

# **Innovatie in bestaande organisaties**

**Tim de Vries**

Druk: Bravenewbooks

Omslagontwerp: Tim de Vries, Spaans kasteel tussen Cordoba & Sevilla.

Vormgeving binnenwerk & foto's: Tim de Vries

Managementboek

ISBN 9789402148268

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, door middel van druk, fotokopieën, geautomatiseerde gegevensbestanden of op welke wijze ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur.





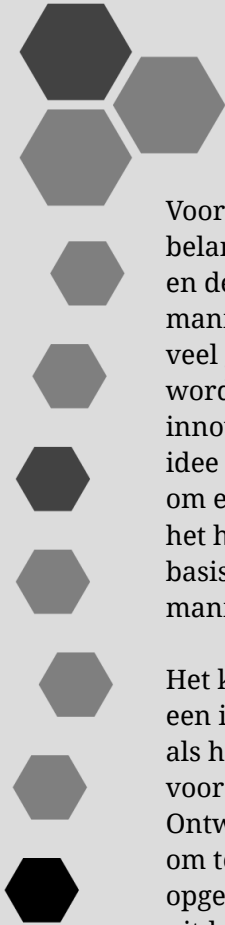
## **Inhoudsopgave**

---

	<b>Inleiding</b>	<b>3</b>
	<b>De basis van innovatie</b>	<b>9</b>
	<b>Innovatietraject</b>	<b>35</b>
	<b>Innovatietraject - lab</b>	<b>65</b>
	<b>Innovatietraject - design</b>	<b>83</b>
	<b>Innovatietraject - implementatie</b>	<b>99</b>
	<b>Metten is weten</b>	<b>117</b>
	<b>Innovatiecultuur</b>	<b>129</b>
	<b>Verantwoordelijkheden</b>	<b>151</b>
	<b>Innovatie portfolio</b>	<b>165</b>
	<b>Doen!</b>	<b>173</b>

# Inleiding





Voor veel organisaties is innovatie een belangrijk onderwerp, het is immers een belangrijke manier om als organisatie te blijven aansluiten op de behoefte van klanten en de markt. Bijna alle organisaties worstelen met het vraagstuk: hoe zij op een goede manier kunnen innoveren. Zelfs als er veel budget beschikbaar wordt gesteld, blijven in veel gevallen de resultaten uit. Een belangrijk vraagstuk hierbij is hoe innovatie kan worden vormgegeven binnen een bestaande organisatie. Zeker in een tijd waarin innovatie belangrijk is om te overleven. Voor startende ondernemingen is een innovatief idee vaak de reden van het starten van de organisatie. Een bestaande organisatie vraagt om een andere aanpak dan een startende onderneming (of start-up). Dit boek gaat over het hoe de organisatie kan worden veranderd zodat innovatie onderdeel wordt van de basis van de organisatie. Met natuurlijk het uiteindelijke doel om innovatie op een goede manier in te zetten voor de organisatie.

Het kan voor een organisatie van levensbelang zijn om de mogelijkheid van innovatie een integraal onderdeel te maken van de organisatie. Innovatie is niet alleen belangrijk als het gaat om de organisatie te blijven voorzien van nieuwe producten en/of markten voor de organisatie, maar is ook belangrijk om de organisatie zelf te blijven ontwikkelen. Ontwikkeling en innovatie kunnen voor een bestaande organisatie van levensbelang zijn om te overleven en te kunnen blijven groeien. In de afgelopen jaren heb ik veel ervaring opgedaan met innoveren binnen een bestaande organisatie. De belangrijkste uitdagingen waar een organisatie tegenaan loopt bestaan toch wel uit: de cultuur,



processen en de bestaande manieren van zaken doen. Om écht te kunnen innoveren is het belangrijk voor een organisatie, om meer te doen dan te komen met innovaties en deze koste wat kost te ontwikkelen en aan klanten aan te bieden.

Dit boek beschrijft de stappen die nodig zijn om een innovatie te vinden/ontwikkelen, te ontwerpen en vervolgens te implementeren in de organisatie. In het boek zijn een aantal belangrijke vraagstukken verwerkt als het gaat om innovatie (in de gekleurde kaders). Deze kaders bieden een belangrijke uitleg en achtergrond bij informatie over innovatie en het innovatietraject.

