

Inhoud

Voorwoord	7
1 Inleiding	9
1.1 Innovatie in Nederland: de aanloop	9
1.2 De interviews	13
1.3 De opzet van het boek	18
2 ‘Een uitvinding is geen innovatie’	21
2.1 Innovatie op verschillende niveaus	21
2.2 Wat is innovatie?	25
2.3 Innovatie volgens de geïnterviewden	40
3 ‘Als het voorspelbaar is, is het geen innovatie’	45
3.1 Toekomst en innovatie verbonden	45
3.2 Het belang van de toekomst voor innovatie	54
3.3 Barrières voor kijken naar de toekomst om te innoveren	56
3.4 Innoveren voor de toekomst	61
4 ‘In voor- en tegenspoed’	69
4.1 Voordelen van innovatie	69
4.2 Drempels om te innoveren	73
5 ‘Aantoonbaar voordeel voor de klant’	87
5.1 Inleiding	87
5.2 Het belang van de markt	87
5.3 Marktbenadering	91
5.4 Marktbenadering in vier fasen	92
6 ‘Twee werelden aan elkaar knopen’	101
6.1 Inleiding	101
6.2 Samenwerken en polderen	102
6.3 Flexibiliteit en vrijheid	107
6.4 Overige voorwaarden	109
7 ‘Het man-op-de-maandenken’	121
7.1 Inleiding	121
7.2 Nationaal innovatieleiderschap	122
7.3 Sectorleiders	128
7.4 Organisatieleiders	130
7.5 Projectleiderschap	136
7.6 Zelf leiding nemen	139

8	‘Bewust de onzekerheid opzoeken’	141
8.1	Inleiding	141
8.2	Elk begin is goed	141
8.3	Implementeren, een kwestie van doen	143
8.4	De beperkingen van veelvuldig testen	145
8.5	Implementeren en projectmanagement	147
8.6	Het proces	148
8.7	Plannen en organiseren	149
8.8	Organisatie en instelling	153
9	‘Geen haarlemmerolie, maar het smeert wel’	155
9.1	Inleiding	155
9.2	Nieuwe producten of diensten met ICT erin	157
9.3	ICT voor procesinnovatie	161
9.4	Innoveren ondersteund door ICT	167
9.5	Aanzuigende ICT-infrastructuur	170
9.6	Zonder ICT geen innovatie?	172
10	‘Polderen 2.0’	177
10.1	Inleiding	177
10.2	Gedeelde problemen oplossen	180
10.3	Gezamenlijke ambities realiseren	183
10.4	De collectieve innovatieaanpak	187
10.5	Samenwerking	190
10.6	Schaalbaarheid	195
10.7	Nederland straks kampioen collectieve innovatie?	197
11	Aanbevelingen in context	199
11.1	De betrekkelijkheid van succesfactoren	199
11.2	5 x 4 aanbevelingen	202
11.3	Slotopmerkingen	217
	Geraadpleegde literatuur	221
	Over de auteurs	225
	Over de geïnterviewden	227
	Register	235

1 Inleiding

1.1 Innovatie in Nederland: de aanloop

Innovatie kan geen hype meer genoemd worden. Integendeel, innovatie is *here to stay* en is en blijft van zeer grote invloed op het economisch en maatschappelijk welvaren van landen, regio's, industrieën, organisaties (profit en non-profit) en burgers. Juist voor de volwassen Nederlandse economie, waar de arbeidskosten zich op een permanent hoog niveau bevinden, is het van groot belang om te kunnen concurreren op basis van kwaliteit in plaats van goedkope producten en heeft innovatie de functie om een zo hoog mogelijke toegevoegde waarde te genereren voor Nederlandse bedrijven en de Nederlandse economie. Dus niet alleen het niveau van onze huidige welvaart hangt voor een groot deel af van hoe goed we nieuwe producten en diensten in de markt zetten, maar vooral onze toekomst zal worden bepaald door de innovatiekracht van Nederland. Hiermee wordt direct duidelijk dat innoveren geen kwestie is van een korte adem maar van een lange adem; innovatie is geen sprintje trekken maar een marathon lopen. Innoveren is dus per definitie *duurzaam*. Innoveren is niet bedoeld voor het behalen van *quick wins* maar om een *duurzaam concurrentievoordeel* te realiseren.

