



KREANOVA · CREATING INNOVATION

# INNOVATIE MODELLEN

VOOR HET ONTWIKKELEN  
VAN JE INNOVATIEKRACHT



# INLEIDING

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

Ondernemingen moeten dan ook leren leven met een steeds kortere levensduur van hun producten en diensten. Vaak krijgt men al tijdens de introductiefase concurrentie van verbeterde of goedkopere versies van een soortgelijk product. Als initiatiefnemer heeft men nog nauwelijks de tijd om de ontwikkelkosten en investeringen (in R&D, productie, marketing, distributie, training e.d.) terug te verdienen. Ondertussen raakt de consument door deze continue spiraalbeweging van productvernieuwing en prijsverlaging behoorlijk verwend en eist steeds meer kwaliteit/functionaliteit tegen een steeds lagere prijs.

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

Met dit innovatiemodellen boekje willen we hier een bijdrage aan leveren. Wij gebruiken de modellen dagelijks om het belang van innovatie uit te leggen, en om aan te geven hoe een organisatie zich kan ontwikkelen tot een 'innovatieve organisatie'.

Ik wens je veel leesplezier!



Alexander Heijnen,  
Directeur KreaNova

# 1. WAT IS INNOVATIE?

*“innovatie is de geslaagde invoering van nieuwe & nuttige ideeën”*

Bij het woord ‘innovatie’ denk je misschien als eerste aan nieuwe uitvindingen, technologische doorbraken, grootschalige, kostbare, complexe en tijdrovende projecten. Maar ook zonder complexe technologie is er innovatie mogelijk, getuige bijvoorbeeld de 'non-drip ketchupbottle', de 'self-sealing icecube-bags' en onderstaande 'Adventure Series MRI scanner'. Het begrip ‘innovatie’ is dus nogal ruim; het reikt van paperclip tot nano-robots.



## **Het effect van ‘een nieuwe jas’**

*De ‘adventure series MRI scanner’ tovert de voor kinderen angst-aanjagende ervaring van een MRI scan om tot een Disneyland avontuur. Met als resultaat meer dan 25% reductie van benodigde sedatie, en daaraan gekoppelde besparing op behandel-tijd en -kosten. En bovendien: de patient-tevredenheid steeg 90%! (bron: childrensnational.org)*

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

- Nieuwheid: de innovatie moet nieuw zijn voor het bedrijf en/of de markt waarin het bedrijf opereert,
- Nut: de innovatie moet een toegevoegde waarde opleveren,
- Realisatie: de innovatie moet met succes zijn ingevoerd. Dit onderscheidt ‘de innovatie’ van ‘het idee’.

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

## 2. SOORTEN INNOVATIE

	BASIS	INCREMENTEEL	RADICAAL
PRODUCT	ZW printer/copier	FC printer/copier	3D printer/scanner
DIENST	Autoverkoop	Auto lease	Car2Go
PROCES	Drukwerk	Digitaal drukken	Print on demand
KANAAL	Makelaar	Funda	Makelaarsland
BUSINESSMODEL	Advocaat	Budget advocaat	No cure no pay

Er zijn veel verschillende soorten innovatie. Kijkend naar het onderwerp van innovatie (naar 'wat' er wordt geïnnoveerd), kan men een onderscheid maken in:

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

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

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

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

# 3. VERANDERKRACHTEN



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

- **Ambitie en Resultaten**

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

- **Omgevingsdynamiek**

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

- **Concurrentie**

*De positie van een organisatie kan bedreigd worden door concurrenten, nieuwe toetreders, en/of substitutie door nieuwe producten en diensten. Hoe hoger de dreiging, hoe groter de verandernoodzaak.*

- **Afhankelijkheid van klanten en leveranciers**

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

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

## 4. IMITEREN of INNOVEREN?

	VOLGEN (IMITEREN)	LEIDEN (INNOVEREN)
VOORDELEN	Time to market (?) Succes verzekerd	Time to market (!) Free publicity Hoge marge Bescherming Fun, trots, image 100% marktaandeel
NADELEN	Promotiekosten Lagere marge	Ontwikkelkosten Acceptatierisico