Het boek beschrijft achtereenvolgens wat innovatie is en waarom is het belangrijk voor een organisatie. Daarna zal besproken worden welke drie fases er zijn in het innovatietraject en zal worden beschreven welke zaken belangrijk zijn om uiteindelijk tot een succesvolle implementatie van een innovatie te komen. Tot slot staat beschreven, welke stappen een organisatie kan nemen om de organisatie structureel aan te passen om innovatie blijvende een plek te geven. Hierbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan het aanpassen van de cultuur, het maken van een innovatie portfolio en het creëren van de juiste rollen binnen de organisatie.

Als innovatie binnen de organisatie al jaren een belangrijk speerpunt is of misschien gaat worden, dan is het belangrijk om de innovatietrajecten een eerlijke kans te geven.



Een kans op successen voor de organisatie. Dit boek beschrijft uitdagingen waar een organisatie tegenaan kan lopen, uitdagingen die een organisatie kan hebben en hoe deze op een pragmatische manier kunnen worden opgelost. De uitdagingen sluiten aan bij de uitdagingen van een bestaande organisatie en geven inzicht in de wijze waarop een manager, directeur en bestuurders kunnen omgaan met innovatie uitdagingen vanuit de organisatie, omgeving of van andere belanghebbenden.



Innovatie is natuurlijk niet alleen voor directeuren, managers, ondernemers, beleidsmakers, consultants en beslissers. Maar dit boek richt zich wel op deze doelgroepen en dan met name in commerciële bedrijven en organisaties zonder winstoogmerk. Zij zien de toegevoegde waarde van innovatie en willen over het algemeen graag stappen maken met de organisatie om innovatie gestructureerder aan te pakken en te werken aan échte innovatie voor hun organisatie. Daarbij is het gebruik maken van de bestaande manieren van werken, de processen en de cultuur een basis, in plaats van een sta-in-de-weg.



Dit boek nodigt uit tot een andere manier van kijken naar innovatie. Niet alleen als een populair woord of een trend, maar als iets dat feitelijk voordelen voor een organisatie oplevert. Innovatie is noodzakelijk voor elke organisatie, maar hoe zorg je ervoor dat innovatie niet eindigt in de la naast alle andere “goede” plannen. Door een aansluiting te houden met de strategische doelen van de organisatie, door te begrijpen wat er in de

omgeving van de organisatie gebeurt kunnen innovatie tot een succes leiden en de organisatie echt verder helpen richting een volgende stap. Een nieuw product en/of verbeterde dienstverlening. Innovatie is een serieus onderwerp, iets dat niet tussen de processen in de organisatie verloren mag gaan, het kan namelijk een belangrijke bijdrage leveren aan het succes van een organisatie. Het uiteindelijk succes is natuurlijk afhankelijk van de doelstellingen, de gewenste uitkomsten en de ambities van een organisatie.



**'Zaken doen heeft slechts twee functies:  
marketing en innovatie.'**

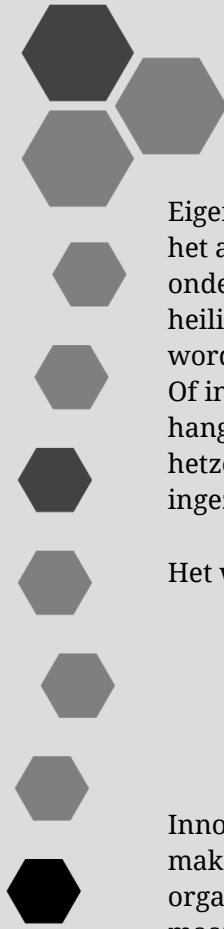
**Peter F. Drucker**





# De basis van innovatie





Eigenlijk is innovatie nog helemaal niet zo'n duidelijk begrip. Het lijkt erop dat startups het automatisch in zich hebben en grotere bedrijven zullen allerlei activiteiten moeten ondernemen om te kunnen profiteren van de krachten van innovatie. Wat is dan die heilige graal waar iedereen naar op zoek lijkt te zijn? Is het inderdaad iets wat nooit kan worden gevonden, of is het heel haalbaar zolang je maar weet waar je naar op zoek bent. Of innovatie nu wel of niet kan worden gezien als iets essentieels binnen een bedrijf, hangt af van behoorlijk wat factoren. Niet voor iedere onderneming zal innovatie hetzelfde zijn. Het kan in verschillende vormen of met andere doelstellingen worden ingezet.

