

# IMPACT door INNOVATIE

Praktisch  
handboek  
om juist nu te  
vernieuwen

ANNELIES HUISINGH

Impact door innovatie

**IMPACT**  
door  
**INNOVATIE**

Praktisch  
handboek  
om juist nu te  
vernieuwen

**ANNELIES HUISINGH**

VANDUUREN  
MANAGEMENT

# Inhoud

<b>Inleiding</b>	9
<b>1 Wat kan innovatie voor jou betekenen?</b>	16
1.1 Innoveren, waarom eigenlijk?	17
1.2 Think Big: maak werk van je missie	19
1.3 Een kader om je visie vorm te geven	22
1.4 Het wat en het hoe: jouw bedrijfsstrategie en de rol van innovatie	26
<i>Vragen en opdrachten bij hoofdstuk 1</i>	29
<b>2 Acht basisprincipes van waardevolle innovatie</b>	32
2.1 Innovatie is groei	33
2.2 Innoveren is onbeperkt nieuwsgierig zijn	34
2.3 Innoveren is teamwork	36
2.4 Innoveren ligt soms gewoon op je deurmat	37
2.5 Altijd relevant	39
2.6 Met unieke waarde	41
2.7 Meten, weten, falen en weer doorgaan	42
2.8 Marktbewerking is de sleutel tot succes	43
<i>Vragen en opdrachten bij hoofdstuk 2</i>	47

<b>3</b>	<b>Maak van je organisatie een jaloersmakende innovatiemachine</b>	50
3.1	Innovatie als onderdeel van je bedrijfscultuur	51
3.2	Innovatief werken: het werk of de samenwerking anders inrichten	54
3.3	Het innovatieproces zo ontwerpen en inrichten dat het voor jou werkt	63
	<i>Vragen en opdrachten bij hoofdstuk 3</i>	68
<b>4</b>	<b>De kickstart in de wereld van vernieuwing: ontwerp je ‘innovatiehuis’</b>	73
4.1	Het dak: het startpunt van jouw innovatie	74
4.2	Pilaar I: soorten innovaties	76
4.3	Pilaar II: groeidomeinen	77
4.4	Pilaar III: kerncompetenties	84
4.5	Het fundament	88
	<i>Vragen en opdrachten bij hoofdstuk 4</i>	89
<b>5</b>	<b>Inzichten, ideeën en oplossingen</b>	91
5.1	Inzichten verzamelen	92
5.2	Ideeën genereren	93
5.3	Van idee naar oplossing	100
	<i>Vragen en opdrachten bij hoofdstuk 5</i>	103
<b>6</b>	<b>Het businessmodel van jouw innovatie: van een oplossing naar een concept</b>	105
6.1	De essentie van je businessmodel	106
6.2	Het is de toon die de muziek maakt	121
6.3	De journey: van koper tot trouwe klant	123
6.4	Social selling	129
6.5	Winst maken	131
	<i>Vragen en opdrachten bij hoofdstuk 6</i>	135

<b>7</b>	<b>Doe de check: voldoet je innovatie aan de acht basisprincipes van waardevolle innovatie?</b>	139
7.1	De scheidslijn tussen succes en falen	140
7.2	Succes uit het verleden is geen garantie voor de toekomst	141
7.3	Een case waar het écht misging	143
7.4	De spiegel: acht vragen	145
	<i>Vragen en opdrachten bij hoofdstuk 7</i>	148
	<b>Nawoord en dank</b>	150
	<b>Een aantal handige templates</b>	153
	<b>Geraadpleegde literatuur en online bronnen</b>	164



# Inleiding

**‘Al onze kennis spruit voort uit onze waarneming.’**

**LEONARDO DA VINCI**, Italiaans schilder, ingenieur, architect,  
uitvinder, beeldhouwer en musicus (1452-1519)

Dingen anders doen én andere dingen doen. Hoe leuk is dat!?  
Innoveren is precies dát voor mij.