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

- **De leider-strategie**

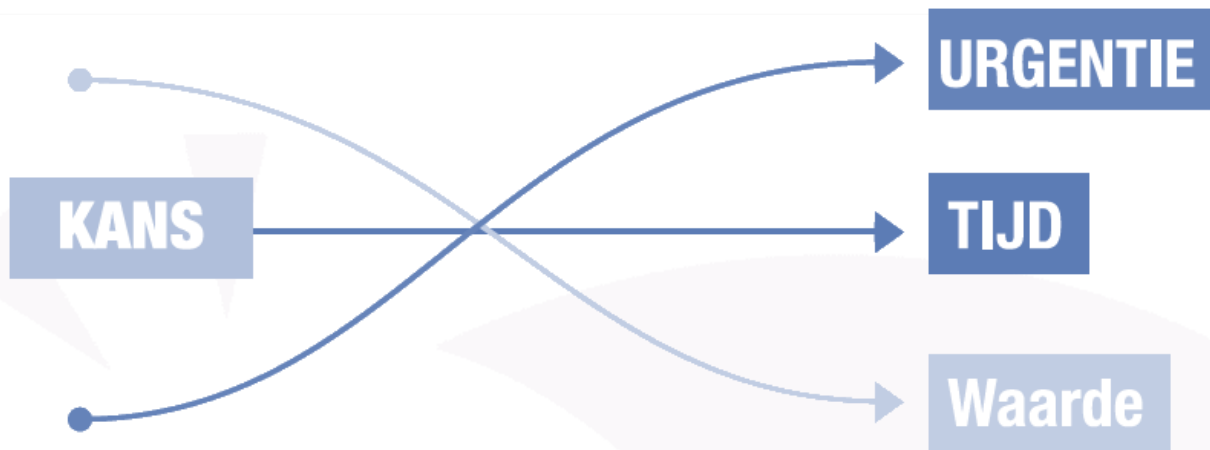
Als een innovatie aanslaat in de markt, kunnen de positieve gevolgen aanzienlijk zijn. Zo is de innovator in staat om zijn vinding uitgebreid te beschermen met patenten en octrooien. Er is aanvankelijk geen concurrentie voor het product, waardoor het marktaandeel initieel 100% is. De innovator kan voor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

- **De volger-strategie**

Het is natuurlijk heel verleidelijk om een graantje mee te pikken van andermans bewezen succes. Door het goede voorbeeld van de innovator te volgen bespaar je op ontwikkeltijd en hoeft je time to market maar kort te zijn (alhoewel de innovator natuurlijk nóg sneller was; deze was immers de eerste). Maar om succesvol te concurreren tegen de innovator moet genoeg worden genomen met een lagere marge. En om op te boksen tegen de free publicity van de innovator kun je maar beter een ruim promotiebudget meenemen. Bovendien is de kans groot dat op hetzelfde moment meerdere concurrenten tegelijk met hun imitaties op de markt komen: een tamelijk hardnekkig economisch verschijnsel dat de bodem onder veel business cases voor een imitatie-project onderuit haalt.

Zelf innoveren geeft belangrijke voordelen boven slaafs imiteren. Maar waarom geven zo weinig organisaties dan prioriteit aan hun innovatiekansen? Bestudeer hiertoe de **Urgentie-Paradox** ...

## 5. URGENTIE-PARADOX



Je zou wellicht verwachten dat organisaties de meeste aandacht geven aan kansen met de hoogste potentiële toegevoegde waarde. Maar helaas is dit vaak niet het geval. Veranderingen in producten, diensten en processen worden veelal gedreven door concurrentiedruk.

