

# Let's get started; Innovatie binnen jouw organisatie

Auteur: Mirte Dijksterhuis

Publicatiedatum: 18-5-2020

---

Ben jij die ondernemer aan de start van een nieuwe innovatie? Zit je vol met goede ideeën maar weet je nog niet helemaal waar je moet beginnen? Goed nieuws! Je idee is nieuw, maar je bent niet de eerste die voor de uitdaging van innovatief ondernemen staat. Sterker nog, als ondernemer kun je al lang je ogen niet meer sluiten voor de noodzaak van het innoveren. Want blijf je achter? Dan heb je je beste tijd gehad, zo luid de boodschap in menig artikel en in de media.

Bij mijn moeder kwam vroeger de melkboer wekelijks aan de deur. Later maakte deze zelfde melkboer een carrière switch en deed hij zijn rondes door het dorp met een SRV-wagen. Tegenwoordig haalt mijn moeder haar melk “gewoon” in de supermarkt en is de SRV-wagen uit het straatbeeld verdwenen.

In mijn kindertijd keek ik op regenachtige middagen films van een band in een videocassette. Later waren we thuis erg vooruitstrevend toen we onze eerste Dvd-speler aanschafden. Vandaag de dag kijk ik films vanaf mijn laptop op Netflix. Ik heb geen tv meer in huis, en eerlijk gezegd mis ik deze ook niet. Via internet kan ik namelijk alle programma's en films kijken wanneer ik dat wil, en dus niet wanneer een televisiezender beslist het programma uit te zenden.

Zomaar twee voorbeelden van markten die binnen enkele jaren drastisch veranderd zijn. Het Japanse bedrijf Funai Electric Company was de laatste producent die in 2016 nog videocassettes produceerde. In Juli dat jaar werd de productielijn gesloten. Er was simpelweg niet meer voldoende vraag naar het product. Ook werd het steeds lastiger voor het bedrijf om aan onderdelen voor de videocassette te komen. Het bedrijf had in de jaren daarvoor de focus in de productie verlegd naar andere elektronische producten waaronder printer gerelateerde producten. Een verstandige innovatie, want naar printer gerelateerde producten is vandaag de dag nog steeds vraag op de markt. Had Funai niet op de veranderende markt ingespeeld, dan hadden ze in 2016 de deuren kunnen sluiten en hadden we de naam Funai kunnen toevoegen aan een lange lijst ondernemingen die niet meer bestaan omdat ze niet (op tijd) innoveerden.

Dit is waarom je ook als ondernemer met een succesvol lopende organisatie kunt worstelen met de vraag of je moet innoveren en hoe je dat dan moet doen. Je staat voor de keuze tussen voorop lopen, veel investeren en veel risico. Of wachten tot iemand anders het doet met het risico dan achter de feiten aan te lopen.

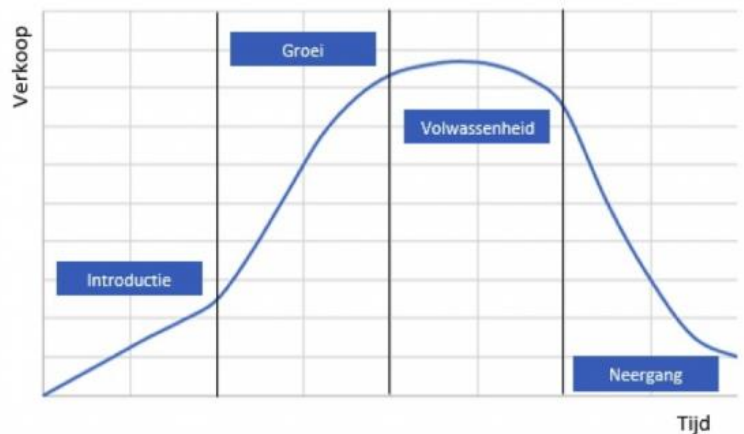
Een voorbeeld; eind jaren 80 en in het begin van de jaren 90 was Merry-Go-Round hét bedrijf op Wall Street en in de suburbs. Het kledingbedrijf was vooral populair bij tieners. Ze hadden maar liefst 536 winkels. Helaas raakten in het midden van de jaren 90 v-neck shirts en bandana bloesjes uit de mode. Het bedrijf was erg gebonden aan tijdelijke trends en kon niet van zijn oubollige imago af komen. Dat zorgde er uiteindelijk voor dat Merry-Go-Round over de kop ging. In 1994 ging het bedrijf failliet en in 1996 stopte het volledig met bestaan. Een klassiek voorbeeld van hoe niet op tijd innoveren je de kop kan kosten.