Ook is innovatie ontwikkeling en groei, impact maken, waarde toevoegen en klaar zijn voor de toekomst. Niet alleen in goede tijden, maar zeker ook in tijden van crisis is innovatie ‘je toekomst’. Door innovatief te zijn en te blijven voorkom je juist ook in moeilijke tijden dat je verlamd raakt en niet volle vaart vooruit kunt.

Innovatie is een kwestie van doen. De ‘ja maars’ zijn legio: we hebben nu geen tijd, mijn mensen hebben er geen oog voor, het is te moeilijk of onze organisatie kan het niet aan. Niets is minder waar, als je maar vernieuwt op een manier die bij jou past én in jouw tempo. Dan maak je al snel het verschil.

Over innovatie bestaan on- en offline ontzettend veel publicaties, boeken en losse artikelen. Vaak bevatten ze mooie termen en ingewikkelde modellen, maar zijn ze weinig praktisch. Daardoor is het altijd weer moeilijk om het geheel te overzien. Waar begin je, wat zijn logische



stappen en hoe geef je effectief invulling aan innovatie? In mijn ogen ontbrak een boek dat het hele innovatieproces 'platslaat'. Een boek dat helpt om innovatie zonder gedoe van A tot Z vorm te geven. Een boek dat laat zien hoe leuk en inspirerend het is om elke dag met innovatie bezig te zijn. En een boek dat je juist helpt om stap voor stap met innovatie aan de slag te gaan. Gebruikmakend van oude en nieuwe theorieën, gevestigd en minder gevestigd, maar in de praktijk elke keer weer actueel en effectief gebleken bij innovatie.

'Onderzoek naar wc-papier', dat was mijn eerste confrontatie met de wereld rond innovatie. Nog maar net droog achter de oren en met een bul op zak kreeg ik de gelegenheid om in Amerika te werken. In de prachtige en zeer conservatieve stad Cincinnati in de Mid West kwam ik in dienst bij een grote retailer op het hoofdkantoor. Vanuit mijn appartement op de twintigste verdieping kon ik de baseballspelers in het stadion hun ballen zien slaan. Vanuit de keuken glinsterde de Ohio rivier tot ver in het boerenland van Kentucky en vanuit mijn slaapkamer lonkte de stad.

Hoog boven de skyline uit sprong één gebouw in het oog: het hoofdkantoor van Procter & Gamble, vanwege zijn imposante torens ook wel het 'Dolly Parton gebouw' genoemd. Hoewel ik daar zelf niet werkte, ademde de stad Procter & Gamble. Wat Eindhoven ooit voor Philips was (en misschien nog steeds is), is Cincinnati voor Procter & Gamble. Iedereen die je ontmoette, werkte er zelf of kende wel iemand die een connectie had met dit bedrijf. Zo ook mijn collega, haar man was marktonderzoeker en wilde mij wel een dagje op sleeptouw nemen.

Dat liet ik mij geen twee keer zeggen en ik meldde mij vroeg bij de ingang van dit enorme gebouw. Hij nam mij vervolgens mee naar een restaurant in de stad, waar op dat moment onderzoek werd gedaan naar toiletpapier. En niet zomaar onderzoek, het was een reallife-observatiestudie naar het gebruik van toiletpapier. In glimmende toiletten met prachtig diepblauwe tegels werd door middel van camera's het gedrag en gebruik op toiletten geobserveerd. De toiletjuffrouw met

roze schort en keurig gekapt haar zorgde voor de juiste sfeer door scheidend de toiletverfrisser rond te spuiten. Ondanks het feit dat de gebruikers niet herkenbaar in beeld kwamen en de camera's op de verschillende units met toiletpapier waren gericht, was ik flink onder de indruk. Dit was consumentenonderzoek in zijn zuiverste vorm: observeer gedrag en kijk wat je ervan kunt leren – met het doel het aanbod hierop aan te passen. De essentie van wat nodig is voor innovatie 'right in my face'. Hoe bizar ook, de klant in al zijn kwetsbaarheid als centraal middelpunt werd op dat moment voor altijd op mijn netvlies gebrand.