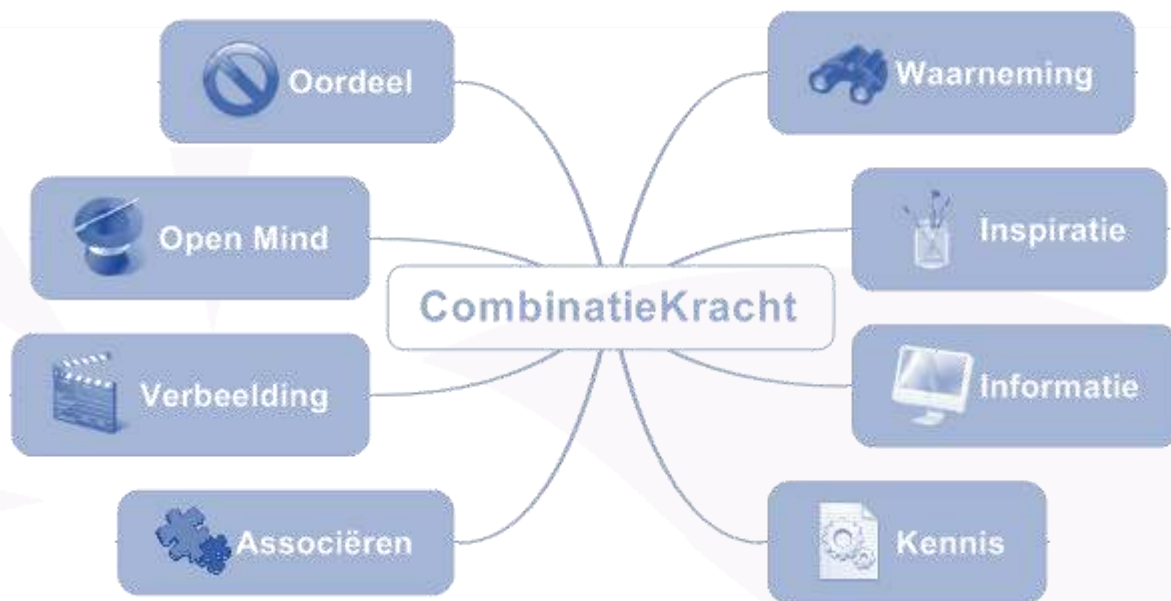
Managers voelen meer urgentie voor het volgen van ontwikkelingen waar bijvoorbeeld ook de concurrentie al mee bezig is. Ontwikkelingen in de branche worden nauwlettend in de gaten gehouden. Zodra signalen van nieuwe ontwikkelingen bij concurrenten de organisatie bereiken krijgen deze een grote prioriteit.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

Een 'kans' bestaat natuurlijk al lang voordat de concrete ontwikkelingen zichtbaar zijn. In een vroegtijdig stadium is er geen grote urgentie om een product te ontwikkelen omdat er nog geen concurrerende ontwikkelingen merkbaar zijn beschikbaar zijn.

Managers die aan een dergelijke nieuwe ontwikkeling leiding geven, hebben meestal de neiging om te denken dat niemand zo ver is en dat er nog voldoende tijd is. Hierdoor is het gevoel voor urgentie het laagste op het moment dat de marktkans het hoogst is. Andersom is het gevoel van urgentie het grootst nadat een concurrent een product heeft geïntroduceerd (terwijl de marktkans dan al voorbij kan zijn).

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

# 6. COMBINATIEKRACHT



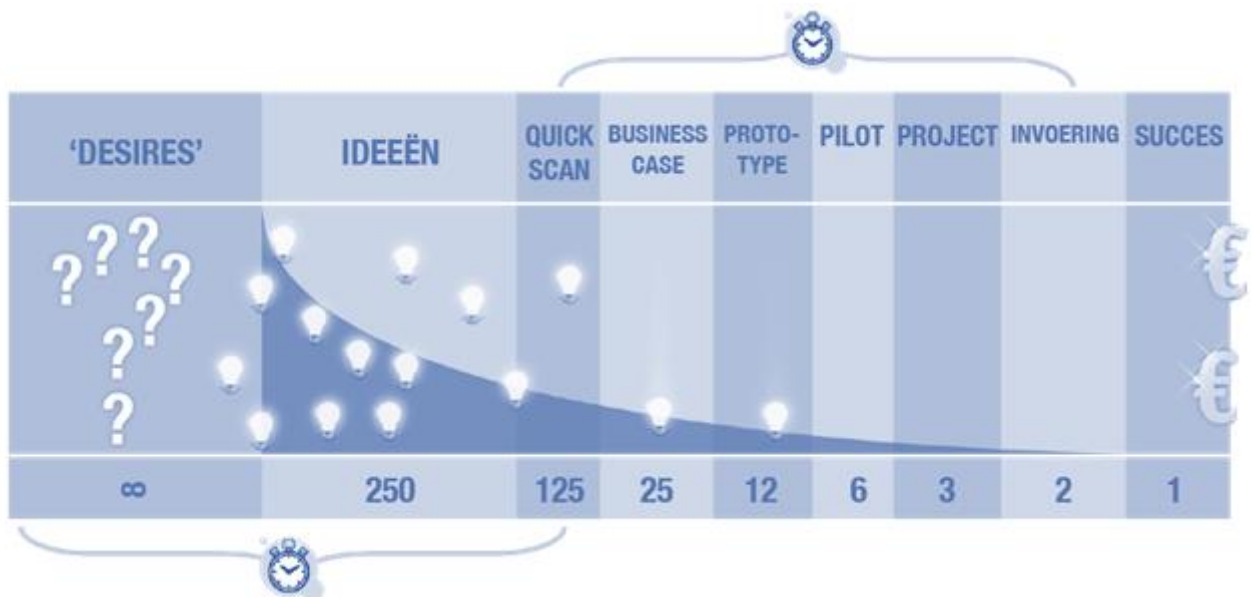
Met combinatiekracht doelen we op de mate waarin medewerkers van een organisatie in staat zijn om inspiratie, kennis en ervaring te combineren tot nieuwe waardevolle ideeën. Dit vraagt aan de ene kant om het bevorderen van de uitwisseling van kennis/informatie/inspiratie, en aan de andere kant om het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

