

# KIES VOOR EEN WINNENDE INNOVATIESTRATEGIE

## Excelleren door te innoveren

Innovatie is het levenselixer van elk bedrijf. Door producten, processen en de bedrijfsvoering te verbeteren, liggen hogere omzetten, grotere winsten en stijgende beurskoersen binnen bereik. Volgens deskundigen is innovatie zelfs de enige manier is om nog een langdurige concurrentievoordeel te behalen.



## INHOUD

- Verschil tussen incrementele en radicale innovaties
- Kansen voor ondernemers die willen innoveren
- Hoe verzilver je die kansen?
- Hoe bevorder je dat innovatieve vermogen?

## SAMENVATTING

Succesvolle bedrijven kenmerken zich door een goede innovatiestrategie. Innovatie is nu eenmaal een 'must'; wie niet innoveert wordt vroeg of laat weggeconcentreerd. Tegelijkertijd is innovatie lang niet altijd eenvoudig, laat staan succesvol. Hoe kom je wel tot een succesvolle innovatiestrategie? Enkele richtlijnen.



Tegelijkertijd is innovatie lang niet altijd eenvoudig, laat staan succesvol. Innovatie is een 'must'; wie niet innoveert wordt vroeg of laat weggeconcurrerd. Stilstand is achteruitgang, zoals dat heet. Dat wil niet zeggen dat beweging per se leidt tot vooruitgang. Zomaar innoveren betekent niet automatisch dat er toegevoegde waarde ontstaat. Uit onderzoek blijkt zelfs dat er gemiddeld in de industrie uit 3.000 nieuwe ideeën maar één succesvol product overblijft.

Dat betekent niet dat die 2.999 ondernemers die geen succesvol product hebben weten voort te brengen hun geld hebben weggegooid - ze zullen waarschijnlijk veel kennis hebben opgedaan en zodoende een voorsprong kunnen opbouwen op hun concurrenten. Maar toch zal elke ondernemer liever een succesvolle én leerzame innovatie op zijn conto schrijven dan een alleen een innovatie waar hij veel van heeft geleerd.

Hoe kun je als bedrijf je kans op succes vergroten? Door een goede innovatiestrategie te hanteren, die aansluit bij de overkoepelende bedrijfsstrategie. Je innovatiestrategie bepaalt waar je je in de toekomst op het gebied van innovatie, verder in wilt ontwikkelen en op welke wijze je dit wilt gaan bereiken.

Een goede innovatiestrategie valt en staat met de keuze van het juiste soort innovatie. Er zijn veel verschillende soorten, maar vaak wordt een onderscheid gemaakt in incrementele innovaties en radicale innovaties. Daarbinnen kunnen innovaties plaatsvinden van - in toenemende mate van complexiteit - producten, markten, technologieën, processen en van de organisatiestructuur.

Allerlei innovatie-richtingen kunnen juist zijn, de vraag is alleen: is het de juiste richting voor jouw bedrijf? Dat hangt vooral af van twee zaken. In de eerste plaats: welke kansen zijn er? In de tweede plaats: in hoeverre is het bedrijf in staat om op deze kans in te spelen? Je innovaties moeten bij je bedrijf passen.


# 1. RADICALE EN INCREMENTELE INNOVATIE

Zoals gezegd: er zijn veel verschillende soorten innovaties, maar vaak wordt een onderscheid gemaakt in incrementele innovaties en radicale innovaties. Incrementeel wil zo veel zeggen als: met kleine stapjes, geleidelijk. Radicaal is ‘met een big bang’, ‘revolutionair’: in één keer met een hele omwenteling tot iets nieuws komen. “Incrementeel is ‘Doen wat we doen, maar dan beter.’” Radicaal is iets ‘Volledig nieuws in de wereld’ brengen, aldus een artikel op [innovatie-site.nl](https://innovatie-site.nl/soorten-innovatie/) waar het onderscheid tussen de twee wordt uitgelegd. (<https://innovatie-site.nl/soorten-innovatie/>).

“Incrementele innovatie is dat je de situatie zoals hij is als uitgangspunt neemt. Radicale innovatie negeert die situatie”, schrijft Jim Muehlhausen in Businessmodellen voor Dummies. “Een schone lei leidt naar radicale en totale verandering. Radicale innovaties delen het speelveld opnieuw in en zetten het geluk naar de hand van de ondernemer.”