Inmiddels ben ik vele jaren verder en heb ik als manager, directielid en adviseur ervaring opgedaan met innovatie bij grote multinationals, middelgrote en kleine bedrijven. En los van de vraag of deze praktijken vandaag de dag nog toelaatbaar zijn (zelfs in Amerika zal inmiddels de regelgeving wel aangepast zijn), is de sleutel tot succes altijd de 'klant' gebleken. Onafhankelijk van de omvang van de organisatie of de branche (of het nu food, non-food, dienstverlening, non-profit, B2C, B2B of technologie is) het is altijd weer de consument, de zakenpartner of juist de collega die de centrale rol heeft bij vernieuwing of verandering. Wat is het inzicht dat iets voor hen 'echt' relevant maakt, wat houdt hen echt bezig en wat is de vraag achter de vraag?

Vaak wordt innovatie gezien als iets voor de lange termijn, iets wat gebeurt achter gesloten deuren, door witte jassen met dikke brillen, pruttelende reageerbuisen in grote laboratoria. Of het is een 'te groot ding', niet te overzien en daarom begin je er maar niet aan. Maar wanneer je ervoor kiest om juist ook die 'grote' veranderingen in kleine stappen op te splitsen, gaan de ideeën stromen en komen de plannen voor morgen en overmorgen als vanzelf. Met een beetje lef én een beetje hulp is de weg naar vernieuwing veel makkelijker dan je denkt. Innoveren is voor iedereen die wil winnen in de markt, niet alleen voor grote multinationals maar voor iedereen. Of je nu algemeen directeur, commercieel manager, marketingmanager, mkb-ondernemer of zzp'er bent.

Ik heb veel aspecten van innovatie met wisselend succes voorbij zien komen: verschillende methoden en theorieën, goede en slechte voorbeelden, ingewikkelde en juist de meest simpele innovaties. Soms ligt de vernieuwing op de deurmat terwijl je alleen oog hebt voor de verre horizon. Een mooi voorbeeld daarbij is het antwoord op de vraag: ‘Wat gebeurt er als je ranja in een melkpak stopt?’ Of: ‘Wat gebeurt er als je een andere route naar de markt onderzoekt via partners, of gebruikmaakt van digitale kanalen en de voor de hand liggende partijen passeert?’ Verderop in dit boek kom ik hierop terug.

Voor mij gaat innovatie over drie dingen:

- 1 *Maak het niet te moeilijk, gewoon doen* – Dat kan namelijk prima als je het gestructureerd en pragmatisch aanpakt en uitgaat van je eigen creativiteit en inhoud. Vaak is innovatie een los ding dat erbij moet. Wanneer je dit principe omdraait en innovatie onderdeel maakt van je dagelijkse routine, is het leuk en makkelijk en kun je ook succesvol zijn door te vernieuwen.
- 2 *Buiten winnen begint binnen* – Met name bij grote bedrijven zie je een trend om een groep ‘innovators’ even helemaal buiten de organisatie aan vernieuwing te laten werken. De initiatieven schieten als paddenstoelen uit de grond: ‘start up bootcamps’, ‘innovation biospheres’, ‘innovation labs’ en ga zo maar door. Ik heb ervaren dat deze aanpak in de praktijk meestal niet werkt. Het gaat namelijk maar al te vaak mis zodra het mooie idee weer in het grote(re) geheel moet opgaan.
- 3 *En innovatie is het leukste wat er is* – Juist door de funfactor van innoveren te zien en te omarmen kun je innoveren veel makkelijker opnemen in je dagelijkse routine. Dan kun je het net zo vanzelfsprekend maken als je wandeling tijdens de lunch. Het gaat niet over hoe het moet of hoe het hoort, maar over de vormgeving van jouw eigen houding ten opzichte van innovatie. Hoe kun je invulling geven aan vernieuwing die bij jou past?

