jij als mkb'er direct gebruik van kunt maken:

- Haalbaarheidsstudies;
- R&D-samenwerkingsprojecten;
- Innovatieprestatiecontracten (IPC);
- Kennisvouchers;
- Inhuren van hooggekwalificeerd personeel van onderzoeksorganisatie of grote bedrijven.

Daarnaast zijn er twee instrumenten die topconsortia voor kennis en innovatie (TKI's) kunnen inzetten voor het mkb:

- Netwerkactiviteiten;
- Innovatiemakelaars.

57



Je vindt meer informatie over deze instrumenten en de manier waarop je ze kunt inzetten op de website van de RVO.

### Seed Capital

De Seed Capital-regeling richt zich voornamelijk op technologische en creatieve starters. De overheid verstrekt via deze regeling kapitaal aan investeringsfondsen die met risicokapitaal investeren in innovatieve ondernemers. Het investeringsbedrag van een fonds wordt door de Seed Capital-regeling verdubbeld. Je kunt [hier](#) zien bij welke fondsen je op dit moment terecht kunt voor financiering. De fondsen bepalen ieder voor zich de voorwaarden waaraan je moet voldoen om voor financiering in aanmerking te komen.

58

### Fund-of-funds (Dutch Venture Initiative)

Het fund-of-funds is bedoeld voor snelgroeiende, innovatieve mkb-ondernemingen. Via een bijdrage uit het fonds kunnen nieuwe investeringsfondsen worden gestart. Deze fondsen investeren op hun beurt weer in innovatieve bedrijven. Participatiemaatschappij Oost beheert het fonds samen met het Europees Investeringsfonds dat 50 miljoen euro beschikbaar heeft gesteld. De Nederlandse overheid draagt 100 miljoen euro bij. Meer informatie vind je op deze (Engelstalige) [website](#).

### RAAK-MKB

RAAK staat voor Regionale Aandacht en Actie voor Kenniscirculatie en is een regeling die erop is gericht de kennisuitwisseling tussen hogescholen, beroepsonderwijs en volwasseneneducatie en het mkb in regionale innovatieprogramma's te verbeteren.

Daarbij gaat het voornamelijk om het versterken van de kennisbrugfunctie die deze instellingen kunnen hebben in de relatie tussen mkb-bedrijven en het totaal van de kennisinfrastructuur. De RAAK-MKB-regeling is open ten aanzien van de eisen aan het onderwerp van het programma, als het maar bijdraagt aan innovatie. Ondernemersvragen spelen altijd een sturende rol in de doelstelling. Als je een onderzoeksproject opzet of eraan deelneemt, kun je via [de website](#) een bijdrage van maximaal 300.000 euro aanvragen. In de pdf op de site lees je aan welke voorwaarden je moet voldoen.

### Regio's en kennisinstellingen

Naast het Rijk kunnen ook regio's en kennisinstellingen je helpen om je innovatieambities te realiseren. Voorbeelden van [regionale ontwikkelingsmaatschappijen](#) zijn de BOM (Brabant), LIOF (Limburg) en Oost NV (Ontwikkelingsmaatschappij Oost-Nederland). Ook kennisinstellingen kunnen je helpen innoveren. Deze regelingen hebben meestal geen directe financiële compensatie.

59

Een voorbeeld is het gratis 1-daags technologieconsult van kennisinstelling TNO. Tijdens dit consult helpen onderzoekers jou om je technologische innovatievragen helder te krijgen. Wil je juist advies over een specifiek technologisch probleem of vraagstuk uit jouw eigen bedrijf, dan kun je TNO inschakelen voor een technologie-opdracht. Hier zijn wel kosten aan verbonden die afhankelijk zijn van je opdracht. Via Technologie zoekt Ondernemer ondersteunt TNO jou als ondernemer technologisch en financieel bij het verder ontwikkelen en op de markt brengen van nieuwe producten of diensten op basis van beschikbare kennis. Wil je specifieke kennis



laten ontwikkelen door de onderzoekers? Dan kun je participeren in een co-financieringsprogramma, waarmee je bijdraagt aan de onderzoekskosten en ook zelf meehelpt met het onderzoek. Dit is aanzienlijk goedkoper dan wanneer je individueel een opdracht laat uitvoeren. Jij krijgt exclusief gebruiksrecht op de specifiek ontwikkelde kennis. Om op de hoogte te blijven van nieuwe technieken in jouw branche, kun je Technologie Updates bijwonen of deelnemen aan een Technologie Cluster, waarbij TNO bestaande kennis overdraagt aan groepen mkb-bedrijven. Om nog verder te komen kun je samen met een aantal collegabranchegeenoten een Branche Innovatie Agenda opstellen en uitvoeren. Lees op [TNO.nl/mkb](http://TNO.nl/mkb) hoe TNO jou als ondernemer kan ondersteunen.

### Horizon 2020

Horizon 2020 is het programma van de Europese Commissie om Europees onderzoek en innovatie te stimuleren. Horizon 2020 loopt sinds 1 januari 2014 en is de opvolger van het Zevende Kaderprogramma (KP7). De Europese Commissie stelt voor het plan 80 miljard euro beschikbaar in de periode 2014-2020. Met Horizon 2020 wil de Europese Unie het concurrentievermogen van Europa vergroten door wetenschap en innovatie te stimuleren. Iedere onderneming die in internationaal verband onderzoek doet of betrokken is bij technologische ontwikkeling en innovatie kan deelnemen aan het programma. Naast het delen van kennis en expertise, biedt Horizon 2020 ook financiering van innovatieve projecten. Meer informatie lees je op [de website](#).



### En verder...

Hiernaast zijn er nog talloze regionale of branche-gerichte regelingen en subsidies. Hulp van een expert op het gebied van subsidies en regelingen is aan te raden. TNO, de Kennisalliantie of jouw eigen provincie bieden bijvoorbeeld ondersteuning als het gaat om het aanvragen van kennisvouchers of andere regelingen.

### Naar de bank

Als de regelingen en subsidies niet voldoende zijn om je innovatie te bekostigen, kun je een kredietaanvraag doen bij je bank. Kom met een onderbouwd financierings- en ondernemingsplan en presenteer het goed. Een financier ziet graag ondernemers die kennis en vertrouwen uitstralen. Een tip is ook om de bank uit te nodigen voor een gesprek op jouw bedrijf, zodat je kunt laten zien waar je mee bezig bent.

#### ► Ondernemerskredietdesk

Kijk voor je op zoek gaat naar financiering op de **Ondernemerskredietdesk**. Via dit platform van MKB-Nederland, VNO-NCW en de Nederlandse Vereniging van Banken worden ondernemers gericht op weg geholpen bij het vinden van passende financiering voor hun onderneming. Tegelijkertijd is de Ondernemerskredietdesk een meldpunt waar je terecht kunt met problemen bij het aanvragen en verkrijgen van financiering.





► Hoe maak ik een ondernemingplan?

Als je wilt weten hoe zo'n ondernemingsplan eruit moet zien, kan het whitepaper **Hoe maak ik een ondernemingsplan?** je helpen. Download het via [MijnMKB](#).



► Record voor Kidswatcher

Erik Recter was wel heel succesvol in crowdfunding. Hij haalde binnen twee dagen 180.000 euro op. Lees meer over het project en de [crowdfundingcampagne](#).

Een andere mogelijkheid is durfkapitaal. Ondernemer Patrick Savalle van Mobbr kreeg bijvoorbeeld geen krediet van de bank. De bank mocht dan niet overtuigd zijn van zijn idee, een succesvolle ondernemer was wel enthousiast. Hij investeerde geld in Mobbr, waardoor Savalle het product kan ontwikkelen. De investeerder profiteert als de software een succes wordt.

62

► Vul de financieringswijzer in!

Wil je weten of je goed bent voorbereid op je financieringsaanvraag? [Doe de scan](#).



63

► Wat is Mobbr?

Patrick Savalle en zijn zakenpartner Ernesto Spruyt ontwikkelen Mobbr: een vooruitstrevend online systeem waarmee je mensen betaalt op basis van hun bijdrage aan het project. Het is bedoeld voor bedrijven die aan de slag willen met crowdsourcing. [Lees hier meer](#).

### Stapelfinanciering

Als ondernemer heb je dus heel wat opties om aan geld te komen. Krediet van de bank, funding door de crowd, lening van een kredietunie. Steeds vaker worden verschillende vormen gecombineerd. Gestapeld financieren dus. Als je wilt weten hoe je de juiste mix maakt, download dan het [whitepaper Gestapeld financieren](#).

Crowdfunding wordt steeds populairder bij ondernemers. Met crowdfunding zet je jouw bedrijfsplan of idee voor een product online en je vraagt geïnteresseerden om te investeren (toekomstige klanten of andere geldschietters). Zo gebruikte Erik Recter van startup Kidswatcher crowdfunding om een slim kinderhorloge te ontwikkelen. Tientallen ouders die enthousiast waren over het idee, hebben samen genoeg geld ingelegd om een prototype te ontwikkelen. Recter: "Zo'n crowdfundingactie laat direct zien of er echt interesse is in het product. Dat meer dan honderd ouders hebben geïnvesteerd in de Kidswatcher laat zien dat ik op de goede weg ben."



# Hoe neem ik een besluit?

*Op basis van het plan neem je als ondernemer het besluit om wel of niet definitief aan de slag te gaan met je innovatie. Wat zijn de drie basisvoorwaarden?*

De beslissing om wel of niet te innoveren hangt af van verschillende factoren. Die zijn allemaal samen te vatten in deze voorwaarden:

- Persoonlijke motivatie;
- Positieve verwachting van opbrengst of voordeel;
- Uitvoerbaarheid.

## 1. Persoonlijke motivatie

'Intuïtie', 'het voelde goed', 'ik geloofde erin'. Het zijn veelgehoorde antwoorden als je ondernemers vraagt waarom ze hebben besloten een idee uit te voeren. Je innerlijke motivatie is belangrijk: enthousiasme over het product of de vernieuwing helpt om de innovatie tot een succes te brengen.



► Ruud Hendriks, oprichter van Startupbootcamp:

**"Als je een goede ondernemer bent, kun je van een minder idee toch iets goeds maken. En als je een slechte ondernemer bent, kun je nog zo'n goed idee aanpakken, maar wordt het helemaal niks. Ik wil niet zeggen dat het idee totaal onbelangrijk is, maar het begint echt bij de motivatie en drive van de ondernemer." *Bekijk de video.***

Pas wel op dat je je niet alleen door je gevoel laat leiden. Verandering kan namelijk ook moeilijk zijn. Misschien ben jij nog steeds enthousiast over het design van jouw product, maar blijkt uit klantonderzoek dat je doelgroep liever een andere vormgeving ziet. Om te zorgen dat ze niet overstappen naar de concurrent, zul je dan toch moeten veranderen.



## 2. Positieve verwachting van opbrengst of voordeel

Om tot een onderbouwde beslissing te komen is het goed om een inschatting te maken van kosten, baten en risico's. Bekijk of de verwachte opbrengsten opwegen tegen je investeringen. Laat je goed informeren door je werknemers en adviseurs. En kijk naar fouten en successen van andere ondernemers. Ook al zul je aannames moeten doen, zo'n inventaris helpt altijd om een beter onderbouwde beslissing te maken.