Het goede nieuws is dat bij veel ondernemers, managers, ambtenaren, wetenschappers en politici in Nederland het besef aanwezig is dat innoveren van levensbelang is voor de bv Nederland. Maar het slechte nieuws is dat Nederland op vrijwel alle internationale ranglijsten die over innovatie en innovatiekracht gaan (zoals die van de OECD en het World Economic Forum) met stip zakt.¹ De kardinale vraag is dus hoe dat komt. Waarom presteert Nederland de laatste jaren minder goed op innovatiegebied? Waarom doen andere landen het beter? En wat moet er veranderen om weer een topositie te kunnen innemen? Kortom: hoe innoveren we het innoveren in Nederland?

¹ Een kort overzicht van innovatieranglijsten is te vinden in het WRR-rapport *Innovatie vernieuwd. Opening in viervoud* (p. 26-28, 2008) dat naast de OECD ook verwijst naar onderzoeken van het CBS, de European Innovation Scoreboard, de Europese Commissie, en de Economist Intelligence Unit. Deze wijzen allemaal dezelfde kant op: Nederland is de afgelopen jaren minder goed geworden in innovatie.

Voor de matige staat van innovatie in Nederland zijn een aantal factoren te noemen die intuïtief een verklaring lijken te bieden. Allereerst kan gewezen worden op de nadelen van het poldermodel. Dit onderhandelingsmodel werkt goed in een stabiele economische en maatschappelijke situatie waar het bereiken van consensus en het tevreden houden van verschillende partijen centraal staat, en waarin er bij iedereen een heimelijke wens is om markten af te scherm en niet al te veel bloot te stellen aan concurrentie (Nederland Kartelland). En tevredenheid vermindert de noodzaak tot veranderen en dus tot innoveren. Immers: *why change a winning team?*

Daarnaast is de Nederlandse cultuur, waarvan 'doe maar gewoon, dan doe je gek genoeg' het motto is, niet al te geschikt voor innovatie. Hieruit komt ook het welbekende afhakken van alles wat boven het maaiveld uitsteekt en de 'een zesje is goed genoeg'-mentaliteit voort, om twee andere metaforen te noemen. En juist deze nadruk op gelijkheid en gelijkvormigheid botst met innovatie, waar uit balans zijn en ongelijkheid van belang zijn. Waar het niet gaat om optimalisatie en efficiencyverbetering (operationeel management), maar om verandering en risico nemen (ondernemen). Waar leiding nemen en tegen de stroom ingaan niet als ondermijnd gedrag wordt beschouwd, maar als noodzakelijk om vernieuwing te realiseren. Hoewel innovatie door velen vanuit een economisch en financieel perspectief wordt bekeken, is het innoverend vermogen grotendeels een cultuurfenomeen waarbij zachte factoren zoals de mate van doorzettingsvermogen cruciaal zijn.

Ten derde is innovatie, zoals hierboven al gesteld, vooral ook een kwestie van het hebben van een lange adem. Bij innoveren ga je niet over één nacht ijs; innovatie vereist een gedegen voorbereiding en de bereidheid om na een eerste mislukking door te gaan. In het verlengde hiervan is er een duidelijke koppeling tussen innovatie en de toekomst. Innovatieprocessen kunnen lang duren en een goed idee voor een innovatie kan uiteindelijk bij de marktintroductie een veel minder sterke indruk maken, omdat de innovatie niet in lijn is met veranderende technologieën of maatschappelijke en economische ontwikkelingen. Innoveren en kijken naar de toekomst zijn dus twee kanten van dezelfde medaille. Maar als managers hoofdzakelijk op de korte termijn worden afgerekend, is langetermijndenken en -handelen, en dus innoveren, vaak een brug te ver.

Ten vierde staat innoveren vrijwel gelijk aan samenwerken. Als het merendeel van de voor innovatie benodigde kennis en andere resources zich buiten de eigen organisatie bevinden, dan zit er weinig anders op dan

de bedrijfspooften te openen. Innoveren in je eentje is dan een slecht idee en het snel en goed uitwisselen van informatie en kennis wordt daarom zeer belangrijk voor een effectief innovatieproces. Dat geldt ook binnen een organisatie voor de samenwerking tussen de verschillende disciplines en afdelingen die betrokken (moeten) zijn bij innovatie. Vooral voor een klein land als Nederland is samenwerking belangrijk omdat het voorkomt dat we dingen dubbel doen. We kunnen niet op alle terreinen uitblinken, waardoor het maken van keuzes en het bundelen van krachten op de gekozen gebieden essentieel is voor innovatiesucces.