In dit boek komt meer dan 25 jaar ervaring met bedrijfsstrategieën en de rol van innovatie daarin samen – mijn passie en enthousiasme voor, én jarenlange ervaring met innovatie. Ik probeer altijd weer nieuwe kansen te zien, deze om te zetten in een onweerstaanbaar aanbod en er zo voor te zorgen dat ze gerealiseerd worden.

Innoveren blijkt daarbij een kwestie van veranderen en inspelen op een wereld die niet stilstaat. Essentieel is het herkennen van nieuwe ontwikkelingen en inzichten die maken dat je je moet voorbereiden op een nieuwe werkelijkheid, net als het vormen van een helder beeld waar jouw onderneming in uitblinkt en ook in de toekomst wil blijven uitblinken. Maar hoe doe je dat?

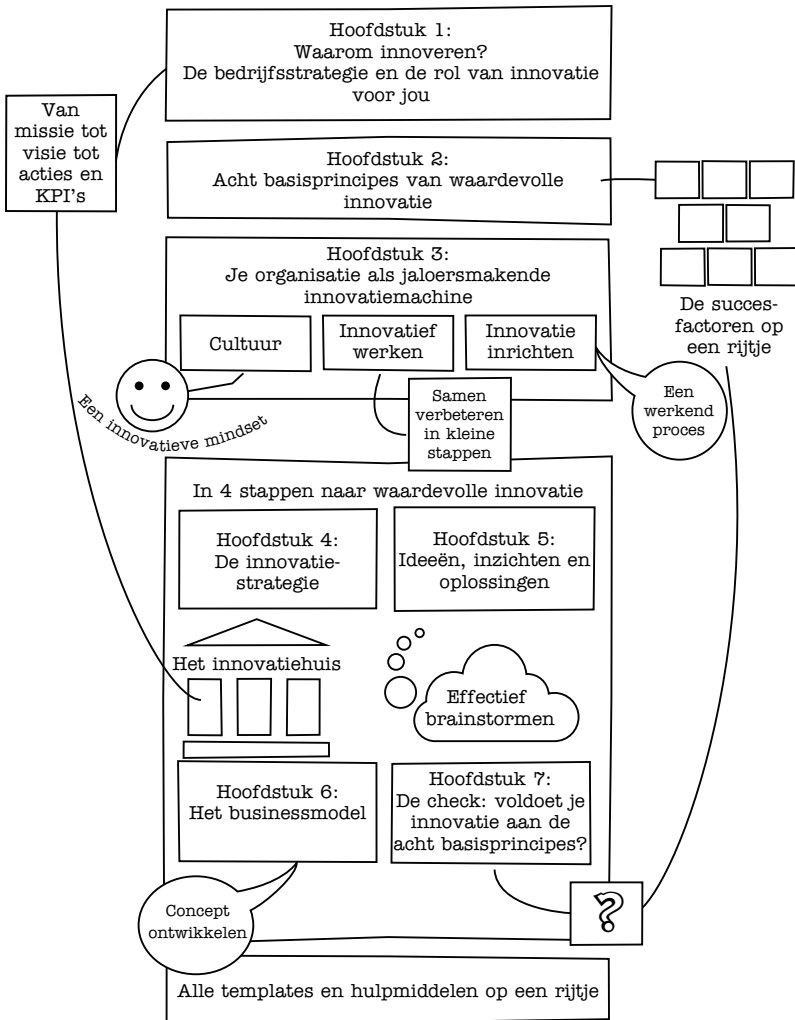
Innoveren is niet moeilijk, het is een kwestie van doen. Dit boek beschrijft niet alleen de theorie rond innovatie, maar biedt ook handvatten om innovatie in jouw bedrijf handen en voeten te geven. Het is daarmee een werkboek vol praktische tools, mooie verhalen van successen, missers en enthousiasmerende voorbeelden. Ik ga uitgebreid in op de mogelijkheden die de huidige tijd (met name dankzij digitale middelen) biedt om innovatief te ondernemen. Dit boek verschaft je een blauwdruk om zelf met innovatie aan de slag te gaan. Hoe bed je innovatie duurzaam in je organisatie in en hoe creëer je een innovatieve mindset? Het antwoord op deze vraag wordt je stap voor stap aangereikt, met methoden en voorbeelden.