## 3. Uitvoerbaarheid

Is je idee technisch, financieel en organisatorisch haalbaar? Inventariseer of je over voldoende kennis, middelen, tijd en mankracht beschikt. Zo niet, dan moet je je netwerk inzetten of externen inhuren. Soms zul je je planning moeten bijstellen of het idee moeten aanpassen. Krijg je de nodige middelen niet bij elkaar, dan is dat een goede reden om niet door te gaan met de innovatie. Een manier om tijdig te weten wat je nodig hebt en wanneer, is een projectplanning of innovatieroadmap maken. Hoe je dat doet, lees je in het volgende hoofdstuk.



Willem Miedema

Bercomex

**"Tulpenbosser  
redde ons uit de  
crisis"**



**NAAM:** Willem Miedema  
**BEDRIJF:** Bercomex  
**STANDPLAATS:** Hoorn  
**AANTAL MEDEWERKERS:** circa 80 personen



*Hoe belangrijk innovatie is voor je bedrijf, heeft Machinebouwer Bercomex in de praktijk ervaren. Groei was voor het bedrijf lang niet altijd vanzelfsprekend. Tijdens de economische crisis moest Bercomex flink inkrimpen. Door net op tijd een innovatieve machine op de markt te brengen, hield het bedrijf het hoofd boven water.*

Het Noord-Hollandse bedrijf Bercomex bouwt machines voor de snijbloemenbranche. In 2002 werden toenamig directeur Roland Kroese en innovatiemanager Willem Miedema van Bercomex uitgenodigd door onderzoeksinstituut TNO en het Tulpenconsortium. "De onderzoekers van TNO hadden een nieuwe techniek ontwikkeld om tulpen te verwerken. Het Tulpenconsortium was enthousiast," vertelt Willem Miedema. "TNO en de ondernemers in de tulpenbranche zochten een bedrijf om de techniek uit te bouwen tot een werkende machine."

Uit een groep van meerdere kandidaten hadden zij Bercomex gekozen, omdat het bedrijf veel ervaring heeft met de bloemenbranche. "Wij werken wel vaker samen met kennisinstellingen zoals TNO en de Universiteit van Wageningen. Zo'n project begint met kennisoverdracht. Het instituut vertelt ons alles over hun kennis, gekozen techniek en oplossingsrichting, en wij delen onze eigen kennis en kunde."

Dit traject duurt ongeveer een jaar. Daarna begint het echte ontwikkelen pas. "Het was geen makkelijke opgave", vertelt Miedema. "We hadden verwacht dat de machine na twee jaar af zou zijn. Uiteindelijk duurde het acht jaar. De techniek was nog niet zo ver ontwikkeld als we hoopten. Daarnaast hadden we te maken met ups and downs binnen het bedrijf, waardoor het project soms een tijdje stil lag."

#### **Doorgaan ondanks tegenslag**

In 2009 begint de economische crisis voor Bercomex. "We moesten krimpen en afscheid nemen van werknemers", blikt hij terug. "Eigenlijk hadden we eerder klaar willen zijn met de machine, maar door tegenvallende resultaten, technische uitdagingen en financieringstekorten duurde dit langer. De ondernemers - het tulpenconsortium bestaande uit tien vooraanstaande tulpenbroeiers - bleef ons vragen om een goed werkende machine op de markt te brengen. Ondanks dat we moesten reorganiseren, gingen we door met de innovatie. In 2010 was de machine, de Tulpenbossen, eindelijk af."

De Tulpenbossen is een machine om tulpen te scheiden, te scannen met behulp van een röntgenapparaat op kwaliteit en lengte, en vervolgens in bosjes te binden. Anders dan andere machines, pakt de Tulpenbossen de gevoelige bloemen bij de steel en niet bij de bloem zoals bij rozen gebruikelijk is.



Dat voorkomt beschadiging en vormt de ideale positie om bloemstelen te scannen en tot een bos te vormen. De machine was meteen een succes.

“De Tulpenbosser heeft ons uit de crisis gered. Sinds het moment dat we hem op de markt brachten, ging het beter. We hadden vorig jaar weer een echt goed jaar,” vertelt Miedema. “We zijn meteen weer verder aan het ontwikkelen. Je kunt deze slimme machine met wat aanpassingen namelijk voor meer soorten bloemen gebruiken. We zijn nu bijna klaar met een nieuwe machine voor chrysanten en gaan verder met een slim apparaat om rozen te bossen.”

70

► **Benieuwd hoe de Tulpenbosser werkt?**

**Bekijk de video** op YouTube.



71



# 3

## Een nieuw product ontwikkelen

*In dit hoofdstuk lees je welke stappen je moet zetten om je innovatie in de praktijk te brengen. Zo leer je hoe je een planning maakt, wie je nodig hebt om je demo en eindproduct te ontwikkelen en aan welke zaken je nog meer moet denken.*

72



73

# Hoe maak ik een projectplanning?

*Een goede planning helpt je inzicht te krijgen in het proces van ontwikkeling. Door een realistisch projectplan op te stellen, weten jij en je team tijdig waar jullie aan toe zijn. Zo kom je minder snel voor verrassingen te staan. Hoe stel je een planning op?*

In het vorige hoofdstuk heb je een grove strategie bepaald. Nu ga je een projectplanning (ook wel innovatieroadmap) opstellen. Dit is een plan dat meer gedetailleerd richting geeft aan de manier waarop je je idee gaat ontwikkelen. Hoe het eruit ziet, hangt af van de grootte van het project. Als je een planning maakt, deel je eigenlijk gewoon je innovatie op in stappen. Voor een simpele innovatie zijn minder stappen nodig dan voor een groot project. Een winkelier die besluit om een nieuw product in zijn schap aan te bieden, hoeft veel minder stappen te doorlopen dan een starter die een heel nieuw winkelconcept wil beginnen.

## Waar moet een innovatieplanning aan voldoen?

75

In een innovatieplanning of -roadmap staan alle stappen die jij, je partners en je team moeten nemen om tot het eindresultaat te komen. Er staat per stap in beschreven:

- Wat je gaat doen;
- Hoe je dat gaat doen;
- Met wie;
- Hoeveel tijd het kost;
- Wanneer je begint;
- Wanneer het klaar is;
- Hoeveel geld het kost.

## Welke stappen doorloop ik?

Als je bijvoorbeeld een nieuwe winkel wilt openen, neem je verschillende stappen. Je gaat op zoek naar een geschikt pand, vervolgens laat je een ontwerp voor het interieur maken en dan pas ga je verbouwen, inrichten, winkelwaar inkopen.



Je hebt misschien ook personeel nodig om je winkel te runnen. En als dat allemaal klaar is, wil je dat mensen naar je winkel komen. Misschien start je met een spetterende opening of wil je een reclamestunt uitvoeren. Dit zijn allemaal deelprojecten die bijdragen aan het grote geheel.

In je planning staat wat je allemaal eerst doet, voor je naar de volgende fase kunt. Welke afhankelijkheden zijn er? Je kunt bijvoorbeeld niet je pand inrichten, voordat het verbouwd is. Maar je kunt wel ondertussen een interieurontwerp maken.

### Wat, hoe en met wie?

Vervolgens beschrijf je per stap welk deelresultaat het moet opleveren en wie je daarvoor nodig hebt. In het vorige hoofdstuk las je hoe waardevol het is om te werken met een partner of team. Misschien heb je nog wel meer mankracht nodig. Bepaal vooraf of er binnen je team genoeg mensen beschikbaar zijn om het project binnen de gestelde tijd te voltooien. Misschien moet je extra freelancers of experts inhuren. Daarnaast inventariseer je de middelen die je nodig hebt, zoals werkruimte en gereedschap.

Dierenpark Apenheul innoveert bijvoorbeeld met een slim camera-sensorsysteem om gorilla's te volgen in het park. Voor een van de eerste stappen, de levering en installatie van camera's, heeft de Apenheul een lokale mkb'er ingeschakeld. En omdat de camera's verbonden moeten zijn met snel internet (om snel te kunnen schakelen tussen camera's), is een tweede specialist aangehaakt om glasvezelinternet aan te leggen. Deze werkt samen met een technisch expert binnen het park.



### ► Innoveren in de Apenheul

**Lees meer** over de samenwerking tussen het mkb en het dierenpark.

### Wanneer begin ik en wanneer is het af?

De volgende stap is een tijdsplanning. Je bent hierbij afhankelijk van andere werkzaamheden en de agenda's van je leveranciers of partners. Bepaal in overleg hoeveel tijd er voor iedere stap nodig is. Zo kun je een goede tijdsplanning maken. Door alle stappen achter elkaar te zetten, heb je een goed beeld van wanneer iets af is.

### Wat kost het?

In het vorige hoofdstuk heb je al grofweg bekeken wat je innovatieproject gaat kosten. Nadat je een innovatieplanning hebt opgesteld, kun je preciezer bepalen hoeveel geld je in het project moet steken. Je hebt nu namelijk per deelonderwerp een goed beeld van de benodigde tijd, mensen en middelen.

Ten slotte is het raadzaam om goed te bedenken wat mogelijke knelpunten zijn. Stel dat het niet lukt om stap drie op tijd af te krijgen, is het dan wel mogelijk om later met stap vier te beginnen? Is er voldoende budget voor extra personeel, ook als het innovatieproject pas over een paar jaar af is? Dit soort vragen helpt je problemen te voorkomen en tijdig alternatieven te bedenken.





# Zelf ontwikkelen of inkopen?

*Innovatie betekent lang niet altijd dat je zelf het wiel opnieuw moet uitvinden: vaak kun je gebruik maken van bestaande technologie en kennis. Wat doe jij zelf en voor welke delen kun je beter iemand inhuren of techniek inkopen?*



## Kennisinstellingen

Vernieuwen hoef je niet per se alleen te doen. Ten eerste kun je terecht bij universiteiten en kennisinstellingen. Deze instellingen hebben kennis en techniek in huis waarmee ze jou op weg kunnen helpen. Voorbeelden zijn TNO, Yes!Delft, STW, Nationaal Lucht- en Ruimtevaartlaboratorium, hogescholen, universiteiten.

### ► Welke kennisinstellingen zijn er?

***Bekijk een lijst*** van de bekendste kennisinstellingen van Nederland.

De meeste kennisinstellingen hebben een apart mkb-loket waar je terecht kunt met vragen. Als jij een bepaalde nieuwe techniek wil ontwikkelen, brengt het loket je in contact met specifieke onderzoekers of studenten die je vooruit kunnen helpen met hun kennis en techniek.

## Branches

Denk ook aan jouw brancheorganisatie. Brancheorganisaties zoals Koninklijke Metaalunie, BNA (Bond van Nederlandse Architecten), BNO (Beroepsorganisatie Nederlandse Ontwerpers), FHI (Federatie van technologiebranches), Uneto-VNI (installatietechniek) of Bouwend Nederland organiseren regelmatig bijeenkomsten en projecten om innovatie te stimuleren. Denk aan presentaties van nieuwe technieken of projectgroepen rondom oplossingen voor de branche waarbij je je kunt aansluiten.