Samenwerken is dus een cruciale activiteit bij het innoveren geworden en bij samenwerking draait veel, zo niet alles, om communicatie. De hoge informatie- en communicatiegraad van de Nederlandse bevolking is een goed uitgangspunt, maar de grote potentie van informatie- en communicatietechnologie is bij het innoveren nog lang niet gerealiseerd. De Amerikaan Robert Solow, Nobelprijswinnaar economie, heeft in 1987 gezegd: 'You see the computer age everywhere, except in the productivity statistics.' Oftewel, investeringen in ICT leveren nog niet op wat ons ooit is beloofd. Dit lijkt ook te gelden voor innovatie. Ondanks de vele mogelijkheden van ICT lijkt men in Nederland nog steeds een beetje huiverig om het toe te passen tijdens het innoveren. Recent onderzoek laat zien dat in het innovatieproces in de Verenigde Staten ongeveer 30 procent meer ICT wordt toegepast dan in Nederland. Best practices van de PDMA² laten zien dat organisaties die duidelijk beter innoveren dan de rest, meer en intensiever gebruikmaken van ICT-ondersteuning. Aangezien veel operationele bedrijfsprocessen al bijna volledig zijn geoptimaliseerd, kan gesteld worden dat bij strategische activiteiten zoals innovatie er nog een wereld te winnen is. De automatisering van die vrijwel geoptimaliseerde processen wordt echter snel als reden opgevoerd om vooral maar niet te veel te innoveren. Het aanpassen van die systemen is immers vaak duurder dan de innovatie zelf.

Ten slotte is innoveren vergelijkbaar met zwanger zijn. Je bent het of je bent het niet. Je innoveert of je innoveert niet. Het is goed om veel ideeën, veel patenten, interessante business cases en uitgebreide R&D-faciliteiten te hebben, maar uiteindelijk telt bij het innoveren alleen het halen van de eindstreep: tevreden klanten die je nieuwe producten, diensten en processen afnemen. En juist hier schort het in veel gevallen aan bij innoveren in

2 PDMA staat voor Product Development and Management Association, een mondiale beroepsvereniging voor iedereen die geïnteresseerd is in productontwikkeling en innovatie. Meer informatie over de Nederlandse tak is te vinden op www.pdma.nl.

Nederland. We hebben voldoende goede bedoelingen, welgemeende intentieverklaringen, oprechte contacten en nuttige kennis op de plank, maar uiteindelijk telt alleen de *gerealiseerde* toegevoegde waarde door het in de markt zetten van nieuwe producten en diensten. Helaas is een groot deel van ons nationaal innovatiebeleid voornamelijk gericht op zoveel mogelijk ideeën en kennis in de innovatiepijplijn stoppen, maar daarmee wordt niet vanzelf het innovatieproces geoptimaliseerd: yoghurt drinken door een rietje gaat niet beter en sneller als je nog meer yoghurt in de beker gooit. Beter innoveren is niet alleen een kwestie van betere of meer input in het innovatieproces, maar dit proces zodanig veranderen dat er een hogere *hit rate* wordt gerealiseerd.

De bekendste manifestatie van het probleem dat innovatieprocessen veelvuldig gevoed worden maar te weinig opleveren, is de Europese innovatieparadox. Deze paradox houdt in dat Europa wel goed scoort op het gebied van wetenschap, onderwijs en andere R&D-factoren, maar dat we bij het op de markt brengen van nieuwe producten het afleggen tegen de Verenigde Staten en Azië. Hoewel deze paradox geen paradox genoemd mag worden omdat hij uitgaat van een verkeerde opvatting van innovatie (namelijk dat innovatie gelijkstaat aan R&D, innovatieve ideeën en paten-ten), is het wel zo dat de Europese economische groei te weinig is gebaseerd op marktsuccessen met nieuwe producten en diensten. En in een economie die steeds sneller globaliseert en waarin Europa het niet moet hebben van kleine marges en hoge volumes maar van het realiseren van een hogere toegevoegde waarde, is dit onvermogen om de laatste stap naar de markt te zetten een groeiend probleem. De Europese innovatieparadox is dus ook van toepassing op Nederland.