De blauwdruk zie je in figuur 0.1 op pagina 15. Op basis hiervan navigeer je door de hoofdstukken en de daarin beschreven onderwerpen. Zo lees je in hoofdstuk 1 waarom innovatie zo belangrijk is en wat innovatie voor jou of jouw organisatie kan betekenen. In hoofdstuk 2 worden de acht basisprincipes van waardevolle innovatie beschreven. Nadat je in hoofdstuk 3 hebt ervaren hoe je je organisatie innovatieproof maakt, ga je aan de hand van hoofdstuk 4 tot en met 7 zelf aan de slag met innovatie. In hoofdstuk 4 bouw je de innovatiestrategie. In hoofdstuk 5 komen ideeën tot leven en worden ze omgezet in haalbare oplossingen. In hoofdstuk 6 werk je het businessmodel van je innovatie verder uit. Ten slotte kun je in hoofdstuk 7 toetsen of jouw innova-

tie aan de acht basisprincipes van innovatie voldoet en zo je kansen op succes vergroten.

Elk hoofdstuk sluit af met een aantal praktische vragen en opdrachten: operationeel, soms tactisch en soms ook strategisch van aard. Je kunt deze opdrachten van A tot Z doorlopen, maar dat hoeft natuurlijk niet. Pak eruit wat voor jou van toepassing en handig is.

Het is mijn wens dat dit boek veel mensen zal inspireren om innovatie als dagelijkse arbeidsvitamine te omarmen.



FIGUUR 0.1 Blauwdruk Impact door Innovatie

# 1

## Wat kan innovatie voor jou betekenen?

**‘Dat aan het doel van ondernemingen en aan de missie van ondernemingen zo zelden adequate aandacht wordt gegeven, is misschien de belangrijkste oorzaak van businessfrustratie en falen.’**

**PETER F. DRUCKER**, Amerikaans managementconsultant en auteur (1909-2005)

Waarom zou je eigenlijk willen innoveren? Wat betekent innovatie voor jou, of voor je organisatie? Kijk eerst waar je als organisatie voor staat, of voor wie je wilt staan. Hoe scherper je blik hierop, hoe scherper invulling kan worden gegeven aan innovatie.

In dit hoofdstuk vind je de belangrijkste redenen om innovatie te omarmen. Je krijgt een raamwerk om je visie, je positie en je plannen scherp te stellen en daarmee de opstap naar invulling van innovatie die bij jou past.

Missie, visie & bedrijfsstrategie



FIGUUR 1.1 Missie, visie, bedrijfsstrategie

## 1.1 Innoveren, waarom eigenlijk?

Hoeveel diensten of producten gebruiken we nu waar we vijftien jaar geleden nog nooit van gehoord hadden? Denk aan de smartphone, maar ook mobiele apps, Snapchat, Uber, Facetime, Whatsapp of Netflix. Andere voorbeelden zijn de X-box en de Playstation met waarheidsgetrouwe games, die je in de tijd van Pacman niet voor mogelijk zou hebben gehouden. Ook nieuw zijn Airbnb, Tinder, Fitbit, Spotify, Dropbox, Tumblr en Pinterest. Zomaar een paar succesvolle innovaties van de afgelopen decennia.

De fax is verdwenen, net als de telex, videocamera of videorecorder. Wie heeft er nog een vaste telefoon tegenwoordig en wie zoekt nog via de Gouden Gids naar de dichtstbijzijnde tandarts? Handige tools die eerder noodzakelijk leken, zijn inmiddels verdwenen. Vraag een jongere naar nut en noodzaak van een cassettebandje en hij zal je met vraagtekens en wellicht een blik vol medelijden vragen in welke eeuw je leeft.



De wereld verandert en vernieuwt razendsnel. Door te innoveren blijf je vooroplopen, de trend zetten en boven alles succesvol. Innovatie inspireert en daagt je uit, en je trekt er talentvolle mensen mee aan die het verschil kunnen maken. Voorkom dat je met lege handen komt te staan. Want als jij niet innoveert, doet de ander het wel.