Of het nu gaat om vernieuwing van producten, markten, technologieën, processen of van de organisatiestructuur, de innovatie kan altijd incrementeel of radicaal zijn. Combinaties zijn uiteraard ook mogelijk. Sterker nog: een bedrijf dat een geheel nieuw product in de markt wil zetten, zal daarvoor vaak een nieuwe productielijn moeten opzetten - en de productinnovatie is dan wellicht radicaal, dat wil nog niet zeggen dat het productieproces dat ook is.

Soms volgt een incrementele innovatie op een radicale innovatie. Je ziet dat bij software. Bedrijven brengen software vaak snel op de markt om maar als eerste met een radicaal nieuw product te komen. Vervolgens kunnen incrementele verbetering plaatsvinden. De meeste software is nooit af, bevindt zich in een permanent ‘beta-stadium’, zonder ooit helemaal foutloos te worden.



Omgekeerd kan natuurlijk ook: een radicale innovatie die volgt op incrementele verbeteringen. De Lisa-computer van Apple was bijvoorbeeld een radicale innovatie die mislukte, terwijl de succesvolle Apple Macintosh geen radicale innovatie was gewoon de Lisa die was herverpakt, een beetje aangepast en in prijs verlaagd. Een incrementele innovatie die uit een radicale innovatie was voortgekomen, schrijft Muehlhausen.

“Je zou zelfs kunnen zeggen dat alle supersuccesvolle Apple-producten incrementele innovaties van de iPod zijn. Afhankelijk van je standpunt was de radicale innovatie de originele iPod of de iPod touch. De iPhone is een iPod touch met een telefoon. Geen reusachtige verandering. De iPad is een gigantische iPod. Nog minder een verandering. Maar toch hebben deze producten Apple tientallen miljarden euro's opgeleverd.”

Anders ligt het met radicale innovatie. De introductie van een radicale innovatie brengt veel meer onzekerheid met zich mee, maar kan uiteindelijk ook tot een grotere opbrengst leiden. Sterker nog: “Je vindt maar weinig toponderningen die niet ooit een radicale innovatie hebben gehad. Apple bouwde een imperium op een radicale innovatie: de iPod. Wil je een businessmodel opbouwen dat je rijk maakt, dan heb je radicale innovatie nodig.”

Vaak worden ‘radicale innovaties’ ook wel aangemerkt als ‘disruptief’. Dat is in zoverre terecht dat ondernemers met radicale innovaties hele nieuwe markten kunnen ontginnen en bestaande markten ‘ontwrichten’. Maar ‘disruptief’ wordt vaak geassocieerd met ‘goedkoop’, en zo heeft innovatiegoeroe Clayton Christensen die de term ‘disruptie’ populair heeft gemaakt het ook bedoeld. Dat kan (denk aan disruptie van de taximarkt door Uber) maar het hoeft natuurlijk niet (de radicaal innovatieve iPod van Apple was bepaald niet goedkoop).



Sterker nog, radicale innovaties zullen zeker in Nederland vaak zijn gericht op een betere kwaliteit of hogere klanttevredenheid. “Hoewel innoveren zeer moeilijk is, is de concurrentiestrijd op basis van kwaliteit eenvoudiger te voeren dan een strijd op kosten en prijs, omdat met het ontwikkelen van innovatieve producten en diensten een duurzaam concurrentievoordeel valt te behalen”, zeggen de auteurs van ‘Innovatie uit de polder’. “Innoveren op basis van lagere kosten en diensten daarentegen, is een transparanter en eenvoudiger te begrijpen principe dat niet veel tijd kost om te worden overgenomen of geïmiteerd door concurrenten.” Hoe dan ook: de term ‘radicaal’ is duidelijker dan ‘disruptief’.

Voortdurende incrementele innovatie is van levensbelang voor elke onderneming. Ze vormen een betrekkelijk eenvoudig middel om concurrerend te blijven. Het risico is klein, al zijn de voordelen - meestal gaat het om iets lagere kosten, iets betere producten, iets hogere opbrengsten, iets tevredener klanten - vaak ook slechts beperkt. Maar wie zich niet vernieuwt, raakt al snel achter op concurrenten die dat wel doen. Incrementele innovatie is dus een voorwaarde om te kunnen bestaan als onderneming.

Hoe belangrijk incrementele innovaties ook zijn, steeds vaker blijkt dat je er als bedrijf niet mee kunt volstaan. Daarvoor verandert de wereld te snel. Het wordt steeds belangrijker om vooruitlopen op de veranderingen, om klaar te zijn wanneer deze zich aandienen. Kortom: om radicaal te innoveren. Radicaal innoveren is dan wel riskanter dan incrementeel innoveren, maar het is ook een betere manier om een onderneming voor te bereiden op de toekomst.