Samenvattend kan gesteld worden dat hoewel het besef aanwezig is dat innovatie van levensbelang is, er nog altijd verkeerde beleidskeuzes worden gemaakt en verkeerde strategieën worden uitgevoerd. Het verbeteren van innovatie begint met het oplossen van de bovenstaande innovatieproblemen die Nederland heeft: te weinig ondernemerschap en leiderschap, geen inspirerende toekomstvisie, te weinig samenwerking (zodat er te weinig *collectief* geïnnoveerd wordt), een onderschatting van de waarde van creativiteit voor het innovatieproces, een te beperkte inzet van ICT in het innovatieproces en een te laag vermogen om de laatste stap naar de markt te zetten. Dit alles mag als slecht nieuws overkomen (en het is ook slecht nieuws), maar het goede nieuws is dat de problemen niet onoverkomelijk zijn. In feite is de eerste stap naar 'betere tijden' al gezet doordat de meeste partijen in Nederland die betrokken zijn bij innovatie (onder andere over-

heid, wetenschap, bedrijfsleven) zich bewust zijn van deze problemen en nadenken over oplossingen. De *sense of urgency* is er, vanaf nu is het werken aan effectieve oplossingen gebaseerd op een gedegen analyse van ons innovatieprobleem.

1.2 De interviews

We willen benadrukken dat de bovenstaande factoren die wij aandragen voor de afgenomen innovatiekracht van Nederland een eerste aanzet zijn voor het analyseren van deze achterstand. Om tot een betere en uitvoerigere analyse te komen zijn wij te rade gegaan bij vijftien Nederlandse innovatie-experts. We wilden de innovatieproblematiek zo breed mogelijk adresseren en hebben daarom experts uit verschillende perspectieven benaderd. De geselecteerde experts komen uit de wetenschap, het bedrijfsleven, de ‘creatieve hoek’ of zijn zelfstandig ondernemer. De volgende innovatie-experts hebben we geïnterviewd (in alfabetische volgorde):

1. Guus Berkhout (TU Delft);
2. Robbert Dijkgraaf (UvA/KNAW/Innovatieplatform);
3. Jaap van Duijn (voorheen Robeco);
4. Durk Jager (KPN, voorheen Procter & Gamble);
5. Frank Kalshoven (De Argumentenfabriek/publicist);
6. Hans Kennedie (Golden Tulip Hospitality Group);
7. Alfred Kleinknecht (TU Delft);
8. Dingeman Kuilman (Premsele, Dutch Platform for Design and Fashion);
9. Rob van Leen (DSM);
10. Arthur Nederlof (E.Novation);
11. Sylvia Roelofs (ICT-Office);
12. Marc Schröder (Bieden en Wonen/RouteMobiël/Tango);
13. Willem Vermeend (voorheen minister en staatssecretaris);
14. Henk Volberda (Erasmus Universiteit Rotterdam);
15. Erik de Zwart (Mobilaria).

Ieder interview duurde steeds minimaal een uur (vaak langer). Van ieder gesprek is een transcriptie gemaakt, die ter goedkeuring is voorgelegd aan de geïnterviewde. De in dit boek vermelde citaten hebben de goedkeuring van de geïnterviewden. Naast de specifieke opvattingen die geventileerd zijn in de interviews en die een belangrijk onderdeel zijn van de inhoud van dit boek, hebben de interviews ook een belangrijke rol gespeeld bij het bepalen van de onderwerpen van de hoofdstukken.