Informeer bij jouw branchevereniging hoe jij kunt bijdragen of profiteren van gezamenlijke innovatie.

► **Brancheorganisaties**

Wat zijn het, waar vind je ze en wat heb je eraan?  
**Lees het artikel op MKB Servicedesk.**



**Concentreer je op je eigen competentie**

Ook in de ontwikkelfase ben je niet alleen. Als je een nieuw product wilt ontwikkelen, kun je alles zelf doen, maar dit is vaak inefficiënt. Zou het niet beter zijn om je te concentreren op de dingen waar je goed in bent? Als je bakker bent, kun je vaak het best concentreren op beter brood bakken. Wil je een mooiere verpakking, dan kun je ook een ontwerper inschakelen.

Hetzelfde geldt als jij een tekstschrijver bent en je wilt een website om je artikelen op te publiceren. Het liefst volgens de meest actuele trends in design en gebruiksvriendelijkheid. Als je zelf weinig ervaring hebt met coderen of geen eigen webbouwer in dienst hebt, kun je waarschijnlijk beter een websitebouwer inhuren, of voor een eenvoudiger model een bestaande template kopen, en jezelf concentreren op goede teksten.

**Volledig inkopen**

Soms heb je behoefte aan innovatie, maar heb je zelf niet de juiste oplossing voorhanden. Je kunt de ontwikkeling dan uitbesteden aan een gespecialiseerde partij. Het gebeurt ook andersom: dat anderen jou uitnodigen

om een innovatie voor hen te bedenken. De overheid doet dit soms. Met aanbestedingsprogramma's als Small Business Innovation Research (SBIR) vraagt de overheid mkb'ers slimme nieuwe oplossingen te ontwikkelen. Vaak gaat het om maatschappelijke problemen. Soms koopt en gebruikt de overheid de innovaties zelf, maar meestal helpt de overheid de betrokken ondernemers om hun prototype commercieel in de markt te zetten.

Een voorbeeld is DigiDijk, een SBIR-project waarbij Rijkswaterstaat ondernemers vroeg om na te denken over nieuwe manieren om dijken te monitoren. Er kwamen twee prototypes uit. Met hulp van de overheid verkochten de start-ups hun nieuwe producten aan commerciële partijen.

► **Meer weten over het aanbesteden van innovatie?**

**Lees over SBIR op de website van de RVO.**



# Hoe bescherm ik mijn idee?

*Het is zover: je bent klaar om te innoveren. Als je een product of dienst in de markt zet en je wilt er geld aan verdienen, is het belangrijk om te denken aan het beschermen van je intellectueel eigendomsrecht. Er zijn verschillende beschermingsvormen voor je idee.*

Om je idee te beschermen, kun je gebruik maken van (een combinatie van) deze beschermingsvormen:

## Merkenrecht

Hiermee bescherm je jouw logo of bedrijfs- en productnaam. Zo voorkom je dat iemand jouw logo of naam gebruikt voor een ander product. Het beschermt ook onderscheidende verpakkingen of kleuren, zoals de rode zolen van ontwerper Christian Louboutin of de vorm van een Coca-Cola flesje. Je hebt past merkenrecht als je staat ingeschreven in het merkenregister.

## Modellenrecht

Vormgeving, ontwerpen of tekeningen van je innovatie kun je beschermen met het modellenrecht. Je registreert dan een combinatie van vorm, kleur en materiaalgebruik. Bij het beschermen gaat het om een totaalindruk: denk aan de rechtszaken over modellenrecht tussen Apple en Samsung. De belangrijkste vraag is daar: kan de consument onderscheid maken tussen beide smartphones? Als een smartphone nauwelijks te onderscheiden is van een iPhone, bestaat er kans dat de maker inbreuk pleegt op het modellenrecht.

## Auteursrecht

Hiermee bescherm je foto's, architectuur, teksten, muziek, films of het design van producten. Auteursrecht heb je direct, je hoeft niks te registreren. Het geldt tot zeventig jaar na het overlijden van de auteur.



► Meer over auteursrecht

Hoe ontstaat auteursrecht en wat is een licentie?  
**Lees meer** op de website van MKB Servicedesk.



### Octrooi of patent

Met een octrooi (ook wel patent genoemd) voorkom je dat anderen je vinding namaken en/of verkopen. Zelfs als die ander de vinding geheel onafhankelijk zelf bedacht en uitgevoerd heeft. Een octrooi geldt voor een bepaald land of een aantal landen en is maximaal twintig jaar houdbaar, daarna is je vinding vrij te gebruiken door iedereen. Binnen die twintig jaar kun je anderen (eventueel tegen vergoeding) toestemming geven om jouw uitvinding te maken, verkopen of beheren. Dat doe je met een octrooilicentie.

### Zoek uit of jouw idee al bestaat

Voor je verder gaat met ontwikkelen, moet je weten of jouw innovatie al bestaat. Je kunt zelf op zoek in de diverse databanken (zie hieronder) of een afspraak maken met een octrooiadviseur van de RVO.

► Overzicht van merken- en modellendatabanken

Wil je jouw logo, merk of model registreren en uitzoeken of het al bestaat? Dan kun je terecht bij diverse databanken. Bij welke databank je moet zijn, is afhankelijk van het aantal landen waar je je merk beschermd wilt hebben: landelijk, in de Europese Unie of mondiaal. **Bekijk het overzicht** op de website van de RVO.



### Erik Ham, directeur mkb bij TNO:

“Mijn advies aan ondernemers is om goed na te denken of zij hun ideeën willen registreren. Als je je plannen geheim wilt houden, kun je soms beter géén octrooi aanvragen. Door een idee te patenteren, maak je het namelijk bekend aan de wereld. Dat kan positief zijn voor jouw positie als expert, maar brengt het risico met zich mee dat je idee gekopieerd wordt.”

### Wanneer kan ik een octrooi aanvragen?

Als je een octrooi wilt aanvragen, moet je nieuwe idee aan bepaalde eisen voldoen.

#### 1. Nieuwheid

Je product of proces moet nieuw zijn. Dit betekent dat je idee vóór de datum van indiening nergens ter wereld mag bestaan. Het is dus óók belangrijk dat je je uitvinding niet zelf van te voren openbaar maakt in een brochure of een presentatie.

#### 2. Inventiviteit

De vinding moet inventief zijn. Dit houdt in dat het voor een professional binnen jouw vakgebied niet voor de hand mag liggen: je moet er echt iets aan hebben.

#### 3. Industriële toepasbaarheid

De vinding moet gaan over een product of productieproces, en je moet kunnen aantonen dat dit technisch kan functioneren. Diensten, ideeën zonder concrete uitwerking, natuurwetenschappelijke theorieën, rekenmethoden en esthetische vormgeving kunnen daarom niet beschermd worden door een patent. Hier zijn weer andere beschermingsvormen voor zoals het auteursrecht, het tekeningen- en modellenrecht of het merkenrecht.



### Wanneer vraag ik een octrooi aan?

Het is raadzaam om een goede afweging te maken wanneer je octrooi wilt aanvragen, omdat het niet gratis is. Als je eenmaal een octrooiaanvraag hebt gedaan, kost het ook geld om dat octrooi te onderhouden. Vraag je vooral af in hoeverre jouw businessmodel afhankelijk is van je alleenrecht op het idee of de uitvinding. Is het cruciaal, dan moet je een octrooi aanvragen.

### Hoeveel kost het om een octrooi aan te vragen?

Als je een octrooi aanvraagt, heb je te maken met aanvraagkosten, onderzoekskosten, instandhoudingskosten en kosten voor handhaving.

Een octrooi aanvragen is het meest voordelig als je dat online doet. Op papier kost het je 120 euro, online 80 euro. Na je aanvraag voert het Octrooicentrum Nederland een verplicht onderzoek uit naar de stand van de techniek. Dat wil zeggen dat zij onderzoeken wat er voor jouw aanvraag al bekend was over de techniek. Zo staat in het onderzoek dat een draaidop op een fles wijn niet nieuw is, maar dat jouw idee voor een draaidop die de fles meteen vacuüm zuigt nog niet bestond. De kosten voor een onderzoek naar de stand van de techniek zijn 100 euro (nationaal) en 794 euro (internationaal).

Daarnaast heb je instandhoudingskosten die je betaalt vanaf het derde jaar nadat je de aanvraag hebt ingediend. Dat begint bij 40 euro per jaar, maar loopt langzaam op tot 1400 euro per jaar. Je kunt dit vaak wel van de belasting aftrekken. Als je de instandhoudingskosten jaarlijks betaalt, blijft je octrooi maximaal twintig jaar geldig. Houd ook rekening met kosten voor handhaving van

je octrooi. Hoeveel geld je daarvoor moet reserveren, hangt af van het risico van inbreuk. Is jouw idee makkelijk te kopiëren en denk je dat veel andere ondernemers dit willen doen? Dan kun je op meer kosten rekenen om het octrooi te handhaven.

### Voor welke landen vraag ik octrooi aan?

Het is heel duur om in alle landen van de wereld een octrooi aan te vragen, daarom is het verstandig je af te vragen in welke landen het voor jou en jouw vinding loont om patent aan te vragen. Handel je bijvoorbeeld in vitaminemixen die alleen door Nederlandse voedselproducenten worden toegepast? Dan is een Nederlands octrooi voor jou genoeg. Als je gebruikmaakt van een verpakking die voor veel landen geschikt is, kan een octrooi voor meerdere landen verstandig zijn. Maar ook dan geldt dat het raadzaam is verstandige grenzen te trekken. Zoek als vitamineleverancier naar de landen waar veel gebruik wordt gemaakt van vitaminetoevoegingen in voedsel. Maar realiseer je ook dat een land dat nu nog niet interessant is, dat in de toekomst wel kan worden.

### Intellectueel eigendom en samenwerken

Als je samenwerkt met andere partijen, is het belangrijk om vooraf afspraken te maken over intellectueel eigendomsrecht. Stel: je huurt een fotograaf in om je vernieuwde website aan te kleden. Het is dan goed om duidelijk met hem af te spreken of je betaalt voor het gebruik van de foto's (licentie) of de foto's afkoopt inclusief het bijbehorende auteursrecht. In het eerste geval mag je de foto's alleen gebruiken voor je website. Als je ze ook wilt gebruiken voor een nieuwe brochure, zul je waarschijnlijk een nieuwe licentie moeten aanvragen bij de fotograaf.



Als meerdere partijen samenwerken aan een product, moet je vooraf bepalen hoe je de rechten wilt verdelen. Standaard heb je te maken met gemeenschappelijk auteurs- of eigendomsrecht. Je moet dan altijd samen met je partner bepalen of je bijvoorbeeld licenties verleent. Je kunt er ook voor kiezen de rechten te verdelen.

► Alles over samenwerken en octrooien

In de **brochure** *Octrooiwijzer Samenwerking van de RVO* lees je uitgebreid over de (verdeling van) rechten bij samenwerking.