## 2. VIND DE INNOVATIEKANSEN

“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”, zo valt te lezen in het boekje Eerste Hulp bij Innovatie van TNO en MKB Nederland (<https://publications.tno.nl/publication/34614804/LoXDVF/ham-2015-innovatie.pdf>).

In het boekje wordt vervolgens ingegaan op de vraag hoe je als ondernemer kansen kunt herkennen, aan de hand van een indeling van managementgoeroe Peter Drucker. Hij ziet zeven soorten innovatiekansen:

- Verrassingen. Veel slimme uitvindingen zijn per toeval ontdekt. Denk aan de uitvinding van de Post-it, voortgekomen uit een mislukte poging om een zwakklevende lijm te maken. 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. 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. Voorbeeld: de zakloze stofzuiger van Dyson, die de gebruiker ontlast aangezien er geen stofzuigerzak meer hoeft te worden verwisseld.

- Procesbehoeften. 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.

- 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.

- Demografische ontwikkelingen. De vergrijzing kun je als ondernemer bijvoorbeeld aangrijpen als mogelijkheid om je producten aan te passen, zodat ze extra toegevoegde waarde hebben voor die doelgroep. Zoals de ondernemer achter de Rollz deed: een innovatieve rollator die je snel kunt omtoveren tot rolstoel.

- Nieuwe invalshoeken. Niet alleen leeftijd en samenstelling van de bevolking veranderen, maar ook de manier waarop mensen tegen dingen aankijken. Voedingsproducenten kunnen bijvoorbeeld slim inspelen op het feit dat mensen gezonde voeding en duurzaamheid steeds belangrijker vinden.

- Nieuwe kennis. Ontwikkeling van wetenschap en techniek biedt vaak 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.

Of een innovatie erg veel kans maakt, hangt vooral af van of een innovatie bij afnemers in de smaak zal vallen. Dat is lastig te zeggen, zeker wanneer het gaat om een nieuw product op een nieuwe markt of een andere radicale innovatie.

Afnemers kennen het product immers nog niet, en hebben lang niet altijd het vermogen om zich te kunnen voorstellen of het wat voor hen zal zijn. Hoe kun je überhaupt van tevoren weten of een nieuw idee, concept, dienst of product commercieel gezien kansrijk is?

De vuistregels van 'serial entrepreneur' Boris Velthuis van Zanten (vooral bekend als organisator van The Next Web Conference, kunnen daarbij behulpzaam zijn. "Maakt het ons goddelijker? Zo ja, dan heeft het potentieel", zegt hij in een interview met Management Team (<https://www.mt.nl/series/het-nieuwe-zakendoen/boris-veldhuis-van-zanten-goed-product-maakt-goddelijk/88543>): "God krijgt in het algemeen vijf eigenschappen toegedicht: hij wordt geacht alziend, onsterfelijk, alwetend, almachtig en alomtegenwoordig te zijn.

Vandaar dat mobiele telefonie zo'n geslaagde innovatie is geweest: toenemende mobiliteit betekent een stap richting alomtegenwoordigheid. Vandaar ook dat Google zo'n doorslaand succes is, want beter kunnen zoeken op internet maakt ons weer wat alwetender. Kortom: we worden er goddelijker door."






### **3. VERZILVER DE KANSEN (1): HANTEER DE JUISTE INNOVATIESTRATEGIE**

Als je een kans hebt gezien, is de volgende stap een manier vinden om erop in te spelen. Dit is grotendeels een kwestie van een goede innovatiestrategie te hanteren, die - zoals gezegd - aansluit bij de overkoepelende bedrijfsstrategie. Wil die bedrijfsstrategie - en dus ook de innovatiestrategie - kans van slagen hebben, moet deze zowel toekomstgericht als klantgericht zijn. Dat klinkt misschien als een open deur: welk bedrijf streeft er nu niet naar om klantgericht te zijn? Niemand wil toch klanten weggagen?! En toekomstgericht? Elke strategie is toch toekomstgericht? Maar dat is te eenvoudig gesteld.

Wat die toekomstgerichte strategie betreft: zeker, elke strategie is gericht op de toekomst. Maar waar het om gaat is dat innovatie, zeker radicale innovatie, een visie op de toekomst veronderstelt. Dat wil niet zeggen dat je een vastomlijnd beeld hebt waar het naar toe gaat met de wereld; een visie is iets anders dan een doelstelling.