- Trainen en onderhouden creatieve vaardigheden (idee-technieken en werkvormen),
- Organiseren brainstormsessies (liefst met klanten en vrienden van buiten de organisatie!),
- Communicatie over projecten en bedrijfsresultaten in interne media,
- Organiseren interne seminars / projectbriefings,
- Gelegenheid bieden om externe seminars te bezoeken,
- Interne uitwisseling van medewerkers,
- Organiseren / stimuleren interne en externe netwerkbijeenkomsten.

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



# 7. INNOVATIESNELWEG



Bij innovatie is een korte time to market van groot belang. Alleen de nummer 1 wordt op de markt als innovator beschouwd, en niet nummer 2.

Als time to market wordt doorgaans beschouwd de tijd die het kost om een project in de markt te zetten, gerekend vanaf het moment dat er een concreet voorstel ligt. Maar in de werkelijke time to market moet ook het voortraject worden betrokken; de tijd die het kost om tot een concreet voorstel te komen. En juist in dit traject kan een gigantische tijdswinst worden geboekt...

Vaak zijn medewerkers namelijk niet in staat om effectief ideeën aan te dragen. Bijvoorbeeld omdat ze de strategie van de organisatie niet voldoende kennen (en dus de 'corporate desires' niet delen). Of omdat het hen niet duidelijk is waar ze met hun idee naar toe kunnen. In plaats daarvan houden de medewerkers hun ideeën voor zichzelf, of oogsten ze niet meer dan een glimlach van enkele collega's bij de koffieautomaat.

Door het helder en regelmatig uitdragen van je strategie en het inrichten van een goed ideeën-management-proces kun je ervoor zorgen dat je:

- de juiste ideeën krijgt (die in lijn zijn met je strategie),
- meer ideeën krijgt (mensen houden ze nu niet meer voor zichzelf), en
- de ideeën z.s.m. op een plek krijgt waar er iets mee gedaan kan worden.

Zeer waarschijnlijk krijg je op deze manier veel meer ideeën dan je kunt realiseren. En dat is juist prima, want je hoeft niet met alle ideeën verder: alleen met de meest beloftevolle ideeën. Tegenover 1 succesvolle innovatie staan soms wel 250 ingediende ideeën. Binnengekomen ideeën moeten dan ook snel worden beoordeeld. Als ze sterk genoeg zijn, gaan ze door naar de volgende fase. Zo niet, dan stopt het direct, zodat de schaarse middelen optimaal worden benut.