Hierboven hebben we een aantal factoren vermeld die in onze visie verantwoordelijk zijn voor het verminderen van de innovatieve prestaties van Nederland. De logische vervolgstap is weergeven welke factoren de geïnterviewden aanwijzen. Maar voordat we dat doen, willen we allereerst wijzen op een saillante opmerking van Frank Kalshoven die de daling van Nederland op de innovatiehitparades relateert door de mogelijkheid te opperen dat het toeval is. Volgens Kalshoven moet je je pas echt zorgen maken als je in het onderste kwart van de mondiale top 200 staat en hoeft een daling van plaats 5 naar plaats 7 geen aanleiding te zijn om je beleid drastisch aan te passen. Natuurlijk is het zo dat we ons niet blind moeten staren op ranglijstjes, maar we moeten wel oppassen dat we niet in een vrije val terecht komen. Andere landen zitten ook niet stil en voor de Nederlandse economie, die in mondiaal opzicht een bescheiden omvang heeft en sterker afhankelijk is van innovatie dan veel andere landen, kan ook een kleine daling voor een goed merkbare daling van de welvaart zorgen. Bovendien heeft de Nederlandse regering zich ten doel gesteld in de top 5 te staan, dus mag je kritisch zijn als we dalen in plaats van stijgen op de ranglijst.

Ook volgens Alfred Kleinknecht moeten we de ranglijsten niet overschatten omdat indicatoren waarop gemeten wordt problematisch zijn. Zo geeft Kleinknecht als voorbeeld dat de Verenigde Staten al sinds vijftig jaar een hoger percentage van het bruto nationaal product besteden aan R&D dan Europa. Maar als we naar de groei van de toegevoegde waarde per arbeidsduur kijken, dan blijven de VS in de periode 1960-1995 ver achter bij Europa. Het innovatiebegrip is inderdaad te complex om te vangen in één enkele indicator. Alleen een intelligent samengesteld mandje met indicatoren kan een treffend beeld schetsen van de innovatieve staat van een land.

De laatste relativerende opmerking komt opnieuw van Kalshoven. Op onze vraag of Nederland een innovatief land is, antwoordde hij dat 'landen niet innoveren'. Kalshoven heeft inderdaad gelijk dat een land in principe niet innoveert. Landen ontwikkelen geen nieuwe producten, diensten en processen.³ Bedrijven die zich binnen onze landsgrenzen bevinden

3 Er zijn wel zogenaamde beleidsinnovaties, zoals het homohuwelijk of een verandering in het belastingstelsel. En ook een vernieuwing van het innovatiebeleid kan als een beleidsinnovatie beschouwd worden. Echter, in dit boek richten we ons hoofdzakelijk op commerciële innovaties. Niet ten onrechte stelt de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) dan ook: 'innovatieprocessen spelen zich tenslotte vooral af in niet-overheidssectoren' (WRR, *Innovatie vernieuwd. Opening in viervoud*, 2008, p. 20).

doen dat en als we al die innovatieve bedrijven bij elkaar optellen, dan kunnen we een uitspraak doen over het innovatieve vermogen van Nederland. Nu is deze optelling volgens sommige economen te eenvoudig en is het microniveau van een economie van een andere orde dan het macroniveau, maar misschien kan gesteld worden dat de belangen van de Nederlandse overheid c.q. samenleving en het Nederlandse bedrijvenbestand wel overeenkomen. Hoewel? Volgens professor Henk Volberda worden veel kennisintensieve activiteiten (belangrijk voor innovatie) verplaatst naar het buitenland. Deze verplaatsing gaat natuurlijk niet vanzelf, maar wordt in gang gezet door bedrijven die weloverwogen hun bedrijfsactiviteiten daar positioneren waar ze denken de laagste kosten te hebben of de hoogste toegevoegde waarde te realiseren. Voor een Nederlands bedrijf, zoals Philips, kan het dus zinvol zijn om een deel van zijn R&D of productontwikkeling naar China te verhuizen omdat daar goedkopere of betere arbeidskrachten te vinden zijn. Maar voor de bv Nederland is deze verhuizing slecht omdat het haar innovatieve potentieel direct aantast. Het is natuurlijk wel zo dat als de Nederlandse overheid een goed innovatiebeleid voert, Nederlandse bedrijven sterk geneigd zijn hun innovatieafdelingen hier te houden. Maar de liefde hoeft dus niet altijd automatisch van de andere kant te komen. Het zou verstandig zijn als de Nederlandse overheid hiermee rekening houdt bij de uitvoering van haar innovatiebeleid. Zo zou het niet onredelijk zijn als bedrijven verplicht worden van de overheid voorheen ontvangen innovatiesubsidies terug te storten op het moment dat ze hun innovatieactiviteiten ‘offshoren’. Natuurlijk moet daar wel een faire termijn voor zijn; het kan niet zo zijn dat de terugbetaalclausule tot in de lengte der dagen van kracht is. Deze maatregel is te vergelijken met het terugbetalen van opleidingsgeld door een werknemer die binnen een bepaalde periode verkast naar een ander bedrijf. Zeker gezien het feit dat innoveren lang duurt, mag van bedrijven verwacht worden dat ze na het opstrijken van de innovatiesubsidie zich enige tijd binden aan hun subsidieverstrekker.