Het komt er op neer dat je zakendoen als een soort 'reis naar de toekomst' ziet, dat je hebt nagedacht over de toekomst en je bedrijf slim hebt gepositioneerd, dat je een soort 'roadmap' hebt die de weg wijst naar de toekomst. Op basis van waar je wilt uitkomen, redeneer je terug: wat moeten we doen om straks te arriveren?



Kortom: blijf niet hangen in het verleden maar richt je juist op de toekomst. Probeer je de toekomst toe te eigenen. Wees goed op de hoogte van alle belangrijke veranderingen die de toekomst brengt en in wat die veranderingen mogelijk betekenen voor je eigen bedrijf. En dan vooral: welke kansen leveren al die ontwikkelingen op? Uiteraard kun je als ondernemer ook op een andere manier innovatiekansen ontdekken (zie de zeven soorten innovatiekansen van Peter Drucker in hoofdstuk 2), maar die kansen bieden niet allemaal mogelijkheden om voor een langere periode concurrentievoordeel op te leveren.

Neem een bedrijf als Dyson, met zijn zakloze stofzuiger. Wat als we straks stof gaan bestrijden door met nanodeeltjes te strooien? Dan is de stofzuiger van Dyson net zo verouderd als de postkoets toen de auto werd geïntroduceerd. Door rekening te houden met toekomstige ontwikkelingen, kun je tegengaan dat je innovaties snel achterhaald raken.

En dan het tweede kenmerk van een goede innovatiestrategie: klantgerichtheid. Die is niet vanzelfsprekend. Veel consultants die bedrijven adviseren bij een ingrijpende heroriëntatie, gebruik te maken van het bekende strategische model van Treacy en Wiersema uit *The Discipline of Market Leaders*, waarin zij stellen dat organisaties een duidelijke keuze moeten maken uit de één van de drie waardedisciplines: Operational Excellence (uitmuntende prestaties van operationele processen, lage productiekosten, effectief productieproces e.d.), Customer Intimacy (waarin de relatie met de klant centraal staat) en Product Leadership (uitmuntende, vaak innovatieve producten). Met andere woorden: klantgerichtheid wordt nogal eens als een keuze voorgesteld. Dat is niet terecht.



Treacy en Wiersema waren de eersten om toe te geven dat een bedrijf op meerdere fronten tegelijk kon excelleren, en de laatste jaren hameren nogal wat auteurs erop dat dit zelfs noodzakelijk is. Veel deskundigen zijn nog stelliger: met Product Leadership of Operational Excellence - hoe belangrijk die ook kunnen zijn - red je het niet, er is maar één juiste strategie: Customer Intimacy.

Productleiderschap en Operational Excellence zijn moeilijk aangezien productcycli steeds korter worden en producten snel aan prijsconcurrentie worden onderworpen. Je kunt je daar alleen tegen wapenen door de band met de klant nauw aan te halen.

De innovatiestrategie komt tot uitdrukking in het businessmodel, waaruit heel duidelijk blijkt welke waarde innovaties hebben voor de klanten. Als die waardepropositie eenmaal vastligt, is het ook makkelijker om te bepalen welk soort innovatie het beste kan worden doorgevoerd. Een nieuw product ontwikkelen, bijvoorbeeld, omdat afnemers daar behoefte aan hebben. Of efficiënter werken, waardoor er capaciteit vrijkomt om klanten nog beter te bedienen. Of misschien nog verder gaan, en de organisatiestructuur helemaal omgooien?

Vaak wordt aangeraden om goede ideeën voor innovaties te genereren door brainstormsessies of door trendwatchers of innovatiebureaus in te schakelen. Misschien wel de beste manier is ideeën binnen het bedrijf systematisch te verzamelen en evalueren. Invoering van een zogeheten System for Managing Ideas schijnt al gauw te leiden tot twintig ideeën per medewerker per jaar. Welke methode er ook wordt gevolgd om tot ideeën te komen, vervolgens gaat het erom uit alle ideeën een selectie worden gemaakt. En dan komt aan op een goede uitvoering van de bruikbare ideeën die zijn uitgekozen.



## 4. VERZILVER DE KANSEN (2): VOER DE INNOVATIESTRATEGIE UIT

Uiteraard ziet het innovatieproces er voor elk type innovatie er anders uit. Zoals in Eerste Hulp bij innovatie staat: “Het verschilt per doel, product, doelgroep en bedrijf. 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.”