Het woordenboek geeft het volgende aan over innovatie:

in·no·ve·ren: vernieuwingen invoeren om vooruit te komen; = vernieuwen

**Van Dale Online Woordenboek**

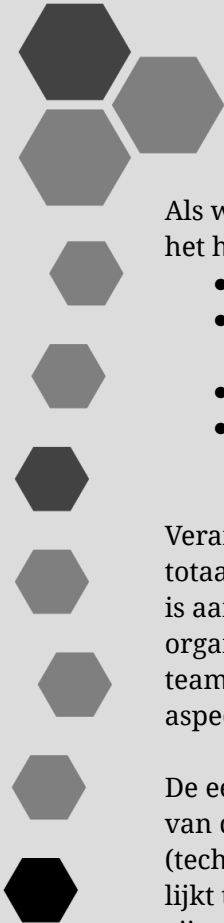
Innoveren is een werkwoord. Het werkwoord staat niet alleen voor de activiteiten die te maken hebben met innovatie, maar het gaat ook over een continu bewegen van een organisatie, een doorgaande beweging. Zoals aangegeven is innoveren een werkwoord, maar het is zeker geen werkwoord van een tijdelijke activiteit. Verder geeft de vertaling



in de Van Dale nog iets belangrijks aan: innoveren gaat namelijk over het invoeren van vernieuwingen. Er zal duidelijk moeten worden gemaakt welke innovatie nodig is in de organisatie en wat precies bereikt kan worden met deze innovatie. Innoveren wil niet automatisch zeggen dat dit ook de gewenste doelstelling bereikt. Focus en doelgerichtheid zijn hierbij belangrijk.

Innovatie is een breed begrip, voornamelijk omdat voor iedere organisatie innovatie anders zal zijn. Zo zal iedere organisatie op een andere manier denken over innovatie en op een andere manier omgaan met innovatie. Innovatie voor de bakker op de hoek van de straat, ziet er waarschijnlijk totaal anders uit dan innovatie voor een gemeente of voor een grote commerciële bank. Wel hebben al deze organisaties iets gemeen: ze beseffen dat het noodzakelijk is om te innoveren en dat ze dit moeten doen binnen een bestaande organisatie. Niet iedere organisatie zal te maken hebben met dezelfde innovatie en dezelfde innovatievraagstukken, toch kan er in het algemeen iets worden gezegd over innovatie:

Innovatie is voor de organisatie een nieuwe manier van werken of leveren van nieuwe producten/diensten die tot doel hebben (nog beter) de strategische doelen te behalen.



Als we kijken naar bovenstaande omschrijving, zijn een aantal criteria van belang als we het hebben over innovatie:

- De innovatie moet tot doel hebben nieuws te leveren/te zijn voor de organisatie.
- Het gaat bij innovatie niet alleen om nieuwe producten of diensten, maar ook over een nieuwe manier van werken.
- De innovatie moet aansluiten bij de strategische doelen.
- De innovatie moet een verbetering opleveren voor de organisatie (dit kan, maar hoeft niet, extra sales te zijn).

Verandering binnen een organisatie of van een productportfolio, hoeft niet direct iets totaal vernieuwends te zijn (alhoewel een aantal organisaties hier wel van dromen). Het is aan een organisatie zelf om te bepalen welke zaken nieuw of vernieuwend zijn voor de organisatie. Interessant is het om af te vragen waar die grens voor de organisatie of het team ligt. Als we kijken naar innovatie, is voornamelijk het *vernieuwende* een belangrijk aspect.

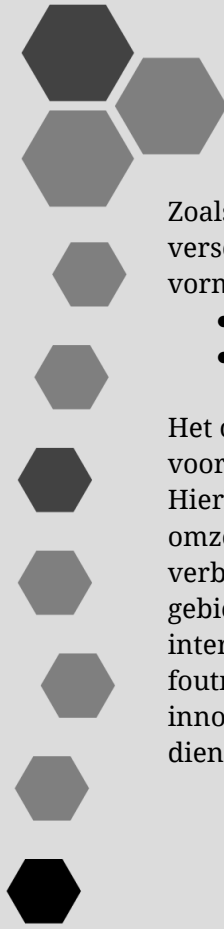
De eerste stap van het innovatietraject zal zijn om vast te stellen of de innovatie-ambities van de organisatie realistisch zijn ten opzichte van de organisatie, de markt en andere (technische) ontwikkelingen. Als je een innovatie wilt doen waar géén behoefte aan is (of lijkt te zijn) in de markt of de technologie is nog niet ver genoeg, dan kan dit een signaal zijn dat de ambities van de organisatie te hoog liggen. Er is niet één regel te geven over



wanneer de ambities te hoog liggen, dit is afhankelijk van de organisatie, markt en andere ontwikkelingen.