De belangen van de bv Nederland en het Nederlandse bedrijfsleven hoeven dus niet altijd parallel te lopen.⁴ Maar ondanks de voortgaande

4 Robert Reich, de voormalige Amerikaanse minister van arbeid, wees hier in 1991 al op in zijn boek *The work of nations* (1991). Het welvaren van een land en zijn onderdanen wordt steeds meer losgekoppeld. Wat goed is voor Ford hoeft niet automatisch meer goed te zijn voor de vs. Dat dit een belangrijk maatschappelijk vraagstuk is, verwoordde hij kernachtig: ‘Are we still a society, even if we are no longer an economy?’

globalisering is deze scheiding nog verre van volledig en kan betwijfeld worden of deze er ooit zal komen. De twintigste eeuw was de eeuw van het nationalisme (*nation building*) en dit zal in de eenentwintigste eeuw ongetwijfeld nog een lange tijd doorklinken.

Hoewel we nu de rechtstreekse relatie tussen de belangen van Nederland en 'haar' bedrijven genuanceerd hebben, blijft het relevant en interessant welke factoren de geïnterviewden beschouwen als verklaring voor de lagere innovatieranking van Nederland. De stand van innoveren in Nederland was natuurlijk de rode draad door alle interviews, zodat ieder antwoord dat men gaf geïnterpreteerd kan worden als een factor die van invloed is op de verminderde Nederlandse innovativiteit. Op deze plaats in dit inleidende hoofdstuk willen we echter alleen een aantal factoren weergeven die de geïnterviewden expliciet hebben genoemd.

Volberda kan vijf factoren opnoemen: 1) Nederlandse bedrijven zijn slecht in het absorberen van kennis; 2) Nederlandse managers hebben een voorkeur voor kostenverlaging in plaats van opbrengstverhoging; 3) koudwatervrees bij de implementatie van nieuwe technologieën; 4) een gebrek aan gekwalificeerde kenniswerkers; en 5) veel onnodige regelgeving. Met een beetje goede wil kunnen deze factoren ook met elkaar in verband gebracht worden. Zo zorgt koudwatervrees bij de toepassing van nieuwe technologie ervoor dat managers liever kosten verlagen dan de opbrengsten verhogen.⁵ Durk Jager beziet het op een maatschappelijk niveau. Volgens hem is er in Nederland een verstarde omgeving gecreëerd waarin paternalisme en bureaucratisme hoogtij vieren. Een stilleven als het ware waarin men de zaken veel te laat oppakt. Jager stelt dat mensen die in Nederland buiten de norm opereren niet gewaardeerd worden. Het hoeft geen betoog dat dit niet bevorderlijk is voor innoveren waarbij het onderscheidend vermogen een cruciale voorwaarde is. Het lijkt erop dat Jager een culturele verklaring heeft voor de door Volberda genoemde koudwatervrees voor nieuwe technologieën (factor 3). Hans Kennedie verwijst naar het poldermodel dat volgens hem is doorgeslagen. De noodzaak om voortdurend consensus te bereiken, zorgt ervoor dat we de macht te veel verdeeld hebben en we geen besluiten meer kunnen nemen. Met een beetje goede wil kan de opvatting van Kennedie gekoppeld worden aan de vijfde factor van Volberda (te veel regelgeving). Alleen bedoelt Kennedie hier waarschijnlijk niet zozeer de juridische regelgeving, maar meer de nauwe

5 Al is het ook lastig om met koudwatervrees voor nieuwe technologieën procesinnovaties door te voeren waarmee kostenverlaging in het eigen productieproces kan worden gerealiseerd.

onderlinge relaties in het poldermodel die de individuele vrijheid en beslissingsmacht beperken.