### Kennisinstellingen en octrooien

Als je samenwerkt met een kennisinstelling bij innovatie, bouw je voort op bestaande techniek en kennis. Ook hier is het belangrijk om af te stemmen hoe het zit met eigendomsrecht. Vaak heeft de universiteit of onderzoeksinstituut een octrooi of patent. Als bedrijf heb je drie verschillende opties:

1. Licentie aanvragen: je betaalt een bepaald bedrag voor gebruik van de kennis en techniek;
2. Octrooi overkopen: jij wordt zelf intellectueel eigenaar. Je mag zelf licenties uitgeven en de kennis of techniek zelf voor allerlei doeleinden inzetten;
3. Octrooi delen: bij een gedeeld octrooihouderschap (co-ownership of joint ownership) zijn meerdere natuurlijke of rechtspersonen gezamenlijk houder

van hetzelfde octrooi. Maak duidelijke afspraken, zodat iedereen op de hoogte is van wat wel en niet mag.

De opties, voorwaarden en prijzen verschillen per instelling en soort techniek. Voor vragen over octrooien en patenten kun je ook bij universiteiten terecht bij het *Technology Transfer Office (TTO)*.



# Hoe ontwikkel ik een demo of concept?

*Nadat je een projectplanning hebt gemaakt en je het idee hebt beschermd, is het tijd om te bouwen. Als je nieuwe investeerders of toekomstige gebruikers wilt overtuigen van jouw innovatie is het belangrijk dat je iets kunt laten zien: een demo.*

Een demo, prototype of concept is een invulling van je idee. Met een demo maak je jouw plan tastbaar voor je doelgroep of investeerders. Daarnaast helpt het je om je nieuwe product of dienst aan te scherpen op basis van gebruikersfeedback. Hoe sneller je je product kunt testen en verbeteren, des te beter zal het aansluiten op de behoeftes van je doelgroep. Je eerste prototype is nog lang niet perfect. Het kan zelfs zo zijn dat het nog niet aan je eigen wensen voldoet. Misschien heeft je producent niet de juiste kleuren of materialen gebruikt of merk je dat je ook een forumfunctie op je nieuwe website had gewild. Toch is dit het moment dat je de eerste gebruikerstests uitvoert. Laat je eindgebruiker het product beoordelen. Misschien is hij juist erg tevreden over het materiaal, of mist hij heel andere functies dan die jij in gedachten had. Betrek je klant zo vroeg mogelijk. Hoe eerder je weet wat zijn wensen zijn, hoe beter en sneller je daarop kunt inspelen.

## Draagvlak

Een tastbaar product, doorklikbare website of bruikbare werkmethode is veel aansprekender dan een idee op papier. Ondanks dat je waarschijnlijk nog veel moet verbeteren, helpt je demo om anderen in jouw organisatie of doelgroep enthousiast te maken. Soms moet je meerdere prototypes maken of testfasen door om tot je ideale product te komen. Laat ieder concept testen door gebruikers en blijf verbeteren. Houd daarbij ook jouw eigen doelstellingen in de gaten.

Dat testen goed is voor je draagvlak, laat het voorbeeld van Rewear zien. Martine de Ridder is mede-oprichter van de website waarop vrouwen kleding met elkaar kunnen delen. Voordat ze de site lanceerde, liet zij een kleine groep vrouwen haar idee



testen. Het resultaat: nog voordat de definitieve website live stond, schreven testgebruikers tientallen blogs over haar idee. De wachtlijst groeide en steeds meer designers toonden interesse om kleding te delen via het platform.

### Verwachtingen

Een prototype of demo kan ook helpen geldschietters of partners te overtuigen. Daarnaast voorkom je miscommunicatie of verkeerde verwachtingen.

Je kunt wel schattingen maken van kosten, maar in de praktijk kan dat altijd tegenvallen. Stel dat jouw gebruikers voorkeur hebben voor een ander materiaal, of dat er nog functies missen in je nieuwe programma. Je zult dan misschien naar een andere bouwer of leverancier moeten, wat weer gevolgen heeft voor de kosten.

Samengevat maak je een demo om:

- Te testen of het idee aansluit bij de behoefte van toekomstige gebruikers en jouw doelstellingen;
- Bij te kunnen sturen voordat je in grote aantallen produceert;
- Een beter beeld te krijgen van de voorwaarden en kosten voor realisatie;
- Je doelgroep en investeerder een concreet beeld van je ambitie te geven. Een goede demo voorkomt miscommunicatie, verkeerde verwachtingen en schept draagvlak en enthousiasme.

### Hoe maak je zo'n prototype?

Hoe je een prototype bouwt, hangt af van jezelf en van je type product. Stel dat je een website bouwt, dan spreek je met de webbouwer een (of meer) testfases af. Als de bouwer klaar is met de demo- of

bèta-versie, heb je een bepaalde periode waarin je kunt testen of alles werkt naar behoren. Bureaus die gespecialiseerd zijn in usability tests kunnen je helpen om te testen of jouw doelgroep makkelijk door je site navigeert. Als het gaat om producten, kun je samples aanvragen bij leveranciers.

Sommige leveranciers helpen je gratis met je demo, anderen willen eerst afspraken maken voor toekomstige productie of vragen een vergoeding. Er zijn ook bedrijven die gespecialiseerd zijn in Rapid Prototyping: zij kunnen snel eenvoudige prototypes vervaardigen aan de hand van een ontwerp. Je kunt ook een prototype laten 3D-printen. Dat kan tegenwoordig op steeds meer plekken, bijvoorbeeld in een *Fablab* (fabrication laboratory).





# Hoe ga ik produceren?

*Je hebt je prototype uitgegeven en uitvoerig getest onder gebruikers. Nu is het tijd om je innovatie in productie te nemen. Wie heb je daarvoor nodig? Kun je het zelf of schakel je een producent in?*

Het verschilt per product, bedrijf en oplage hoe je het beste kunt produceren. Zelf produceren heeft z'n voordelen: je kunt de processen goed in de gaten houden, je wordt nooit verrast door levertijd en je hebt meer controle. Aan de andere kant zul je misschien flink moeten investeren in ruimte, machines en mensen. Wie weet kan jouw bedrijf een product in kleine aantallen wel maken, maar komt het de kwaliteit en snelheid ten goede als je voor grote oplages op zoek gaat naar een producent.

## Wanneer samenwerken?

Samenwerken loont bij innovatie, maar dat betekent niet dat je tijdens het hele proces met dezelfde partij moet werken. Zo werkte Mark Kulsdom van de Dutch Weedburger alleen tijdens de ontwerpfase samen met een kok. "Ik kan wel een burger bakken, maar een nieuw recept maken is lastiger," vertelt hij. De kok hielp hem het perfecte recept te ontwikkelen. Nu hij weet hoe hij het moet doen, produceert Kulsdom samen met drie partners wekelijks zelf de burgers voor zo'n veertig restaurants. Andersom kan het ook. Rachel de Boer is bedenker van de antirimpelbeha. Zij heeft zelf het prototype gemaakt, maar de productie gebeurt vanaf dag één in een textiel fabriek in Polen: outsourcing. Volgens De Boer levert de fabriek goede kwaliteit en service. Haar tip: "Het is belangrijk om vanaf het begin op één lijn te zitten. Als jij duidelijk maakt wat je wilt en goed begrijpt wat de ander kan doen, voorkom je problemen en kan de productie soepel verlopen."

## Buitenland of binnenland?

Als je je productie laat uitvoeren door een dienstverlener, kun je besparen op arbeids- en operationele kosten en kun je je concentreren op je kernactiviteiten. Je kunt dicht bij huis blijven of juist delen uitbesteden



in het buitenland. In het buitenland liggen overhead- en personeelskosten vaak lager. Vooral industriële bedrijven besteden al sinds de jaren '80 hun productie uit naar landen als China of Oost-Europa. In 2013 is een nieuwe trend ingezet: bedrijven brengen steeds vaker hun productie terug naar Nederland. Volgens onderzoek van TNS Nipo brengt een op de tien ondernemers zijn product dit jaar terug naar eigen land. De trend komt uit Amerika, waar zo'n 21 procent van de ondernemers productie terug naar de VS haalt of dat wil doen.

Redenen om juist in eigen land te produceren zijn de gestegen loon- en transportkosten en de verschillen in communicatie. Je kunt je wel voorstellen dat overleggen met iemand aan de andere kant van de wereld door afstand, taal- en cultuurverschil minder eenvoudig is dan met je buurman. Daarnaast hebben ondernemers moeite om bijvoorbeeld in China de juiste producent te vinden, omdat ze er niet bekend zijn.

### Hoe vind ik de juiste producent?

Het beste is om vroeg in het innovatieproces te bepalen wie je producent wordt, zodat je weet op welke kosten en levertijd je kunt rekenen. Daarbij is het goed om je producent tijdig te brieven, zodat hij weet wat hij kan verwachten. Via de volgende kanalen kun je proberen aan een goede producent te komen:

- Rijksdienst voor Ondernemend Nederland;
- Internationale vakbeurzen;
- Ambassades/Netherlands Business Support Offices;
- Deelname aan een handelsmissie;
- Kamer van Koophandel;
- De bank;
- Brancheorganisaties;

- Bemiddelende organisaties;
- Trade offices (China en Taiwan hebben bijvoorbeeld een trade office in Nederland);
- Matchmakingfaciliteit Ontwikkelingslanden (MMF);
- Commerciële adressensites;
- Via je eigen relaties: vraag naar goede ervaringen binnen je branche.

Handig aan internationale vakbeurzen is dat je de producent meteen persoonlijk kunt ontmoeten en zijn producten kunt zien.

Als je in contact bent gekomen met een potentiële producent, is het zaak om zoveel mogelijk informatie in te winnen. Zorg in elk geval dat je de volgende zaken weet:

- Zijn talenkennis;
- Zijn ervaringen met andere landen;
- De verkoopvoorwaarden;
- Prijs/kwaliteit verhouding;
- Leveringscondities;
- Betalingsvoorwaarden.

Wil je weten wat de financiële positie, het betalingsgedrag en de kredietwaardigheid van je potentiële producent is, dan kun je bij handelsinformatiebureaus terecht.



#### ► Waar vind ik een handelsinformatiebureau?

Kijk op de **website van de NVH**: De Nederlandse Vereniging van Handelsinformatiebureaus





98

Mark Boeren  
Pathema bv

## "Procesinnovatie: keuzes maken en klein blijven"

**NAAM:** Mark Boeren

**BEDRIJF:** Pathema bv

**STANDPLAATS:** Goirle

**AANTAL MEDEWERKERS:** 4

**GESTART:** 2008



*Innoveren omdat je kans ziet om het beter te doen: dat is wat Pathema bv uit Goirle succesvol voor elkaar krijgt. In 2014 heeft ondernemer Mark Boeren de prestigieuze PIP prijs voor procesinnovatie gewonnen. Boeren vertelt hoe belangrijk het is om onderzoek te doen en keuzes te maken.*

99

In Goirle staat het bedrijf Pathema: een bedrijf dat duurzame industriële waterbehandeling levert. "Wat ons onderscheidt van de rest is dat wij 100 procent chemicaliën-vrij zijn," vertelt Boeren. "Daarnaast gebruiken we minder water en energie dan concurrenten."

