

**DOORBREEK
INNO!VATIE
BARRIÈRES**

Meer lezen?

Ben je geïnspireerd door dit boek en wil je meer weten over de boeken van Van Duuren Management? Kijk dan op onze website: www.vanduurenmanagement.nl, meld je aan voor onze nieuwsbrief en ontvang regelmatig informatie over de nieuwste boeken, kortingsacties, events en boekpresentaties. Bovendien krijg je toegang tot de digitale versie van dit boek op Yindo.nl. Zo heb je altijd het boek bij de hand! En nog interessanter: na aanmelding ontvang je van ons een code waarmee je vanaf nu 30% korting krijgt op al onze e-books!

Zo werkt het:

1. Ga naar www.vanduurenmanagement.nl
2. Klik op Registreer
3. Vul de code in: MAN-1271-2

Volg ons ook op:



ISBN 978 90 8965 781 7

NUR 801

Thema KJ

Trefwoord innovatie, innoveren, management

Vormgeving omslag en binnenwerk

studio frederik dewal, Schelluinen

Drukwerk

Balmedia, Schiedam

1e druk, maart 2025

© 2025 Van Duuren Management en Gijs van Wulfen

Niets uit dit boek mag worden overgenomen zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Wil je iets overnemen, neem dan contact op met de uitgeverij: info@vanduurenmanagement.nl.

Ondanks alle zorg die we aan dit boek besteed hebben, kan noch de auteur, noch de redactie, noch de uitgever enige aansprakelijkheid aanvaarden voor de schade die het gevolg is van eventuele fouten in deze uitgave.

Geen enkel deel van dit boek mag worden gebruikt voor het trainen van kunstmatige intelligentie.