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

# 8. INNOVATIEVERMOGEN

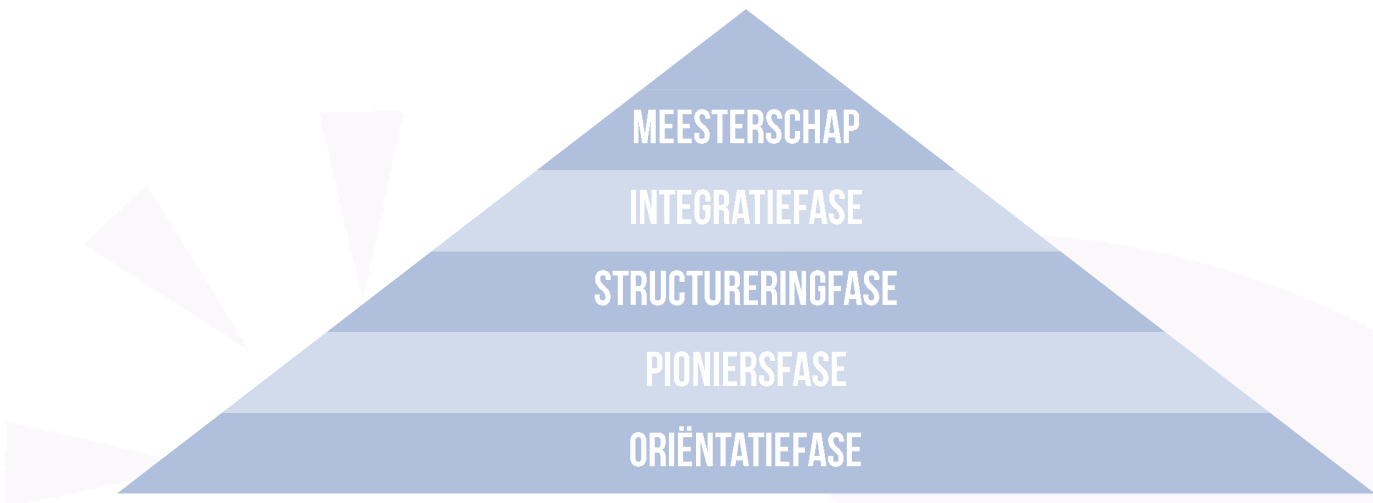


Hoe hoger een organisatie scoort op onderstaande kenmerken, hoe groter het innovatievermogen:

- Een heldere innovatiestrategie omschrijft geeft richting aan het denken en doen van de medewerkers. De leider van de organisatie draagt deze innovatiestrategie actief, regelmatig en met overtuiging uit.
- Taken en verantwoordelijkheden m.bt. innovatie zijn duidelijk belegd. Er is een specifiek proces ingericht voor het genereren en beoordelen van ideeën, en voor het versnellen van de besluitvorming over innovatieprojecten.
- Er wordt geïnvesteerd in creatieve skills. Mensen worden ingezet op basis van hun interesses en voorkeuren. Er is personele diversiteit qua opleiding, ervaring, leeftijd, culturele achtergrond, talenten en bekwaamheden.
- Het delen en toepassen van kennis, informatie & inspiratie wordt op alle mogelijke manieren bevorderd. Er is samenwerking met externe partijen zoals kennisinstellingen, klanten & leveranciers.
- Het management moedigt aan om met initiatieven en voorstellen te komen. Ideeën worden beloond, fouten worden gezien als leerervaringen.
- Medewerkers hebben de beschikking over tijd, budget en faciliteiten om te werken aan (zelfgekozen of zelf geïnitieerde) innovatieprojecten.
- Er zijn heldere prestatie indicatoren benoemd voor innovatie op basis waarvan het innovatieproces wordt geëvalueerd en bijgestuurd.