Als de ambities te hoog blijken te liggen, is innovatie dan niet mogelijk voor deze organisatie? Nee! Het is zeker mogelijk om te innoveren, het is alleen belangrijk om dan te beseffen wat de impact is van een keuze om de innovatie toch te gaan invoeren in een organisatie.

Binnen een aantal organisaties staat innovatie behoorlijk hoog op de agenda, maar dit wil nog niet zeggen dat daadwerkelijk een innovatieve organisatie is ontstaan of dat de organisatie ook daadwerkelijk innoveert. Innovatie loopt vaak vast, omdat bestaande organisaties kijken naar innovatie op een voor hen gebruikelijke manier. Wil je écht innoveren in een bestaande organisatie, dan zal de organisatie moeten breken met de bestaande manier van denken, van meten en van implementeren. Anders zal innovatie blijven steken bij ambities van die organisatie om zaken intern en extern anders te gaan doen. Zonder concreet of gewenst effect.



Zoals inmiddels is aangegeven kan innovatie in verschillende vormen voorkomen en verschillende doelstellingen hebben. In dit boek identificeren we twee verschillende vormen van innovatie:

- interne innovatie
- externe innovatie

Het onderscheid tussen interne en externe innovatie is belangrijk, omdat zo de voordelen voor de organisatie in verschillende vormen naar voren kunnen komen. Hierbij kan worden gedacht aan financiële voordelen (kostenbesparing, omzetverhoging) en impact op klanten en/of de markt. Als een organisatie werkt aan het verbeteren van de productieafdeling, door bijvoorbeeld een innovatie te doen op het gebied van lean management, dan hoeft dit niet direct te leiden tot een hogere omzet. Bij interne innovatie is het gewenst als de innovatie bijvoorbeeld leidt tot minder foutmarges in de producten of tot minder kosten binnen de afdeling. Bij externe innovatie is het gewenst dat bijvoorbeeld de kwaliteit van het product of nieuwe diensten het verschil maken voor een organisatie.



Organisaties willen om verschillende redenen innoveren en niet altijd direct als gevolg van externe factoren. Kijkend naar de redenen om te innoveren, volgen hier een aantal voorbeelden:

- marktontwikkelingen (reactieve innovatie)
- digitalisering van dienstverlening, producten
- tekorten aan gekwalificeerd personeel
- high potentials aantrekken voor de organisatie
- online verkoop en verdere platform gebaseerde dienstverlening (Uber)
- globalisering
- lean and agile manieren van werken om de beperkte resources efficiënt in te zetten
- succes willen hebben zoals andere innovatieve bedrijven (bijvoorbeeld Amazon of Google)
- niet worden neergezet als niet-innovatief bedrijf
- uitdagingen binnen de organisatie vragen om andere maatregelen dan standaard verbetertrajecten.
- kostenbesparing; innoveren klinkt tenslotte beter dan kostenreductie of snoeien..

Kijkend naar bovenstaande lijst zijn er veel redenen om aan innovatie te doen als organisatie. Soms omdat de omgeving hier om vraagt, maar zeker niet minder vaak omdat de organisatie zelf een noodzaak ziet om te blijven ontwikkelen.



### Waarom zouden we innoveren?

Waarom zouden we eigenlijk als organisatie willen innoveren? Het kost veel tijd, geld en energie en het is onduidelijk wat uiteindelijk het resultaat voor de organisatie zal zijn. In sommige gevallen ontstaat de behoefte uit de organisatie zelf, maar in veel gevallen zal een externe bedreiging een aanleiding zijn. Als er sprake is van een dergelijke bedreiging op de markt, lijkt het voor iedereen logisch om te innoveren, maar kan je op dat moment als organisatie wel reageren. Met andere woorden: heb je op moment als organisatie wel de mogelijkheid om de kracht van de organisatie in te zetten om te kunnen innoveren?