Gijs van Wulfen

DOORBREEK INNO!VATIE BARRIÈRES

Vijftien strategieën om management
buy-in voor innovatie te vergroten

Van Duuren Management

Inhoud

15 belangrijkste barrières die innovatie belemmeren

14-33

NEE

15 strategieën om management buy-in voor innovatie te vergroten

34-203

JA

15

BELANGRIJKSTE BARRIÈRES DIE INNOVATIE BELEMMEREN

DE MUUR VAN INNOVATIEBARRIÈRES

1

SUCCESSEN UIT
HET VERLEDEN

6

SILLO'S BINNEN
DE ORGANISATIE

11

GEEN
MARKTFOCUS

2

GEBREK AAN
DIVERSITEIT

7

RISICO-
AVERSIE

12

GEEN
PRIORITEIT

3

ANGST OM
TE FALEN

8

WEERSTAND TEGEN
VERANDERING

13

GEEN
DUIDELIJKE
RICHTING

4

CULTURELE
NORMEN

9

KORTE-
TERMIJN-
FOCUS

14

GEEN IDEE
HOE

5

BUREAUCRATIE

10

VALT BUITEN MIJN
MANAGEMENT
DOELSTELLINGEN

15

GEEN
DUIDELIJKE
INNOVATIE-ROI

15

STRATEGIEËN OM MANAGEMENT BUY-IN VOOR INNOVATIE TE VERGROTEN

CULTUUR- GERELATEERD

1 BEGRIJP DE
MANAGEMENT
AGENDA

2 CREËER
INNOVATIE-
AMBASSADEURS

3 WIJNOVEER:
INNOVEER
SAMEN

4 VERZAMEL EEN
TOPTeam

5 EXPERIMENTEER

6 WEES EEN
SUPER-
INNOVATOR

STRATEGIE- GERELATEERD

7 PAK HET
JUISTE
MOMENT

8 MAAK INNOVATIE
ONDERDEEL
VAN STRATEGIE

9 PRESENTEER
INNOVATIE-
SUCCESSEN

10 VIND
INNOVATIE-
PARTNERS

11 WEES
KLANTGERICHT

PROCES- GERELATEERD

12 PAS BEWEZEN
METHODES
TOE

13 BEWIJS KLANT-
COMMITMENT

14 MAAK
INNOVATIE-
BUSINESSCASES

15 PITCH JE
INNOVATIE-
VERHAAL

Inhoud

Cultuurgerelateerde
strategieën

Strategiegerelateerde
strategieën

Procesgerelateerde
strategieën

Inleiding

Innovatie is een strijd

Vijftien belangrijkste barrières die innovatie belemmeren

Vijftien strategieën om management buy-in voor innovatie te vergroten

Strategie 1. Begrijp de managementagenda

Strategie 2. Creëer innovatieambassadeurs

Innovatieverhaal 1: SEA

Strategie 3. Wijnveer: innoveer samen

Strategie 4. Verzamel een topteam

Strategie 5. Experimenteren

Innovatieverhaal 2: SAP

Strategie 6. Wees een superinnovator

Strategie 7. Pak het juiste moment

Innovatieverhaal 3: Huntsman

Strategie 8. Maak innovatie onderdeel van strategie

Innovatieverhaal 4: CCI

Strategie 9. Presenteer innovatiesuccessen

Strategie 10. Vind innovatiepartners

Strategie 11. Wees klantgericht

Strategie 12. Pas bewezen methodes toe

Innovatieverhaal 5: NTT DATA

Strategie 13. Bewijs klantcommitment

Strategie 14. Maak innovatiebusinesscases

Innovatieverhaal 6: BRUIL

Strategie 15. Pitch je innovatieverhaal

Andere innovatiebestsellers

Index

Gastauteurs / over de auteur

Inleiding

In mijn tweede baan als marketeer in de voedingsindustrie had ik er echt genoeg van om een innovator te zijn. Waarom? De organisatie presteerde slecht; in een holding van veertien voedingsmiddelenbedrijven bleek het bedrijf van alle bedrijven het slechtst te presteren. Het topmanagement stond onder enorme druk om op de korte termijn de winst te verbeteren en op de lange termijn omzetgroei te genereren. De managers drongen er bij ons op aan om promotionele acties op te zetten om de ambitieuze verkoopdoelstelling te halen en tegelijkertijd ons productportfolio drastisch te innoveren om de *cashcows* van morgen te creëren.

Dus bedachten we nieuwe concepten en die legden we samen met onze collega's van Research & Development voor aan onze leidinggevenden. Maar ze wezen ons af. Maar liefst drie tot vier keer achter elkaar verwierpen ze onze innovatievoorstellen. Uit hun argumenten bleek dat ze twijfelden of de nieuwe concepten wel zouden aanslaan. We werden teruggestuurd om meer onderzoek te doen. Dit gebeurde keer op keer. Het was zo... frustrerend.

De enige keer dat we een nieuw product snel lanceerden, was toen de leidinggevenden zomervakantie hadden! We deden een soort guerrillalancering. Toen ze terugkwamen van vakantie, vertelden we ze dat we samen met Verkoop een nieuw product hadden geïntroduceerd om ons verkoopbudget voor dat jaar te halen. En we vroegen hun om vergiffenis. Ze accepteerden onze excuses, want het nieuwe concept verkocht als een gek! Toen ik later over deze turbulente periode nadacht, besepte ik dat deze weerstand tegen innovatie werd gevoed door pure angst om te falen. Een mislukking van een nieuw product had ze hun baan kunnen kosten als managers van het slechtst presterende bedrijf in de holding.

Ideeën omzetten in realiteit kan frustrerend zijn – niet alleen voor de innovators, maar ook voor hun collega's en andere leidinggevenden. Ooit ontmoette ik een CEO van een middelgroot familiebedrijf. Toen we over innovatie begonnen te praten, zei hij tegen me: 'Gijs, ik heb drie problemen met innovatie:

Het kost altijd meer dan ze beloven.
Het duurt altijd langer dan ze beloven.
Het levert altijd minder op dan ze beloven.'

CEO's zijn dus ook gefrustreerd over innovatie en over innovators die te veel beloven en te weinig leveren. Wist je dat 94% van de managers ontevreden is over de innovatieprestaties van hun organisatie? ^[1]. Innovatieprestaties gaan niet over het creëren van nieuwe ideeën, hoewel zelfs dat soms ook een probleem is. Voor mij betekent innovatie het omzetten van ideeën in impact. En de impact van innovatie kan van alles zijn: meer omzet, 'wowing customers', meer duurzaamheid, meer gezondheid. Maar innovatie kan ook sociale impact hebben: van deze wereld voor velen een betere plek maken om te leven en te werken.

Zelf heb ik alle innovatiefouten gemaakt. Zodoende was ik in de gelegenheid om later in mijn carrière effectieve methodologieën te ontwikkelen, die de effectiviteit van innovatie verdubbelen. Mijn missie is om jou op weg te helpen om een superinnovator te worden. Als spreker over design thinking en innovatie reis ik de hele wereld over en ontmoet ik veel innovators met verschillende achtergronden en culturen. Het valt me altijd op dat ze nog steeds gefrustreerd zijn en tegen dezelfde barrières aan lopen, in elke sector en over de hele wereld.