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

# 9. INNOVATIEPIRAMIDE

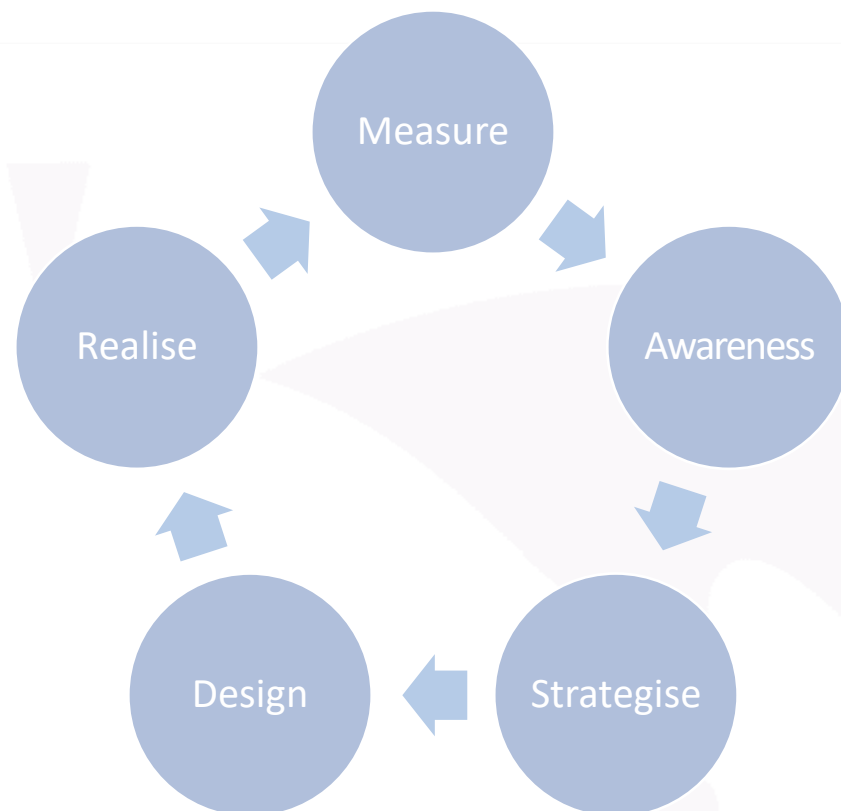


Het innovatievermogen van een organisatie kan variëren van laag (oriëntatiefase) tot hoog (meesterschapsfase). Wij onderscheiden onderstaande niveaus van ontwikkeling:

- **Oriëntatiefase**  
In deze fase zijn er nog geen concrete stappen gezet. De organisatie is zich aan het bezinnen op mogelijkheden om het innovatievermogen te kunnen ontwikkelen.
- **Pioniersfase**  
De organisatie heeft al enkele initiatieven genomen om het innovatievermogen te ontwikkelen, maar deze zijn nog niet afgerond en geëvalueerd. Er staan nog diverse opties open voor de verdere invulling van de bevordering van creativiteit en innovatie.
- **Structureringsfase**  
De organisatie heeft al enkele ervaringen in het toepassen van innovatiebevordering geëvalueerd. Men is gestart met de inbedding in de organisatie via strategische keuzen, toewijzing van middelen, en de oprichting van specifiek op creativiteit en innovatie gerichte functies, teams en programma's.
- **Integratiefase**  
De organisatie heeft al ruime ervaring met creativiteit en innovatie en de integratie ervan op strategisch, tactisch en operationeel niveau binnen de organisatie is in volle gang. De organisatie is doordrongen van het nut en de noodzaak van creativiteit en innovatie. Er worden al regelmatig concrete resultaten geboekt. Er zijn nog enkele mogelijkheden voor finetuning en verbetering.
- **Meesterschapsfase**  
Creativiteit en innovatie zijn binnen de organisatie een tweede natuur geworden. Het wordt als volkomen normaal beschouwd om met de ontwikkeling van nieuwe ideeën bezig te zijn, en de creativiteit van de medewerkers wordt ten volle benut. Er zijn geen procedurele belemmeringen voor innovatieprojecten en deze kunnen binnen korte tijd worden gerealiseerd.

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

# 10. ONTWIKKELWIEL



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

- Meten (informatie verzamelen over niveau van de ontwikkeling)
- Awareness (bewustwording en duiding van de huidige positie)
- Strategie formuleren (wat willen we bereiken?)
- Ontwerp (hoe gaan we dat realiseren?)
- Uitvoering (het realiseren van een samenhangend pakket van maatregelen)

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

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

# OVER KREANOVA

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

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

Wil je:

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

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

# DIENSTEN VAN KREANOVA

- Advies m.b.t. innovatiestrategie en creativiteitsontwikkeling
- Innovation Audit / Online Innovation Scan
- Innovatie Coaching
- Projectbegeleiding
- Innovation Contest
- Trainingen en workshops Innovatiemanagement
- Trainingen en workshops Creatief Denken
- Begeleiding Brainstormsessies

## CONTACT

### **KreaNova**

Vredenburg 40  
3511BD Utrecht

Telefoon: 088 – 700 5000

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

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