Pathema won hiervoor de PIP 2014: de Proces Innovatie Prijs. "We versloegen Tetra Pak, de grootste producent van melkpakken. Een bedrijf met wereldwijd duizenden medewerkers. En we wonnen niet alleen de juryprijs, maar ook de publieksprijs. Dan ben je wel heel erg trots als mkb-bedrijf met vier medewerkers!"



### Ambassadeurs

Pathema haalde veel stemmen van het publiek, maar was in het begin lang niet overal populair. "Je wordt enorm tegengewerkt door de huidige markt," vertelt Boeren. "De producenten van chemicaliën verdienen namelijk geld aan het oude systeem. Maar als een installateur, onderhoudsbedrijf of eindgebruiker eenmaal overtuigd is, kan hij je grootste ambassadeur worden. Een partij die riep dat het echt niet kon wat wij doen, hebben we ondersteund op no-cure-no-pay basis. Het werkte: minder water, minder energieverbruik en zonder chemicaliën. Nu zijn ze overtuigd en bevelen ons aan bij anderen."

Pathema bv bestaat nu zes jaar. Twee van die vier medewerkers zijn de eigenaren: Mark Boeren en zijn vader Paul. Op dit moment zijn ze op zoek naar meer mensen, maar Boeren wil niet te groot groeien. "Twaalf werknemers is het maximale," zegt Mark. "Je ziet dat juist kleinere bedrijven steeds meer impact op de economie hebben. De grote jongens lopen achter: die zijn lang niet zo flexibel als het mkb."

### Ijsbanen in Zweden

Dat Mark en zijn vader prijzen zouden winnen met koelwatervernieuwing, hadden ze een paar jaar geleden niet gedacht. "We zijn begonnen op Zweedse ijsbanen", vertelt Mark. "We bestaan nu zeven jaar en waren eerst met z'n drieën. De derde partner, Theo, had contacten in de ijshockeywereld. Via hem kwamen we terecht in Zweden, waar we waterinstallaties van ijsbanen behandelden. Dit deden we met z'n drieën en daarnaast hadden we ieder een eigen bedrijf. Op een gegeven moment ontdekten we een manier waarop we sneller, slimmer en vooral duurzamer konden omgaan met de techniek dan de Zweden. Dat was een succes: inmiddels exporteren we onze eigen machines wereldwijd."

De partners vullen elkaar goed aan. Mark heeft jarenlang zijn eigen zzp-bedrijf in pomptechniek gehad. Hij onderhield beregenings- en zwembadinstallaties van welgestelde particulieren. Vader

Paul heeft veel ondernemerservaring: hij heeft 35 jaar een eigen bedrijf gehad, totdat hij moest stoppen vanwege een lichamelijke handicap. En Theo heeft vooral de contacten.

### Op zoek naar de volgende innovatie

Zweden mag dan een hoop ijsbanen hebben, maar Pathema wilde zich uiteindelijk richten op de Benelux. Daar zijn er niet genoeg om een goede businesscase te bouwen. "Dus gingen we op zoek naar andere mogelijkheden. Gewoon maar de markt in duiken is niet slim, dus we hebben twee jaar lang getest. Op de gekste plekken: van betongieterij tot komkommerkas. Uiteindelijk kwamen we uit bij koelwater. Toen is Theo uitgestapt, dit paste hem niet. Het industriële stond te ver weg van zijn passie ijshockey."

Het moeilijkste aan innovatie met water, vindt Boeren het om te kiezen voor één branche. "Water gebruik je bij zoveel dingen! En als je een vraag krijgt, dan zie je dat in eerste instantie als verkoopkans. Maar als klein bedrijf moet je keuzes maken: je kunt niet alles tegelijk goed doen." Pathema werkt samen met de Technische Universiteit Eindhoven om prototypes te testen. "We testen alles op de universiteit of op ons bedrijf. Onze eerste klant kreeg een volwaardige installatie op basis van 'no cure no pay' die vandaag nog steeds draait," vertelt Boeren. Inmiddels heeft Pathema tientallen klanten, maar in het begin was het niet makkelijk om binnen te komen. "Dat lag niet alleen aan de concurrentie. In grote organisaties wordt verandering vaak als iets engs gezien. Werknemers zien soms alleen maar meer werk, hoge managers zien meer kosten op korte termijn. Maar gelukkig tref je ook mensen die het graag anders willen doen als ze zien dat het milieuvriendelijker en goedkoper kan."



# 4

## Lanceren, implementeren en continue innovatie

*Je bent op het punt gekomen om je innovatie op de markt te brengen. Hoe zorg je dat je je doelgroep bereikt? Hoe stuur je bij als er nog iets aan schort? En tot slot: hoe zorg je voor continue innovatie in jouw bedrijf?*

102



103

# Hoe bepaal ik mijn marketingstrategie?

*Ieder jaar komen ondernemers met nieuwe producten. Lang niet ieder product wordt een succes, ondanks dat het technisch goed in elkaar zit. Een product verkopen is namelijk echt een vak apart. Hoe pak je jouw marketing aan? Schrijf een marketingplan in 6 stappen.*

## Stap 1: Verzamel informatie over klant en concurrent

Goede marketing begint met informatie over je doelgroep, de markt, concurrenten en uiteraard je product of dienst. Als het goed is, heb je je doelgroep al onderzocht toen je begon met de ontwikkeling (*hoofdstuk 2*). Om te slagen, moet je product namelijk wel voldoen aan de behoefte van de gebruiker. In deze fase test je of je eindproduct daadwerkelijk past bij de doelgroep. De presentatie van het product is hierbij ook belangrijk:

- Welk design en taalgebruik trekt jouw doelgroep aan? Gebruik dit in je advertentie;
- Zitten jouw klanten op Facebook of lezen ze vooral de Telegraaf? Weet waar je het best kunt adverteren!
- Waar winkelt jouw potentiële klant? Daar moet jouw product liggen!
- Waar wonen mensen met behoefte aan jouw dienstverlening? Daar moet je adverteren!
- Als je geen producten of diensten verkoopt aan consumenten maar aan andere bedrijven, gebruik je weer andere kanalen. Denk aan reclame in vakbladen of presentaties bij bestaande klanten.

Het hoeft echt niet moeilijk of duur te zijn om dit soort vragen te beantwoorden. Begin met een globaal onderzoek aan de hand van onderstaande bronnen. Houd daarna een simpele enquête onder je bestaande en/of potentiële klanten. Wat vindt je doelgroep van je product? En van de presentatie? Welk gevoel roept het geheel van product, presentatie en verkoopprijs bij ze op? Zouden ze het kopen en zo niet, waarom dan niet? Beloon ze voor hun medewerking met een cadeautje of kortingsactie. Het verdient zich snel terug.

### Bronnen voor marktinformatie

Up-to-date branche- en marktinformatie kun je vinden in de tabellen en artikelen van het Centraal Bureau voor de Statistiek, Rabobank Cijfers & Trends, ABN AMRO Trends en Ontwikkelingen, ING Uw Sector en de Kennissite MKB en Ondernemerschap. Op de sites van het Centraal Planbureau en het Sociaal en Cultureel Planbureau vind je marktinformatie, demografische gegevens en verwachtingen. Ook de brancheorganisaties, onderzoeksbureau *Panteia* en de overheid verschaffen marktinformatie en relevante studies. Kijk bijvoorbeeld op de website van het *Kenniscentrum marktordering*, de *RVO* en *Ondernemersplein*.

106

### Stap 2: Baken je doelgroep af

Om je marketingbudget efficiënt in te kunnen zetten, is het belangrijk om je markt af te bakenen. Een fabrikant van kleine sportauto's zal zijn marketing moeten richten op een klein segment van liefhebbers, in plaats van een brede groep mensen. Zijn marketingplan is gericht op de behoeften van die kleine sportautoliefhebber. Maar wie is dat? Een man of vrouw? Oud of jong? Een hippe vogel of voorzichtige middenklasser? De verkoop- en communicatiekanalen moeten daarop aansluiten.

### Stap 3: Focus van je product of dienst

Positionering is de ruggengraat van je marketingplan. Welke plek neemt je product of dienst in de markt in? Heeft het een bijzondere eigenschap? Is het bijvoorbeeld innovatief, handig, alleen voor vrouwen, origineel Amersfoorts? Het gaat over de kernboodschap die je wil overbrengen in je uitingen:



je merkidentiteit. Dat bepaalt voor een groot deel hoe je praat over je product of dienst. Over verf heb je iets heel anders te vertellen dan over chocola.

Een mooi voorbeeld is Tony's Choclonely. Dit chocolademerkt heeft een heel duidelijke positionering: "de allerlekkerste, 100 procent slaafvrije en eerlijke chocolade". Deze merkidentiteit komt terug in alle marketing: op de verpakking en in de verhalen op de website en via social media. Onlangs organiseerde het chocolademerkt een evenement over Eerlijk Delen. Ook al ging het die dag lang niet alleen over chocolade, het evenement past perfect in de propositie van het merk.

### Stap 4: Houd rekening met de levensfase van je product of dienst

De levensfase van je product of dienst bepaalt voor een groot deel hoe je marketing eruit ziet. Een nieuw product of nieuwe dienst breng je in veel gevallen anders aan de man ('nieuw!') dan een product dat al langer bestaat ('bewezen formule'). Je gebruikt andere verkoopkanalen en een andere prijsstelling. Een oudere innovatie hoeft lang niet altijd een lagere prijs te betekenen. Misschien geef je in het begin juist introductiekorting aan de eerste klant die jouw procesinnovatie durft uit te testen. Willen andere bedrijven ook aan de slag met jouw methode, dan kun je misschien juist meer vragen omdat de techniek zich bewezen heeft.

107

#### ► Hoe pak je marketing slim aan?

Lees er meer over in het [\*whitepaper\*](#) ***Marketing nieuwe stijl***.

**Stap 5: Koopgedrag van je klanten**

Voor een lekker brood rijden mensen om. Dropjes kopen ze in een opwelling als ze bij de kassa staan. Als je weet waar en wanneer je klanten een koopbeslissing maken, kun je je verkoop-inspanningen heel specifiek op je doelgroep toespitsen. De bakker met het lekkere brood heeft veel meer aan mond-tot-mondreclame in de buurt dan de dropjesfabrikant. Hetzelfde geldt voor je verkoop aan zakelijke klanten. Richt je je op grote bedrijven, reken dan op een langere beslissingstijd. Je zult misschien meerdere mensen binnen de organisatie moeten overtuigen van jouw innovatie. Verkoop je vooral aan eenmanszaken, dan hoeft je alleen de ondernemer te overtuigen.

**Stap 6: Stel je marketingbudget vast**

Geld dat je besteedt aan marketing moet je later wel weer terugverdienen. Het heeft geen zin om meer uit te geven dan je aan winst opstrijkt. Tegelijkertijd heb je marketing nodig om meer producten te verkopen. Maak daarom een realistische begroting. Heb je niet veel geld te besteden? Bedenk goed waarop je wilt besparen. Een mooie, professioneel uitziende website is onmisbaar. Ook je logo moet er strak uitzien. Maar misschien heb je in het begin nog geen televisiecampagne of snelwegreclame nodig.