Dáárom heb ik dit boek geschreven. Om voor eens en voor altijd de belangrijkste barrières voor innovatie te identificeren en ze met vijftien praktische strategieën te kunnen doorbreken. Kies het juiste moment en gebruik ze alle vijftien om een effectievere innovator te worden.

Laten we innoveren en van deze wereld een betere plek maken om te leven en te werken!

Innovatiegroeten,
Gijs van Wulfen

P.S. Duizendmaal dank aan Frederik de Wal, de ontwerper van dit prachtige boek, Josien Moerman, de redacteur, en Monique Lindzen en Roderik Teunissen van Van Duuren Management. Dankzij jullie zullen duizenden innovators in Nederland innovatiebarrières doorbreken.

P.P.S. Maria Vittoria, dit boek is voor jou, amore xxx.

[1] Gitnux.org. *Innovatiestatistieken: Market Report & Data*, 20 december 2023, door Jannik Lindner.

Gijs van Wulfen

'Innovatie stopt eerste Nee! moment waarop

**niet bij de
Dat is het
het echt start'**

Innovatie is een strijd

Als de verandering buiten je organisatie groter is dan de verandering binnen je organisatie, loop je het risico op een dag overbodig te worden. Precies dit blijkt uit onderzoek naar de gemiddelde levensduur van een bedrijf in de S&P 500, de index van de 500 grootste beursgenoteerde bedrijven in de VS. De gemiddelde levensduur daalde dramatisch: van 61 jaar in 1958 tot slechts 18 jaar. Dit benadrukt het belang van innovatie, aangezien veel van deze bedrijven failliet gingen omdat ze er niet in slaagden om op tijd essentiële veranderingen door te voeren. ^[1]

Innovatie gedefinieerd

De meeste mensen associëren innovatie met nieuwe technologieën zoals kunstmatige intelligentie, biotechnologie en robotica. In het bedrijfsleven is innovatie echter gerelateerd aan de ontwikkeling van nieuwe producten.

Ik definieer innovatie graag breder, omdat er veel innovatie is die niets met technologie te maken heeft en die ook buiten het bedrijfsleven plaatsvindt, in organisatorische, sociale en duurzame context. Het resultaat kan natuurlijk best een nieuw product, nieuwe dienst of nieuw businessmodel zijn. Daarnaast kan het ook een nieuw proces, een nieuwe experience of een nieuwe manier van werken zijn.

Innovatie staat voor 'nieuwe ideeën omzetten in impact'.

Ik ga het uitleggen. Creativiteit levert nieuwe ideeën op. Uitvinden levert nieuwe technologieën op. Innovatie transformeert nieuwe ideeën of technologieën tot werkelijkheid, met impact. De impact van innovatie kan kwalitatief zijn, omdat het de manier waarop mensen denken, handelen of werken ingrijpend kan veranderen. Het effect kan ook kwantitatief zijn, wat betekent dat het aantal mensen, bedrijven of organisaties die het toepassen enorm is. En natuurlijk kan impact zowel kwalitatief als kwantitatief zijn. Er zijn nieuwe contexten waarin innovatie een belangrijkere rol begint te spelen dan vroeger. Ik benadruk bijvoorbeeld ook organisatorische en sociale innovatie.

Door de schaarste op de arbeidsmarkt is het aantrekken en behouden van de juiste medewerkers voor veel organisaties een uitdaging geworden. Vooral jongere generaties werken graag in een bedrijfsomgeving waar hun creativiteit en ondernemerschap worden gestimuleerd, gezien en beloond. Daarom is investeren in organisatie-innovatie zinvol. Het helpt bij het creëren van een geweldige plek om te werken en verhoogt de loyaliteit van jonge werknemers met ambitie.

Steeds meer organisaties gebruiken het ESG-raamwerk om hun duurzaamheid en ethische impact te evalueren. ESG staat voor *Environmental*, *Social* en *Governance*. Het wint aan populariteit nu investeerders prioriteit geven aan verantwoorde investeringen, en klanten vragen om maatschappelijk bewuste producten en diensten. Innovatie helpt organisaties hun ESG-doelstellingen te behalen en een positieve maatschappelijke impact te creëren door nieuwe duurzame praktijken te creëren, diversiteit en inclusie te verbeteren en *corporate governance* te versterken.