Interne en externe factoren kunnen de organisatie “dwingen” tot innoveren, maar de meeste organisatie dat als de factoren hun invloed laten zien het in veel gevallen al te laat is om een nieuwe innovatie te ontwikkelen. Daarnaast is niet elke markt in beweging, waarom zou je in dat geval als organisatie dan innoveren? Dit is voornamelijk om te voorkomen dat de organisatie geen activiteiten blijft doen die niet aansluiten bij de strategische doelstellingen van de organisatie en bijvoorbeeld producten en diensten leveren waar de markt niet op zit te wachten. De gedachte kan voorbij

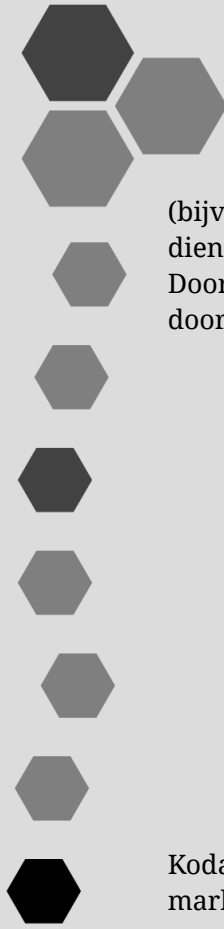


komen dat een innovatieproject “hip” is, een hoge investering vereist, maar weinig oplevert voor de organisatie. Toch kan een organisatie niet besluiten om stil te gaan staan en niet verder te ontwikkelen, anders zal het onvermijdelijke resultaat zijn dat mensen andere producten zullen gaan kiezen of dat mensen negatief worden over de dienstverlening. Innovatie is een belangrijke manier voor een organisatie om te anticiperen op ontwikkelingen in de markt en van de concurrenten. Innoveren is belangrijke methode om een organisatie beter de strategische doelen te laten halen.

Wil je succes hebben en houden als organisatie, dan is het belangrijk om in beweging te blijven en te blijven innoveren.

Veel mensen halen twee begrippen door elkaar als het gaat om nieuwe dingen in een organisatie, namelijk *creativiteit* en *innovatie*, waarbij veel mensen creativiteit hebben gekoppeld aan innovatie: er wordt gedacht dat super veel creativiteit nodig is om te kunnen innoveren, maar het tegendeel is waar. Het is belangrijk dat je kunt onderkennen wat nieuw (vernieuwend) is voor de organisatie, maar dit hoeft niet een totaal nieuw iets te zijn, wat volledig afwijkt van bestaande processen, producten of manieren van werken. Een postbedrijf dat een nieuw segment van diensten





(bijvoorbeeld gepersonaliseerde cadeau's) gaat leveren, hoeft niet meteen nieuwe diensten te verzinnen, maar kan ook al in de markt bestaande diensten gaan leveren. Doordat de innovatie nieuw is voor de organisatie, kan de organisatie profiteren van de door een andere organisatie reeds bewezen innovatie.

#### Kodak

Een organisatie die ooit de in de marktleidende analoge camera's maakte. Een organisatie die haar marktpositie duidelijk had verdiend. Na een (achteraf) "onhandige" beslissing van het management om innovatie op het gebied van digitale camera's te negeren en te blijven focussen op de analoge camera, kwam de organisatie langzaam in steeds zwaarder weer. Van de marktpositie van Kodak was al snel niets meer over en heeft uiteindelijk toe geleid, dat de organisatie helemaal uit de camera/fotografie markt is verdwenen.

Kodak wordt vaker aangehaalde als het gaat om organisaties die de innovatie in de markt verkeerd heeft ingeschat. De innovatie die Kodak had doorgevoerd was zeker succesvol, maar sloot niet (meer) aan bij de ontwikkelingen in de markt. De opkomst van

de digitale camera werd door Kodak niet gezien als de nieuwe toekomst: zij hadden besloten te blijven innoveren binnen hun bestaande productportfolio. Uit dit voorbeeld blijkt dat het bij innovatie niet alleen gaat om het doorvoeren van de noodzakelijke innovatie binnen de organisatie, maar ook om de innovatie te implementeren die noodzakelijk is om te overleven.