**► Hulp bij social media**

Marketing via Facebook, Twitter, YouTube of LinkedIn wordt steeds populairder. Hoe haal je het meeste uit jouw socialmediacampagne? **Lees meer** in het boek **Eerste Hulp bij Social Media**.



# Ik ga 'live': tips voor een succesvolle lancering

*Je product en je marketingplan zijn af. Nu is het tijd voor de lancering. Waar moet je aan denken? Hoe maak je een planning?*



Iedere succesvolle livegang begint met een planning. Welke stappen moet je zetten om je deadline te halen? Zet de data op een rij en bepaal aan de hand hiervan wanneer je kunt lanceren. Maak een tijdlijn met daarop in elk geval:

- Datum waarop je partners en verkopers informeert;
- Moment waarop je het promotiemateriaal verstuurt;
- Datum van de pre-lancering (de dag dat je begint met reclame maken);
- Datum lancering (vanaf wanneer het product wordt verkocht);
- Datum waarop de promotie/reclamecampagne eindigt;
- Moment waarop orders verstuurd worden;
- Moment waarop het team klaar moet zijn om vragen te beantwoorden.

110

Wat zijn andere aandachtspunten? Hieronder een checklist.

### Begin op tijd

Smeer je campagne uit, in plaats van alle informatie in één keer de wereld in te sturen. Begin zes tot acht weken van te voren met communiceren over je nieuwe product of dienst. Lek naar de pers: geef alvast wat kleine details en laat mensen lekker speculeren over je innovatie. Een goed voorbeeld is Apple. Vaak worden nieuwe functies van de komende versie van de iPhone al maanden voor de lancering 'gelekt' naar de pers. Deze kleine beetjes informatie maken mensen nieuwsgierig. Ook de Nederlandse webwinkel Wijnvoordeel deed een actie waarmee ze veel media-aandacht kregen. De webshop verstuurde een code, waarmee je een enorme korting

op wijnpakketten kon krijgen. Zogenaamd was dit een foutje in de website, maar later bleek dat de ondernemers het helemaal gepland hadden. Met succes: de website en de actie haalden de landelijke media en bereikten zo een hoop nieuwe klanten.

### Zoek ambassadeurs

Stuur je product naar vaste klanten, invloedrijke bloggers, analisten, trendwatchers of recensenten nog voor de officiële lancering. Erik Ham (TNO): "Je eerste klant is heel belangrijk. Richt je op een trendsetter met een netwerk binnen jouw doelgroep. Als deze klant enthousiast is over jouw product, dan is de kans groot dat hij het verhaal doorvertelt en dat je product een succes wordt."

111

Moedig je eerste klanten of testers aan om te publiceren en praten over hun eerste bevindingen van je product. Zo maakt het merk Demak'Up handig gebruik van beautybloggers: meisjes die op hun eigen blog ervaringen en tips over make-up delen. Demak'up stuurt een gratis pakketje reinigingsdoekjes op naar deze bloggers, in ruil voor een artikel op hun website. Zo'n persoonlijke review van iemand uit de doelgroep is betrouwbaarder, invloedrijker én goedkoper dan een advertentie in een tijdschrift!

### Verwacht niet teveel

Tenzij je echt een revolutionaire techniek of product op de markt brengt, of als je Apple of Microsoft bent, moet je niet verwachten dat mensen op de dag van lancering voor de deur liggen te slapen. De lanceerdatum is niets meer of minder dan de officiële dag dat je product of dienst verkrijgbaar is.



**Blijf communiceren**

Stop niet na een persbericht, maar publiceer op je website of in je nieuwsbrief ook over nieuwe opties, verbeteringen, details, verkooppunten. Deel de verhalen van je gebruikers en vertel wat jouw innovatie betekent voor je doelgroep.

**Verras**

Doe iets onverwachts tijdens de lanceerperiode. Maak een grappige video, infographic of haal een reclamestunt uit met je product in de hoofdrol. Zorg wel dat je verrassing past bij je doelgroep en de propositie van je product. Voorbeeld: om hun nieuwe kogelvrije glas aan de man te brengen, plaatste het bedrijf 3M Security Glass het supersterke glas in een bushokje. Tussen twee glasplaten zaten stapels geld. Tekst: *"Wie dit glas kan breken, mag het geld houden."*

**Betrek je partners**

Jouw zakenpartners die een belang hebben in je innovatie zijn extra gemotiveerd en enthousiast om je te helpen het te verkopen. Je leverancier kan bijvoorbeeld een persbericht op zijn site plaatsen, waarin hij schrijft dat hij heeft bijgedragen aan jouw nieuwe product.

**Laat mensen kennismaken met je product**

Geef presentaties of laat mensen kennis maken door middel van gratis demo's, downloads of productvideo's. Je kunt ook een actie houden waarbij mensen het product dertig dagen op proef kunnen proberen of hun geld terug krijgen als ze niet tevreden zijn. Zoek beurzen en bedrijven die mogelijk geïnteresseerd zijn en vraag of je je product mag presenteren. Een consumentenproduct kun je ook aanbieden via straatverkoop.

**Maak gebruik van cross selling**

Heb je al klanten? Maak daar gebruik van! Bied ze het vernieuwde of nieuwe product aan voor een actieprijs. Je kunt ook op zoek gaan naar partners die een product verkopen dat goed bij het jouwe past. Verkoop je een vernuftige appelschiller? Maak een combideal met de groenteboer!

**Sta altijd klaar voor je klant**

Zorg dat klanten je kunnen bereiken als ze vragen of klachten hebben. De persoon achter de kassa, telefoon of mailbox moet op de hoogte zijn van mogelijke vragen en weten bij wie hij moet zijn voor snelle antwoorden. Houd rekening met zoveel mogelijk scenario's.



# Hoe verzorg ik een training?

*Om te zorgen dat je innovatie goed landt, moet je doelgroep weten hoe jouw nieuwe product, werkwijze of dienst werkt.*

*Waarom zouden klanten het gebruiken: wat is er nieuw of beter aan? Kies een manier om je doelgroep te trainen of te ondersteunen.*

Training begint met een goede handleiding. Om die te schrijven, moet je je doelgroep kennen. Weet welke voorkennis je mag verwachten. Schrijf je een handleiding voor ervaren ICT-ers over een nieuw computerprogramma, dan kun je veronderstellen dat zij weten hoe je software moet installeren. Schrijf je een handleiding voor consumenten, dan is het belangrijk om ook de basis uit te leggen.

## Houd het kort

Een handleiding moet zo simpel mogelijk zijn. Hoe minder overbodige informatie, hoe beter. Idealiter moet de lezer in één keer begrijpen hoe jouw product of dienst werkt. Zet productspecificaties en disclaimers in een apart hoofdstuk: je gebruiker wil via de handleiding gewoon weten hoe het apparaat werkt. Een mooi voorbeeld is Ikea. De stappenplannen bestaan uit simpele afbeeldingen die voor iedereen herkenbaar zijn. Ikea heeft meestal niet eens woorden nodig, waardoor de handleidingen wereldwijd gebruikt kunnen worden. Is jouw innovatie te ingewikkeld om in plaatjes weer te geven? Probeer toch zo min mogelijk tekst te gebruiken en zoveel mogelijk te illustreren en beeldend te omschrijven.

Het verschilt per product en doelgroep hoe je de handleiding het best kunt uitgeven: online of op papier. Als je een kast in elkaar moet zetten, is het niet handig dat je je laptop erbij moet houden. Maar stel dat je een stappenplan hebt gemaakt over hoe medewerkers berichten moeten plaatsen op de nieuwe website, dan ligt online publicatie meer voor de hand. Ook als je weet dat je je handleiding nog gaat vernieuwen, is het praktischer om hem digitaal aan te bieden. Sommige dingen kun je beter met een filmpje laten zien.

In dit geval ligt een instructievideo op YouTube voor de hand.

### Introductietraining

Wil je een nieuw proces implementeren in je bedrijf? Of je werknemers leren een nieuwe dienst te verlenen? Dan is een workshop of introductietraining een geschikte aanvulling op een handleiding. Een aantal tips voor een goede training:

#### 1. Bepaal je doelen

Bedenk eerst wie je doelgroep is. Zijn het je werknemers of je klanten? Bepaal aan de hand hiervan wat zij moeten leren van de workshop: de leerdoelen.

#### 2. Stappen vaststellen

Maak een lijst van de stappen die deelnemers aan de workshop moeten nemen om de leerdoelen te bereiken. De stappen moeten zo basaal mogelijk zijn, zodat ook deelnemers die minder ervaring hebben mee kunnen komen. Leg je uit hoe een nieuwe bloembindmachine werkt, begin dan bij het begin en sla niet over hoe je een dergelijk apparaat eigenlijk aanzet. Je kunt altijd nog versnellen als je merkt dat de groep snel leert.

#### 3. Ontwikkel materiaal

Denk bijvoorbeeld aan handleidingen, voorbeelden, filmpjes. Dingen die je tijdens de workshop gebruikt, maar ook materiaal dat deelnemers thuis nog eens na kunnen kijken of lezen. Als je een workshop geeft over je innovatie tijdens een vakbeurs of bij een klant, is het extra belangrijk dat deelnemers naderhand weten waar ze extra informatie kunnen krijgen.

#### 4. Schema

Maak een goede tijdsplanning. Tijdens een workshop wil je niet alleen maar zelf aan het woord zijn, mensen moeten aan de slag! Afhankelijk van de totale duur zul je misschien ook een pauze moeten inlassen.

#### 5. Maak het leuk

Zorg voor een goede presentatie. Geef voorbeelden, laat ruimte voor vragen en vertel enthousiast. Een grapje tussendoor mag best, het moet ook leuk blijven om te volgen. Als je weet dat presenteren niet jouw sterkste vak is, kies dan iemand anders die met passie en enthousiasme het verhaal kan overbrengen. Denk ook aan een visuele presentatie: beelden zeggen vaak veel meer dan woorden.

#### 6. Testen en verbeteren

Voordat je naar je klant gaat met je workshop, test je hem onder een kleine groep. Zijn er dingen die zij niet snappen? Zijn er momenten waarop het saai wordt? Begrijpen ze waarom ze met jouw innovatie aan de slag moeten? Verzamel de feedback en verwerk die in je handleiding. Daarnaast is je workshop een goede manier om direct te ontdekken hoe jouw innovatie ontvangen wordt.