Bij innovatie zijn meestal afdelingen als strategie, R&D, ICT, productie en marketing betrokken. Maar met organisatorische en sociale innovatie zijn humanresource-managers ook innovators geworden. Een van de Innovatieverhalen belicht de innovatiereis van SEA, de Milanese luchthavens Malpensa en Linate in Italië, op het gebied van diversiteit en inclusie.

Er zijn veel redenen om te innoveren

Innovatie is gestegen als topprioriteit voor bedrijven; 79% van de bedrijven rekent het tot hun top 3-doelstellingen. ^[2] Geweldig nieuws, nietwaar? Naast de continuïteit van een organisatie zijn er nog veel meer redenen waarom je zou kunnen innoveren. Ik noem er hier tien – en jij kunt er waarschijnlijk wel meer bedenken.

Tien redenen om te innoveren

Er zijn veel redenen om te innoveren, wat zowel voor de hand liggend als verrassend is. Ik wil graag tien redenen met je delen:

Omdat

1. Omdat de behoeften en wensen van je belangrijkste klanten veranderen
 2. Omdat er nieuwe technologieën opkomen
 3. Omdat nieuwe regelgeving je hiertoe dwingt
 4. Omdat je een cultuur van innovatie wilt creëren
 5. Omdat je nieuwe businessmodellen wilt verkennen
 6. Omdat je radicaal nieuwe producten en diensten wilt ontwikkelen
 7. Omdat je van jouw organisatie een fantastische plek om te werken wilt maken
 8. Omdat je nieuwe doelgroepen en markten wilt verkennen
 9. Omdat je je bedrijf wilt laten groeien
 10. Omdat je je ESG-verantwoordelijkheden wilt vervullen
-

Met alle mogelijke redenen voor innovatie in het achterhoofd weet elke CEO dat innovatie dé sleutel is om de toekomst van het bedrijf veilig te stellen. McKinsey ontdekte dat bedrijven die écht innoveren veel beter presteren. Goede innovators kunnen de winst met een factor 2,4 doen toenemen ten opzichte van anderen. ^[3] Innovatie leidt tot zakelijk succes. Zo simpel is het.

Ondanks alle goede redenen leert de praktijk ons dat het vinden van een goede balans tussen 'operational excellence' en 'innovatie excellence' voor veel leidinggevenden een complex dilemma is.

Innovatief worden is een strijd

Alle organisaties waren ooit ook snelle en flexibele start-ups, maar de 'oude olifant' is traag geworden toen hij oud en groot werd. Het is een natuurlijk proces, dat vanzelf gaat. Dit betekent dat in de praktijk 'focus op de basis' een prioriteit is, vooral in slecht economisch weer. Uiteindelijk verslaat de business van vandaag innovatie voor morgen, zoals het ik in mijn lezingen graag verwoord. Dus als je het initiatief neemt om je organisatie te innoveren, word je meteen geconfronteerd met het grootste obstakel voor innovatie: het woord nee! En zoals je ziet, kun je heel wat verschillende nee's krijgen. Je herkent er vast wel een paar.

**NEE
NEE
NEE
NEE
NEE
NEE
NEE
NEE
NEE
NEE
NEE
NEE
NEE
NEE
NEE**

Het grootste obstakel voor innovatie is het woord: nee!

1. Nee, dat is onmogelijk
2. Nee, het heeft geen prioriteit
3. Nee, dat hebben we eerder geprobeerd
4. Nee, hier hebben we geen tijd voor
5. Nee, onze klanten zullen het niet leuk vinden
6. Nee, het past niet in de strategie
7. Nee, de CEO zal hier nooit ja tegen zeggen
8. Nee, het staat niet in de begroting
9. Nee, het is niet mijn verantwoordelijkheid
10. Nee, het duurt te lang
11. Nee, er is geen businessmodel
12. Nee, we hebben het altijd zo gedaan
13. Nee, dat is veel te riskant
14. Nee, het past niet in ons SAP-systeem
15. Nee!

Geen steun van het management doodt innovatie

Hoewel de meeste managers beweren dat ze willen innoveren, wacht het gros af tot ze móeten innoveren. Ze moeten zich bijvoorbeeld plotseling aanpassen aan snel evoluerende markten en technologische nieuwe landschappen. In de meeste gevallen verkiezen ze incrementele innovatie (het aanbrengen van geleidelijke verbeteringen) boven radicale innovatie, die hun grenzen verlegt en baanbrekende ideeën nastreeft.