Volgens Robbert Dijkgraaf is het ontbreken van voldoende maatschappelijke langetermijninvesteringen de bottleneck. Hiermee kan ook het Nederlandse stilleven van Jager verklaard worden, al maakt Jager zich meer zorgen om de kortetermijndynamiek en gelooft Dijkgraaf meer in drastische veranderingen op een langere termijn. Beiden hebben gemeen dat er te weinig ontwikkeling en verandering is. Voor Dingeman Kuilman is het van belang om die verandering niet alleen vanuit technologisch perspectief te zien. Hij maakt, terecht in onze visie, de belangrijke opmerking dat 'het' innovatieprobleem van Nederland nog te vaak wordt verwoord in de klassiek 'harde' notie van innovatie, te weten de techniek en technologie. Voor Kuilman zijn onderwerpen als design en samenwerking veel belangrijker in het hedendaagse innoveren. Ook hier komt weer volgens Kuilman een naar trekje van het poldermodel om de hoek. Het poldermodel is goed in het vormen van een gemeenschappelijke agenda door het sluiten van compromissen, 'terwijl innovatie volgens mij in zekere zin iets compromisloos moet hebben'. Misschien is dit wel de tragedie van het poldermodel: het is bruikbaar voor het vormen van een collectieve *sense of urgency*, maar voldoet slecht in het vormen van beleid om innovatie te verbeteren omdat het collectieve karakter het maken van noodzakelijke keuzes bemoeilijkt. Het poldermodel is dan goed in het institutionaliseren van innovatiesubsidies, waarmee bedoeld wordt dat we overheidsgeld verdelen over kennis- en onderzoeksinstituten. Maar daarmee hebben we nog niet de innovatieve kracht van Nederland verhoogd, al is het alleen maar omdat we dan slechts beleid hebben aan de inputzijde van het innovatieproces (zie ook het yoghurtvoorbeeld in paragraaf 1.1). Of we vanuit het poldermodel kunnen innoveren is inderdaad een punt van discussie. Het poldermodel zonder redelijk alternatief bij het grofvuil zetten zou zonde zijn. Zeker omdat innoveren steeds meer een collectief karakter krijgt, waarmee we bedoelen dat steeds vaker maatschappelijke problemen (zoals de vergrijzing en het mobiliteitsprobleem) de gehele bevolking betreffen en dat innoveren steeds vaker een kwestie is van samenwerken. Wel zijn vrijwel alle geïnterviewden het erover eens dat het poldermodel vernieuwd moet worden.

Tot slot wijst Guus Berkhout erop dat we in Nederland te weinig toekomstgericht werken. Mensen hebben het te druk met dagelijkse beslommeringen en hebben geen tijd meer voor de toekomst. Dit zou een goede verklaring kunnen zijn voor de tweede factor van Volberda, omdat het

verlagen van de kosten op de korte termijn al meetbare effecten sorteert, terwijl opbrengstverhoging een langduriger en onzekerder proces is.

Voordat we in de volgende paragraaf de opzet van dit boek beschrijven, willen we nog wel benadrukken dat het niet alleen maar kommer en kwel is met innovatie in Nederland. Zoals Kalshoven hierboven al zei, zijn we nog niet uit de top 50 gezakt, en veel geïnterviewden vonden dat er veelbelovende initiatieven in ons land zijn op innovatiegebied. Zo noemde Erik de Zwart het Natlab van Philips een Efteling voor iedereen die geïnteresseerd is in techniek en roemde hij ook de Nederlandse ingenieurs die wereldwijd vooroplopen bij het uit de grond halen van olie. Ook Marc Schröder ziet veel positieve ontwikkelingen in Nederland wat betreft innovatie. Deze positieve ontwikkelingen doen zich volgens Schröder vooral voor bij kleinere bedrijven. Maar het paradepaardje van het goede nieuws over innovatie in Nederland is TomTom, dat door een meerderheid van de geïnterviewden werd genoemd als een voorbeeldig bedrijf op innovatiegebied. Hoewel innoveren beslist geen imiteren is, hopen we natuurlijk wel dat een goed voorbeeld goed doet volgen.