# Hoe verbeter ik mijn product?

*Je brengt je innovatie pas op de markt als je denkt dat het perfect is, maar in de praktijk kun je toch nog op problemen stuiten. Klachten en suggesties kunnen je helpen bij bijsturing.*

Via e-mail of telefoon krijg je allerlei vragen binnen, maar ook klachten. De eerste stap om je producten te verbeteren, is klachten serieus nemen. Zoek uit waar het probleem zit. Bepaal daarvoor eerst de ernst van de klacht. Gaat het om een ontbrekende functie? Dan kun je dit meenemen in een volgende versie van je product. Maar als er iemand ziek is geworden van jouw product, dan moet je snel actie ondernemen. Toen bijvoorbeeld in november 2014 duidelijk werd dat er mogelijk te veel listeria in de gerookte zalm zat, hield Albert Heijn een terugroepactie. De terugroepactie werd in kranten en op social media verspreid om zoveel mogelijk klanten te bereiken. Iedere klant kreeg natuurlijk zijn geld terug. Door snel, helder en eerlijk te communiceren, voorkwam het bedrijf reputatieschade.

## Wensen

Er zijn natuurlijk ook minder ernstige klachten. Misschien vinden mensen de opening van de verpakking niet handig of is de geur, kleur of smaak niet naar wens. Mensen die de moeite nemen om klachten door te geven, zijn waardevol voor productverbetering. Beloon deze mensen met een serieuze reactie. Dat kan een vriendelijke mail zijn, waarin je aangeeft de klacht serieus te nemen. Sommige producenten sturen zelfs cadeaus of proefpakketten om klanten tevreden te stellen. Zo kreeg iemand die klaagde dat er een koekje te weinig in het pak van Lu zat een heel proefpakket thuisgestuurd. Een fabrikant stelt zo de klant tevreden en voorkomt imagoschade. Maar zo'n proefpakket is natuurlijk geen duurzame oplossing. Als er vaker verpakkingen niet goed gevuld zijn, zal de koekjesfabrikant iets moeten aanpassen aan de machine. Zoek dus altijd uit of het een incident is of een structurele fout.



### Vraag feedback

Je hoeft niet te wachten op klachten om je product te kunnen verbeteren. Met een klantenpanel zorg je dat je regelmatig feedback krijgt van gebruikers. Hema heeft een speciale app op Facebook, waar klanten zich kunnen opgeven om producten te testen: het Hema Testteam. Zij krijgen allerlei producten - van lippenstift tot sokken - toegestuurd in ruil voor reviews. De resultaten die Hema verzamelt, gebruikt het bedrijf om de producten te verbeteren. Naar aanleiding van feedback uit het Testteam kon Hema bijvoorbeeld de dagcrème verbeteren. Je hoeft niet altijd een hele app te bouwen. Je kunt ook gewoon je klanten regelmatig opbellen om te vragen hoe het gaat, zeker als je een product of dienst maakt voor de zakelijke markt.

120

Soms moet je dingen aanpassen juist omdat het goed gaat. Een voorbeeld daarvan is de Dutch Weedburger van Mark Kulsdom. Hij ontwikkelde een recept voor een zeewierburger. Een lekkere blijkbaar, want zijn product werd zo populair, dat veertig restaurants uit de Randstad een wekelijkse bestelling bij hem wilden plaatsen. Om aan die vraag te voldoen, besloot hij de burger iets simpeler te maken, zodat deze sneller geproduceerd kan worden.

#### ► Dutch Weedburger

Meer weten over Mark Kulsdom en zijn weedburgers?  
[Bekijk de video.](#)



# Mijn product is volwassen: en nu?

*Ieder product maakt een levenscyclus door. Je gaat van idee naar plan, van plan naar uitvoering, van implementatie naar volwassenheid. Wanneer is je product volwassen? Nog een goede: blijf je je product verbeteren of zeg je het vaarwel en start je een nieuwe innovatie?*

Net als mensen hebben ook producten, productieprocessen of organisatieveranderingen levensfasen. William Perreault, Joseph Cannon en Jerome McCarthy deden hier onderzoek naar. Volgens hen bestaat de levenscyclus van een innovatie uit vier fasen: markt-introductie, marktgroei, volwassenheid en terugval van verkoop.

### Fase 1 en 2: Marktintroductie en -groei

De introductie van je product of dienst hebben we besproken: met marketing maak je het bekend bij je doelgroep, waarna je het verbetert met behulp van feedback. In de groeifase neemt de verkoop of het gebruik van je innovatie fors toe. Als het goed is, stijgt ook je winst. Soms zullen concurrenten hun eigen versie van jouw product op de markt brengen om zo mee te liften op je succes. Want ook al heb je je idee goed beschermd met patenten en octrooien, concurrenten verzinnen vaak wel een manier om een soortgelijk product op de markt te brengen. Kijk maar naar alle smartphone-aanbieders: telefoons van verschillende merken worden vaak tegelijkertijd groter, ronder of krijgen een betere camera.

Ook in deze fase moet je je product blijven promoten om zoveel mogelijk consumenten te bereiken. Je blijft het product en het productieproces verbeteren om aan de behoefte van je doelgroep te voldoen. Wanneer je zo goed als alle mensen uit je doelgroep bereikt hebt, begint de volgende fase: volwassenheid.

### Fase 3: Volwassenheid

De concurrentie wordt heftiger: andere partijen in je markt stunten met prijzen en aanbiedingen. Jij gaat meedoen om ook de laatste consumenten over de streep te trekken. Je kunt de volwassenheidsfase verlengen of vertragen door het product te vernieuwen

(nieuwe functies, vormgeving, extra diensten) of door nieuwe markten aan te boren. Als je besluit een nieuwe doelgroep aan te spreken, zul je je product moeten aanpassen aan hun behoefte en je marketingstrategie moeten aanpassen.

### Korte levenscyclus

Het verschilt per product hoe lang de levenscyclus van je innovatie duurt. Een voorbeeld van een heel korte levenscyclus, is die van de Starbucks Winterspecial. Eind september introduceert Starbucks de nieuwste koffiesmaak in de winkels. De koffieketen maakt reclame en heeft speciale aanbiedingen. Consumenten zijn enthousiast. Dat zien ook McDonald's en de Coffee Company, die vervolgens hun eigen winterkoffie introduceren. Eind december, nog voordat de terugval van de verkoop is begonnen, stopt Starbucks de verkoop van de winterkoffie weer en introduceert de koffieketen een nieuwe smaak.

### Fase 4: Terugval van verkoop

In de laatste fase lopen de verkoopcijfers terug. Er komen geen nieuwe klanten meer bij. Dit hoeft niet altijd negatief te zijn. Als je een nieuwe werkwijze hebt ingevoerd in je bedrijf, is je missie geslaagd als je hele bedrijf op de nieuwe manier werkt. Ook als je een telefoon- of energieaanbieder bent, ben je blij als jouw hele verzorgingsgebied een abonnement bij je heeft. Maar let op: ook je concurrentie innoveert en slimme startups bedenken nieuwe manieren om beter, goedkoper aanbod te leveren. Uiteindelijk wordt jouw innovatie op zijn beurt ingehaald door vernieuwing.



Je kunt in deze fase twee dingen doen: het bestaande product blijven vernieuwen, of een nieuw product op de markt brengen. Om terug te komen op het voorbeeld van Starbucks: de koffieketen doet beide. Het Amerikaanse koffiebedrijf is niet voor niets in 2012 tweede geworden op de FastCompany-lijst van 's werelds meest innovatieve bedrijven. Ieder seizoen introduceert Starbucks nieuwe smaken. Wereldwijd opent de koffieketen nog steeds cafés en boort zo nieuwe markten aan. Daarnaast innoveert Starbucks in processen om de ervaring in de winkel te verbeteren en komt de keten met technologische innovaties. Starbucks was een van de eerste Amerikaanse winkels met een pre-paid betaalsysteem voor smartphones. Of je gaat vernieuwen of een nieuw product wilt ontwikkelen, hangt af van de kansen die je ziet. Meer hierover weten? Blader even terug naar [hoofdstuk 2](#).

124

# Hoe bouw ik een innovatief bedrijf?

*Je hebt inmiddels begrepen dat blijvend vernieuwen van levensbelang is voor het voortbestaan van je bedrijf. Ieder product en iedere dienst maakt een levenscyclus door en je wilt voorkomen dat je in de fase van teruglopende verkoop blijft hangen. Daarom moet je continu met nieuwe ideeën komen.*





Volgens hoogleraar bedrijfskunde Henk Volberda (Erasmus Universiteit Rotterdam) blijkt uit onderzoek dat het succes van innovatie in Nederlandse bedrijven slecht voor 25 procent wordt bepaald door research & development-investeringen en voor 75 procent door factoren op het gebied van organisatie. Onderzoekers adviseren bedrijven daarom meer in te zetten op organisatie- en managementvernieuwing: sociale innovatie. Een voorbeeld is het chemische bedrijf Lubrizol in Delfzijl. Werknemers krijgen de vrijheid om zelf continu kleine verbeteringen door te voeren in het productieproces. Hierdoor kan Lubrizol inmiddels twee keer zo snel produceren en nog steeds concurreren met Chinese concurrenten.

126

Het is dus belangrijk dat jouw organisatie open staat voor innovatie. Voor een klein bedrijf is het veel makkelijker om nieuwe ideeën door te voeren, omdat er minder lagen in de organisatie zijn dan bij een groot bedrijf. Er zijn minder beperkende factoren en minder beslissers. Hoe zorg je dan toch voor een innovatief organisatieklimaat als je bedrijf iets groter is?

#### Een paar tips:

- Maak van klantfeedback een vast item in management-, afdelings- en groepsoverleggen. Zorg dat iedere laag van je organisatie op de hoogte is van de feedback en ermee aan de slag kan;
- Bezoek je klanten regelmatig: door met mensen te praten ontdek je andere dingen dan met vragenlijsten;
- Stimuleer en beloon initiatieven van medewerkers;
- Maak innovatie een onderdeel van je bedrijfsplan. De Efteling heeft bijvoorbeeld als doelstelling om leidend te blijven in de markt van amusement en recreatie. Een onderdeel daarvan is blijvend nieuwe

producten/attracties leveren. In het plan staat dat het park ernaar streeft om elke vier of vijf jaar een grote nieuwe attractie te openen. Hierbij zijn ook direct de randvoorwaarden duidelijk: merkidentiteit, merkbeleving en de sfeer van het park staan altijd voorop. Als iemand een nieuwe achtbaan bedenkt, moet die qua beleving passen in de sprookjessfeer van het park;

- Wees niet bang om fouten te maken;
- Werk samen. Zowel met andere bedrijven uit je keten, als binnen je bedrijf. Stel bijvoorbeeld teams samen van verschillende disciplines binnen je bedrijf en laat medewerkers zo vanuit verschillende hoeken nadenken over nieuwe producten en processen;
- Maak tijd vrij voor vernieuwing en ideeën. Bij startup XL Family hebben medewerkers bijvoorbeeld elke vrijdag "Playday": een dag om te werken aan innovatie. Oprichter Marc van Gent: "Tijdens Friday Playday mogen medewerkers werken aan innovatieve producten. Dat kan een nieuw product of dienst voor ons adviesbedrijf XL Family zijn, maar ook een eigen startup. Wij kunnen weer leren van de successen en fouten die medewerkers maken en hun nieuwe businessideeën aanbieden aan klanten. Uiteraard delen medewerkers in de winst."