Wel bestaat elk innovatieproces in de regel uit vier opeenvolgende fases:

- Exploreren (verkennen en uitproberen)
- Ontwikkelen (eventueel via een prototype)
- Implementeren (als het gaat om een product: in productie brengen)
- Exploiteren (verder ontwikkelen)

In elk van deze fases kan het innovatieproces tot stilstand komen. Na de exploratiefase moet een idee binnen het bedrijf ‘landen’: het idee moet intern worden verkocht. Nadat het idee verder ontwikkeld is, moet het - als het om een product- of dienst-innovatie gaat - op de markt worden gebracht. Daarna zal het product nog verder moeten worden verbeterd.

Uiteraard moet de strategie ook steeds worden getoetst aan de werkelijkheid, en moet een bedrijf zorgen dat de ‘roadmap’ naar de toekomst steeds wordt geactualiseerd: kloppen de aannames die aan de strategie ten grondslag liggen nog wel, bijvoorbeeld, en moeten deze niet worden aangepast? Zijn de pas geïntroduceerde producten niet weer verouderd? Is het niet tijd voor nieuwe innovaties?

In de praktijk blijkt dat veel bedrijven deze fases lang niet altijd goed weten te doorlopen, zeker de eerste drie niet. Met andere woorden: de pijn zit hem bij de meeste bedrijven niet zozeer in het onvermogen om een visie op de toekomst te ontwikkelen of om tot goede ideeën te komen voor kansrijke innovaties, maar in de koppeling van de visie en de ideeën aan de uitvoering ervan.



Of het goed gaat, hangt vooral af van het zogenoemde innovatievermogen van het bedrijf. Een nieuw bedrijf of een bedrijf dat net een eerste groeifase is ingegaan, zal wellicht open staan voor vernieuwing. Radicale innovatie zal daar betrekkelijk makkelijk zijn.

Gevestigde bedrijven hebben daarentegen waarschijnlijk veel minder veranderingspotentieel. De kans is groot dat ze zich moeten beperken tot incrementele innovaties: nog iets harder werken, nog wat kosten reduceren, een ietsje andere verpakking of een snelle, cosmetische productaanpassing. Zeker op korte termijn zit er waarschijnlijk niet meer in.

Op lange termijn misschien wel, maar dan zal er eerste een cultuuromslag plaats moeten vinden. Een uitgekende innovatiestrategie is daarbij niet de bepalende factor. Veel belangrijker is de rol van de corporate cultuur, de gemeenschappelijke waarden, gedrag patronen, het voelen, denken en geloven binnen een organisatie: die moet innovatiever worden.

De top van het bedrijf speelt hierbij een niet te onderschatten rol. Cultuurveranderingen kunnen alleen worden doorgevoerd als de leiders zich hieraan committeren. Juist zij moeten persoonlijk leiderschap laten zien, en zorgen dat medewerkers betrokken zijn bij de totstandkoming van innovaties.

Niet alleen door allerlei maatregelen door te voeren, maar ook door een voorbeeldrol te vervullen: door persoonlijk open te staan voor vernieuwing, bijvoorbeeld, en door het belang van innovaties keer op keer te benadrukken. Dat betekent vaak wel dat ze een lange adem moeten hebben, weerstand moeten overwinnen en keer op keer moeten doorzetten en doorbijten.

Maar als het goed gaat, is de beloning er ook naar: een gevestigd bedrijf met mensen die even gretig innoveren als de jonge honden van een start-up.

## Ondernemen met NetSuite

Internationaal zakendoen biedt een fantastische kans om mensen in het buitenland kennis te laten maken met de diensten en producten die jouw bedrijf zo uniek maken. Daarbij komen er vanzelfsprekend ook nieuwe geldstromen vanuit het buitenland, en daarmee kan de winst sterk toenemen. Een voorwaarde is wel dat alle geldstromen goed worden beheerd. NetSuite is dan een uitkomst.

NetSuite biedt mkb-ondernemers een suite met cloudsoftware voor finance, Enterprise Resource Planning (ERP), HR en omnichannel-commerce wordt door meer dan 40.000 bedrijven in ruim honderd landen gebruikt.

## Waarom NetSuite een goede keuze is



Bedrijven over de hele wereld werken met NetSuite



Eén Systeem voor uw gehele bedrijf



Software die meegroeit



Minder IT onderhoud en upgrade kosten



Sneller betere beslissingen

### CONTACT

Hertogswetering 163-167  
3543 AS Utrecht  
Nederland  
Telefoon: +31 (0)30 6627 104  
[www.netsuite.nl](http://www.netsuite.nl)