Recente statistieken leren ons dat 94% van de managers ontevreden is over de innovatieprestaties van hun organisatie. ^[4] Dit weerspiegelt een enorme kloof tussen het belang dat aan innovatie wordt gehecht en de daadwerkelijke succesvolle uitvoering ervan. Ondanks nieuwe manieren om te innoveren, zoals open innovatieplatforms, hackathons, interne innovatie-incubators, big data en kunstmatige intelligentie, is er nog geen bewijs dat het succespercentage van innovatie verbetert.

Onlangs heb ik onder professionals een enquête gehouden met de vraag waarom innovatie het onderspit delft. Zoals je kunt zien, was het in meer dan de helft van de gevallen te wijten aan een gebrek aan buy-in van het management. Verrassend genoeg – of niet – was een gebrek aan technische haalbaarheid de minst belangrijke factor.

Wat is de belangrijkste reden waarom innovatie om zeep wordt geholpen?



Bron:
790 professionals,
LinkedIn, 2023.

Dus zo ziet de strijd die innovatie heet eruit

1. *Managers weten allemaal dat innovatie essentieel is*
2. *Managers beweren allemaal dat ze prioriteit geven aan innovatie*
3. *Maar ze zijn allemaal ontevreden over hun innovatieprestaties*
4. *En als ze met innovatie beginnen, wordt het vroeg of laat intern tegengehouden*

Gebrek aan prioriteit, ontevredenheid van het senior management over innovatie en gebrek aan buy-in voor innovatie veroorzaken veel worstelingen waar innovatie-directeuren, managers en projectleiders dagelijks mee te maken hebben. Op basis van mijn indrukken van hen en gesprekken met hen over de hele wereld, heb ik een lijst samengesteld van vijftien praktische worstelingen van innovators.

Vijftien praktische strubbelingen van innovators

1. Mijn innovatie-inspanningen stuiten op een muur
2. Ik heb moeite om innovatie op de agenda te krijgen
3. Ik heb moeite om budget voor innovatie veilig te stellen
4. Ik mis steun van het senior management
5. Ik ontmoet weerstand tegen innovatie van de conservatieven
6. Ik vind het moeilijk om een cultuur van innovatie te stimuleren
7. Ik stuit op bureaucratie
8. Ik heb moeite om innovatie af te stemmen op strategie
9. Ik heb te maken met interne concurrentie om budget
10. Ik loop vast in een risicomijdende bedrijfscultuur
11. Ik ben gefrustreerd door de trage besluitvorming
12. Verdeelde silo's binnen de organisatie staan innovatie in de weg
13. Ik heb moeite om toptalent aan te trekken voor mijn innovatieteam
14. De ROI van onze innovatie-inspanningen staat continu ter discussie
15. Ik ondervind weerstand tegen nieuwe ideeën

Als deze strijd je aanspreekt, is dit boek voor jou een geweldig goed keuze. Zo niet, geef het dan aan een collega die minder geluk heeft dan jij.

Laten we eens onderzoeken waarom managers iets blokkeren waarvan ze beweren dat ze het echt willen, zoals innovatie. In het volgende hoofdstuk presenteer ik de muur van barrières die innovatie belemmeren.

Belangrijke boodschappen uit dit hoofdstuk

- ☞ Er zijn veel redenen om te innoveren.
 - ☞ Senior managers beweren prioriteit te geven aan innovatie.
Maar ze doen het zelden.
 - ☞ Het grootste obstakel voor innovatie is het woord: nee!
 - ☞ Het management is ontevreden over de innovatieprestaties.
 - ☞ De belangrijkste reden waarom innovatie niet van de grond komt,
is dat er geen buy-in is van het management.
-

[1] Innosight-rapport: https://www.innosight.com/wp-content/uploads/2016/08/creative-destruction-whips-through-corporate-america_final2015.pdf.

[2] BCG: https://media-publications.bcg.com/BCG_Most-Innovative-Companies-2023.

[3] McKinsey Insights. 'Wat is innovatie?', 17 augustus 2022.

[4] Gitnux.org. *Innovatiestatistieken: Market Report & Data*, 20 december 2023, door Jannik Lindner.