127





Merijn Everaarts  
Dopper

## "Ondernemen met een missie"

**NAAM:** Merijn Everaarts  
**BEDRIJF:** Dopper  
**OPGERICHT:** 2010  
**AANTAL MEDEWERKERS:** 15  
**STANDPLAATS:** Haarlem



*Aandacht vragen voor het plastic probleem: dat is het doel van Merijn Everaarts. Toen hij zag dat het strand vlakbij zijn huis vervuild was met talloze plastic flesjes, besloot hij een duurzaam alternatief voor de PET-fles te bedenken. Dat werd de Dopper.*

Dopper is een stevig waterflesje dat klimaatneutraal wordt geproduceerd. Merijn Everaarts kwam in 2010 op het idee voor zo'n flesje, toen hij zich boos maakte over de grote hoeveelheid plastic afval op het strand. "Met ons alternatief voor de PET-fles heb je geen wegwerpflesjes meer nodig," legt hij uit.

Dopper is een social enterprise: een zelfvoorzienend bedrijf waarbij het maatschappelijk doel boven het financieel doel staat. Het begon als initiatief ter promotie van kraanwater en het terugdringen van plastic afval. "Met Dopper wilde ik aandacht vragen voor het plasticprobleem, maar het is uitgegroeid tot een succesvol bedrijf."



Het was de eerste onderneming van Everaarts. “Ik kom uit de wereld van de evenementen, ondernemen was helemaal nieuw voor mij. Het idee kwam voort uit een frustratie, het plasticprobleem, en uit een doel: mensen bewust maken van het probleem en een alternatief bieden voor wegwerpflesjes.”

De ondernemer besloot te beginnen met een ontwerpwedstrijd voor het ideale flesje. “Zoals gezegd ben ik geen ontwerper, dus ik besloot op deze manier het publiek te vragen om input. Het moest een mooi, stevig en duurzaam flesje worden. Dankzij de ontwerpwedstrijd kreeg Dopper al vóór de productiefase een hoop publiciteit. Het winnende ontwerp verscheen in de landelijke dagbladen. Mensen waren enthousiast en dat gaf mij bevestiging: ik zit op de goede weg.”

### **Nulletje te weinig**

Vervolgens moest Everaarts aan de slag met productie. Hij benaderde verschillende fabrieken, maar de productie bleek lastig. “De normale machines waren niet geschikt om met dit type duurzaam plastic het specifieke ontwerp te spuiten,” vertelt hij. Uiteindelijk was één fabrikant bereid zijn machine aan te passen, maar de kosten vielen veel hoger uit dan verwacht. Everaarts had geschat dat hij zo’n 10.000 euro kwijt zou zijn, maar het werd 100.000 euro. “Ik geloofde inmiddels echt in mijn product. Ik gaf de hele zomer na de ontwerpwedstrijd presentaties over het plasticprobleem en Dopper. Mensen reageerden enthousiast en daardoor kreeg ik vertrouwen dat het wel goed kwam. Daarom heb ik er veel eigen geld in gestopt en later ook familieleden gevraagd of ze wilden investeren.”



De productie werd in gang gezet. Vanaf augustus konden mensen bestellen, met de belofte voor de kerst een Dopper in huis te hebben. “Essent wilde de Dopper in kerstpakketten stoppen en bestelde ineens twintigduizend flesjes. De eerste grote deal, nog voordat de productie was gestart!” Volgens de ondernemer is dit te danken aan zijn marketing voorafgaand aan de productie. Vanaf het moment dat de flesjes te koop waren bij een duurzame cadeauwinkel in grote steden (WAAR), liep het storm. “We kozen voor deze winkel vanwege het hippe imago,” verklaart Everaarts. “Een imago dat ik vind passen bij onze doelgroep. Op dit moment hebben we een miljoen Doppers verkocht in vier jaar tijd en moeten we zelfs aanvragen van winkels afwijzen, omdat we niet meer flesjes tegelijkertijd kunnen produceren.”

### **Klachten**

Ondanks het succes krijgt Dopper ook klachten binnen. “Dat had ik niet verwacht,” geeft de oprichter toe. “Ik dacht: ik maak gewoon een flesje, simpel. Maar ik kreeg telefonisch vragen over van alles: mag hij in de afwasmachine, kan er ook melk in. En mensen die me wezen op productiefoutjes. We helpen mensen zo goed mogelijk en vullen de website aan met informatie. Er zijn ook mensen die inmiddels zó overtuigd zijn van het plasticprobleem, dat ze zelfs geen flesje van duurzaam plastic wilden.” Aanleiding voor een nieuwe innovatie: de stalen Dopper. Continu vernieuwen is heel belangrijk voor het bedrijf. “Je moet blijven inspelen op de behoefte van je klant,” legt Everaarts uit. “Aan de hand van klantfeedback maken we allerlei nieuwe versies. Nieuwe kleuren en meerdere formaten, want het uiterlijk van een product is soms doorslaggevend.”



In januari, de tijd van de goede voornemens, komen we met een sportdop. Ook naar aanleiding van vragen van klanten.”

132

# Handige links

<http://www.mkb servicedesk.nl/innovatie>  
<https://scans.mkb servicedesk.nl/innovatieladder>  
[www.rvo.nl](http://www.rvo.nl)  
[www.nbso.nl](http://www.nbso.nl)  
[www.tno.nl/mkb](http://www.tno.nl/mkb)  
[www.mkb.nl](http://www.mkb.nl)  
[www.octrooicentrum.nl](http://www.octrooicentrum.nl)  
[www.aomb.nl](http://www.aomb.nl)  
[www.octrooigemachtigde.nl](http://www.octrooigemachtigde.nl)  
[www.cbs.nl](http://www.cbs.nl)  
[www.cpb.nl](http://www.cpb.nl)  
[www.imk.nl](http://www.imk.nl)  
[www.wbso.com](http://www.wbso.com)  
[www.regieorgaan-sia.nl](http://www.regieorgaan-sia.nl)  
[www.ondernemerschap.nl](http://www.ondernemerschap.nl)



# Lijst met bronnen

## Voor deze uitgave is gebruikgemaakt van de volgende bronnen:

'Basic Marketing'

William Perreault, Joseph Cannon en Jerome McCarthy

'Innovation and Entrepreneurship'

Peter Drucker

*'Strategy Trends 2014'*

Berenschot

*'Duurzaam innoveren winstgevend voor MKB'*

Vrije Universiteit Amsterdam

*'Slim managen en innovatief organiseren'*

Henk W. Volberda, Frans A.J. van den Bosch en Justin J.P. Jansen

Philips Annual Report 2013

Thomas Grosfeld (VNO-NCW)

Marc van Gent (XL Family)

Patrick Savalle (Mobbr)

En niet te vergeten: de tips en adviezen van de in het boek geciteerde ondernemers.

## Van het web

*Belastingdienst*

*Centraal Bureau voor de Statistiek*

*Centraal Planbureau*

*MKB-Nederland*

*MKB Servicedesk*

*De Zaak*

*Kamer van Koophandel*

*Rijksdienst voor Ondernemend Nederland*

*TNO*

*TNS Nipo*

*Octrooiencentrum*

*Stichting Innovatie Alliantie*

*Wet Bevordering Speur- en Ontwikkelingswerk*

*Horizon2020*



## Colofon

### In opdracht van:

Koninklijke Vereniging MKB-Nederland  
Bezuidenhoutseweg 12  
Postbus 93002  
2509 AA Den Haag  
[www.mkb.nl](http://www.mkb.nl)  
[www.twitter.com/mkbnl](http://www.twitter.com/mkbnl)

TNO

Tot 1 maart 2015:  
Schoemakerstraat 97 (Gebouw A)  
2628 VK Delft

Met ingang van 1 maart 2015:  
Anna van Buerenplein 1  
2595 DA Den Haag  
[www.tno.nl/mkb](http://www.tno.nl/mkb)

### Uitgevoerd door:

MKB Servicedesk  
Radonweg 7  
3542 AN Utrecht  
[www.mkb servicedesk.nl](http://www.mkb servicedesk.nl)  
[twitter.com/MKBservicedesk](http://twitter.com/MKBservicedesk)

### Auteur:

Claartje Vogel

### Eindredactie:

Lenneke Arts, MKB Servicedesk  
Katja Lamers, MKB-Nederland  
Joyce Groen, TNO

### Vormgeving en realisatie:

Barnyard Creative Powerhouse, Bilthoven

ISBN 978-90-79922-32-1  
NUR 800

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen, in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze zonder voorafgaande toestemming van de auteurs, en/of MKB Servicedesk BV. Ondanks dat de inhoud van dit boek met zorg is samengesteld, kunnen de auteurs, en MKB Servicedesk BV geen aansprakelijkheid aanvaarden voor schade die gevolg is van een fout in de uitgave.

## In de reeks 'Eerste hulp bij' verschenen ook:



### Internationaal ondernemen

Eerste druk: februari 2012  
ISBN 978-90-79922-05-5

### Online ondernemen

Derde druk: november 2012  
ISBN 978-90-79922-10-9

### Leren excelleren

Eerste druk: april 2011  
ISBN 978-90-79922-08-6

### Financiering

Eerste druk: april 2012  
ISBN 978-90-79922-06-2

### Slim Werken Slim Reizen

Eerste druk: juli 2012  
ISBN 978-90-79922-09-3

### Social media

Downloadbare versie via  
[www.mijnmkb.nl](http://www.mijnmkb.nl)

### Aanbesteden

Downloadbare versie via  
[www.mijnmkb.nl](http://www.mijnmkb.nl)

### Groeien

Downloadbare versie via  
[www.mijnmkb.nl](http://www.mijnmkb.nl)

### Juridische zaken

Downloadbare versie via  
[www.mijnmkb.nl](http://www.mijnmkb.nl)

### Starten

Downloadbare versie via  
[www.mijnmkb.nl](http://www.mijnmkb.nl)



Vernieuwen is van levensbelang voor jou als ondernemer. Door je producten, diensten en werkmethoden te innoveren, kun je beter inspelen op veranderingen in de markt. Je zorgt dat jouw aanbod interessant blijft voor klanten, je stelt je concurrentiepositie veilig en behaalt betere resultaten. Hoe ontwikkel je een nieuw product of dienst? Wat moet je doen om je innovatie goed in de markt te zetten? Wie kan je helpen? Hoe zorg je dat jouw organisatie blijft inspelen op veranderingen in de wereld? En waar vind je geld? Laat je helpen en inspireren door het boek *Eerste Hulp bij Innovatie*.



**Jaspar Roos, schrijver, ondernemer, partner bij XL Family**

“Ik wilde dat dit boek er was geweest toen ik in de wereld van innovatie stapte. Het boek is volledig en staat bomvol praktische tips en mooie verhalen van nieuwe helden. Een cadeautje voor de lezer!”

**Leen Zevenbergen, auteur Sustainability @ the speed of passion**

“Innovatie speelt zich vaak af in kleine bedrijven. Er liggen nog talloze kansen voor ondernemers om te vernieuwen. Durf op een andere manier te denken en onderscheid je van de massa.”



Antwoord op ondernemersvragen



9 789079 922321 >