1.3 De opzet van het boek

Eerst wijden we een hoofdstuk aan hoe volgens ons en de geïnterviewden innovatie gedefinieerd moet worden. Vervolgens bespreken wij in ieder hoofdstuk een thema dat in onze ogen van belang is om de probleemstelling van dit boek te beschrijven en te analyseren. De thema's zijn deels gebaseerd op de factoren die we in paragraaf 1.1 beschreven hebben:

- **Toekomst en innovatie:** in dit hoofdstuk laten we het verband zien tussen toekomst en innovatie. Hiervoor schreven we al dat innoveren per definitie een lange adem vereist en duurzaam van aard is en in dit hoofdstuk bouwen we hierop voort. Zo is volgens veel geïnterviewden een visie op de toekomst onontbeerlijk voor een succesvol innovatieproces.
- **Motivatie en innovatie:** met dit thema bedoelen we niet zozeer de 'zachte kant' van innovatie, oftewel de psychische gesteldheid van een innovator. Wel willen we in dit hoofdstuk laten zien hoe de situatie van een land of een bedrijf van invloed is op de wil en noodzaak tot innoveren. Zo kwam uit de interviews naar voren dat de lage Nederlandse innovatiegerichtheid is te verklaren vanuit de hoge welvaart die we hebben. De echte noodzaak tot vernieuwing en verbetering ontbreekt daardoor.

- Markt: innoveren is geen doel op zichzelf, maar is uiteindelijk bedoeld om een nieuw product of nieuwe dienst te ontwikkelen waarmee gebruikers (zowel consumenten als bedrijven) hun voordeel kunnen doen. De markt is dus een essentieel onderdeel van het innovatieproces en het ultieme doel van innoveren.
- Creativiteit: innoveren is geen algoritme. Hoewel een innovatieproces kan en moet worden gemanaged, moet er voldoende ruimte zijn voor nieuwe ideeën die niet passen binnen rationele denkbare kaders. Een innovatieproces kan niet zonder de inspiratie van een creatieve beginfase waar de ‘ondenkbare innovatie’ bedacht wordt. We zullen ook zien dat creativiteit aandacht verdient in de andere fasen van het innovatieproces.
- Leiderschap en innovatie: innovatie vereist veelal een ‘sterke hand’. Juist omdat innoveren focus en een toekomstvaste koers nodig heeft, is leiderschap belangrijk. In dit hoofdstuk kijken we hoe leiderschap en innovatie zich tot elkaar verhouden.
- Implementatie: een innovatie is pas een innovatie als die de markt heeft bereikt en er meerwaarde is gecreëerd. En juist die laatste stap naar de eindgebruiker is de moeilijkste. In dit hoofdstuk gaan we in op de problematiek rondom de laatste stap van de ontwikkeling en realisatie van een innovatie, oftewel de implementatiefase.
- ICT en innovatie: omdat innovaties tot stand komen via een innovatieproces, is het belangrijk om te kijken hoe dat proces verloopt. Cruciaal in het innovatieproces zijn factoren als samenwerking en kennisdeling, en die bekijken we in dit hoofdstuk vanuit een ICT-perspectief omdat het gebruik van ICT-toepassingen daarbij een belangrijke rol speelt en tevens omdat veel innovaties ICT bevatten.
- Collectieve innovatie: innoveren is geen individuele activiteit maar vindt vaak plaats in teamverband. Ook de noodzaak, het belang en de problemen die getackeld moeten worden, staan niet op zichzelf maar zijn gedeeld. In dit hoofdstuk kijken we dus naar de collectieve aspecten van innovatie en naar hoe innovatie verschillende partijen bindt.

Wij sluiten het boek af met een aantal aanbevelingen waarmee, volgens onze inschatting, Nederland het tij kan keren. Niet voor niets draagt dit boek als ondertitel *Hoe Nederland kan vernieuwen*. Natuurlijk bieden onze aanbevelingen geen absolute garantie voor innovatiesucces. In het slothoofdstuk zullen we ook benadrukken dat *best practices* of *golden rules* voor innovatie, zoals die vaak door managementgoeroes gepredikt

worden, vaak maar tijdelijk of lokaal van kracht zijn. De beste wijze van innoveren vernieuwt zichzelf ook voortdurend. Onze bevindingen in dit boek zijn daardoor misschien slechts een momentopname, maar wij hebben wel de rotsvaste overtuiging dat die de Nederlandse samenleving kunnen helpen bij het herpakken van haar innovatieve krachten. De toekomst zal uitwijzen of dat ook echt gaat gebeuren.