Niks zo onzeker als de toekomst. De wereld kan er in één keer helemaal anders uitzien. Eens in de zoveel jaren gebeurt er iets wat we niet kunnen beïnvloeden, maar wat wel veel invloed heeft op alles wat we doen. Neem de kredietcrisis of corona: wie had gedacht dat de hele wereld zomaar ineens tot stilstand zou komen? Om juist ook op deze situaties voorbereid te zijn, is het belangrijk dat je wendbaar bent en snel kunt inspelen op wat er in de wereld gebeurt.

‘Positie bepalen’ is essentieel. Wie ben je nu en wie wil je zijn op de lange termijn? Hoe verhoud je jezelf dan tot de wereld om je heen? Wat is je reden van bestaan? Wanneer je positie gekozen hebt, zul je ook bij grote veranderingen waar je geen invloed op hebt, sneller weten wat je op dat moment wel of juist niet wilt en kunt ondernemen. Jouw keuzes geven richting aan jouw innovatieplannen, in alles wat je doet en waar je in investeert.

Een bewezen methode hiervoor is jouw missie, visie en bedrijfsstrategie vormgeven:

- Je *missie* is je opdracht voor de lange termijn, je langetermijndoelstelling.
- Je *visie* is je compacte strategische blik op de toekomst.
- De *strategie* geeft invulling aan je aanpak: het wat en het hoe.

**EEN VOORBEELD: NIET INNOVEREN IS NIET GROEIEN IS  
STILSTAAN IS ACHTERUITGANG IS...**

De firma Wirecard is de Duitse concurrent van het Nederlandse betalingsbedrijf Adyen en heeft als hoofdactiviteit het verzorgen van betalingsverwerking. Eind juni 2020 komt grootscheepse fraude aan het licht. In een paar dagen keldert het aandeel van € 190,- naar € 1,20.

Maar het was niet alleen de fraude die de ondergang van dit bedrijf veroorzaakte. Het bedrijf had de reputatie groots en innovatief te zijn en voorop te lopen in de ontwikkeling van betalingsverwerking. Niets bleek minder waar. De aandelenkoers was gebaseerd op een mix en match van fusies en overnames en een marketingaanpak waarbij een niet-bestaande grootsheid en onaantastbaarheid van de organisatie werden benadrukt.

Er was al jaren geen vernieuwingsdrang meer.<sup>1</sup> Het bedrijf gebruikte verschillende platforms die houtje-touwtje met elkaar verbonden waren. Allerlei soorten softwareoplossingen die niet goed op elkaar aansloten, werden aan elkaar geknoopt. Met als gevolg ontevreden klanten of klanten die geen kant meer op konden zonder in de problemen te komen. Medewerkers die aandrongen op vernieuwing konden rekenen op weerstand. ‘Laat alles maar zoals het is’, werd er dan gezegd; innovatie was niet zo belangrijk, omdat veel klanten porno- of gokwebsites waren. ‘Die konden toch nergens anders terecht voor betaaldiensten.’

Dit is wel een extreem voorbeeld van hoe het mis kan gaan als er niet vernieuwd wordt. En natuurlijk speelt de fraude van de CEO Markus Braun hier een grote rol. Maar is deze fraude ook niet tot stand gekomen omdat hij aan de achterkant iets grondig niet op orde had? Een kat in het nauw maakt tenslotte rare sprongen.

Het principe ‘niet vernieuwen is achteruitgang’ geldt voor iedereen. Om niet ingehaald te worden door anderen, is het belangrijk dat je steeds weer ontwikkelt en op deze manier het gevecht aangaat met de concurrentie.

## 1.2 Think Big: maak werk van je missie

Bij het vormgeven van je missie is mijn devies: ‘Think Big’. Het is inspirerend om eens na te denken over jouw *ВНАС*, oftewel je *Big Hairy Audacious Goal*. Dit idee hebben James Collins en Jerry Porras

nader uitgewerkt in het boek *Built to Last. Successful Habits of Visionary Companies*<sup>2</sup>. Volgens Collins en Porras is een BHAG een langetermijn-doel dat de aard van het bestaan van een bedrijf verandert.

BHAG's zijn bedoeld om de manier waarop je zakendoet te veranderen, de manier waarop je wordt gezien in de branche en mogelijk zelfs de branche zelf. Collins en Porras beschrijven BHAG's op bedrijfsniveau als bijna onmogelijk te bereiken zonder consequent buiten de comfortzone te werken en bedrijfsbetrokkenheid, zelfvertrouwen en zelfs een beetje arrogantie te tonen. BHAG's zijn groter, brutaler en krachtiger dan reguliere lange- en kortetermijndoelen. Ze hebben meestal een verbintenis van tien tot dertig jaar, maar ze zijn spannend, tastbaar en iets wat iedereen gewoon 'krijgt' zonder verdere uitleg.

Een voorbeeld: de firma Vattenfall, een groot internationaal energiebedrijf met Zweedse roots, stelt zich ten doel: 'Fossielvrij leven binnen één generatie'. Tastbaar is dit zeker, en ook spannend. Want hoe fijn zou het zijn dat jouw kind voor zijn energievoorziening niet meer afhankelijk is van fossiele brandstoffen en volledig kan vertrouwen op natuurlijke bronnen? Een BHAG als deze geeft duidelijkheid en richting aan alle activiteiten en investeringen die deze organisatie in de nabije en verdere toekomst zal doen. Hoe motiverend is het om in een organisatie te werken die hiervoor gaat?

Je kunt ook kiezen voor een meer competitieve aanpak. Een voorbeeld hiervan is Nike, dat zich met zijn BHAG 'Crush Adidas' duidelijk ten doel stelt om klanten van Adidas af te pakken. En wat zegt een BHAG als deze over het type mensen dat Nike zal aantrekken? Een winnaarsmentaliteit zal zeker een van de competenties zijn waarop gelet wordt.

Hoe maak je een BHAG?

### 1 **Conceptualiseer**

Neem eerst de tijd om te bedenken waar je naar kunt streven en je af te vragen of dat je bedrijf en/of je leven zal veranderen. Laat de beperkingen los en laat je fantasie de vrije loop; jouw BHAG

moet overdreven ambitieus zijn en onbereikbaar lijken. Denk over de top, denk 'Amerikaans': waar ben je enthousiast over, waar ligt je motivatie en waarom doe je het? Waarin ben je de allerbeste van de wereld?

Jouw BHAG is verder:

- minimaal tien jaar vooruit, maar liever nog verder in de toekomst
- actiegeoriënteerd
- meeslepend en spannend.

## 2 Test

Bepaal of het een BHAG is en of het iets is waar je je het komende decennium aan kunt wijden. Enkele vragen die je jezelf kunt stellen:

- Is het langdurig?
- Is het iets wat mensen zullen begrijpen?
- Moet ik ervoor uit mijn comfortzone?
- Is het meetbaar, verandert het mijn leven?
- Creëert het een momentum?
- Prikkel het en stimuleert het?
- Voedt het mijn economische motor, kan ik er omzet en winst uit halen?

## 3 Committeer je eraan

- Ga er direct mee aan de slag, splits het op in kleinere, meetbare minidoelen en check regelmatig de voortgang.
- Tien jaar lijkt lang, maar voor het realiseren van een BHAG zal deze termijn kort blijken te zijn. Door juist iets te definiëren wat onbereikbaar lijkt op de echt lange termijn, zul je geïnspireerd zijn om een solide plan te maken.

Neem Ikea<sup>3</sup>: een wereldwijd bekend woonwarenhuis. Kan de missie van Ikea de BHAG-test doorstaan? Ikea's missie, 'Betaalbaar en functioneel designmeubilair voor iedereen beschikbaar maken', is op de lange termijn gericht, begrijpelijk en actiegeoriënteerd. Deze heeft de ambitie in zich om levens te veranderen.