De boodschap is duidelijk; niets is blijvend behalve verandering. In dit artikel hoop ik je op weg te helpen met jouw volgende innovatie, en wil ik je een aantal handvaten bieden om stappen te kunnen zetten in de wereld van innovatief ondernemen.

## Wanneer is het tijd voor innovatie?

Hoe weet je nou of de tijd rijp is voor jouw product of dienst om te gaan innoveren? Een handige tool om de fase waarin jouw product of dienst zit in kaart te brengen is de productlevenscyclus. Hiermee kun je als onderneming strategische (marketing)beslissingen nemen voor een productgroep. Het product of dienst kan in vier verschillende fases terecht komen:

1. **Introductiefase:**  
Kenmerken van de introductiefase zijn dat het product nog maar net op de markt komt. Er zijn nog weinig verkopen en er is weinig naamsbekendheid. In deze fase vergt het product veel investeren in marketingactiviteiten. Er zijn nog geen of weinig concurrenten



2. **GroEIFase**  
De naamsbekendheid van het product vergroot en daarmee neemt de verkoop van het product erg toe. Hierdoor worden ook de productiekosten lager. In deze fase wordt over het algemeen ook de meeste winst behaald. Investerings in de introductieperiode worden tijdens de groeifase (vaak) terugverdiend. Ook de concurrentie en marktgroei neemt toe. Zij zien namelijk ook de potentie in van het product of dienst.
3. **Volwassenheidsfase**  
De groei neemt af en de winst daalt. De concurrentie kan een prijzenoorlog voeren. Nu is de tijd om je product te innoveren en te verbeteren. Wacht je te lang? Dan zul je al snel achter de feiten aan lopen.
4. **Neergangsfase**  
Ten slotte is de markt verzadigd, de vraag naar het product stagneert. Het product wordt alleen nog aangeboden aan de trouwe consument, maar verdwijnt op een gegeven moment uit de markt

Bron illustratie: Productlevenscyclus. (z.d.). Geraadpleegd op 17 mei 2020, van <https://www.marketingscriptie.nl/productlevenscyclus/>

Met het productlevenscyclus model ben je in staat om innovatie beslissingen te onderbouwen. Tijdens de volwassenheidsfase is het dus handig om je product te gaan verbeteren of een nieuwe markt aan te boren. De snelheid waarmee een dienst/product door een fase gaat is verschillend. Dat is namelijk afhankelijk van de concurrentie en de vraag naar jouw product. Aan de hand van de genoemde kenmerken kun je een inschatting maken van de fase waarin jouw product of dienst zich

bevindt. Daarnaast is het natuurlijk ook gewoon tijd voor innovatie wanneer jij een ontzettend goed idee hebt of kansen op de markt ziet.

### **Wat is innoveren eigenlijk?**

First things first, om te begrijpen hoe we innovatie het beste in kunnen zetten voor jouw onderneming is het goed even kort terug te gaan naar de basis; Innovatie is het introduceren van vernieuwingen die nuttig zijn. Vernieuwen is dus de kern van innoveren, maar niet elke vernieuwing is een innovatie. Innovaties hebben als doel nut toe te voegen zodat de gebruikers van de innovatie er dus beter van worden.

Wanneer je hebt besloten om aan de slag te gaan met innovatie, is de volgende vraag natuurlijk, wat kun je eigenlijk allemaal innoveren? Het antwoord is simpel: Alles! Het is erg belangrijk om hier even bij stil te staan. Want wanneer we aan Innoveren denken zijn het meestal de grote tech-bedrijven zoals Apple of Tesla die als eerste in gedachten komen. Die gedachten gang kan het soms nog lastiger maken om de stap naar innovatie te maken, en dit is helemaal niet nodig. De weg naar innovatie ligt voor elke organisatie open. Om een idee te krijgen van wat voor soort innovatie wellicht bij jouw organisatie past, lopen we langs een aantal van de verschillende soorten innovaties die we kennen.

Allereerst, productinnovaties. Productinnovaties zijn de innovaties die we vanuit ons dagelijks leven het beste kennen. Het gaat hierbij om het aanbieden van nieuwe goederen, diensten of ideeën. Voorbeelden van productinnovaties zijn bijvoorbeeld de smartphone of de ijskoffie die je uit de koeling van de supermarkt kunt kopen. Bij productinnovatie kun je ook denken aan het verbeteren van een bestaand product, zoals bijvoorbeeld suikervrije cola of een stofzuiger die minder geluid maakt. Pampers zijn ook een mooi voorbeeld van productinnovatie, deze komen oorspronkelijk van de luchtvaartindustrie. Dit laatste is ook een mooi voorbeeld van hoe het aanbieden van een bestaand product aan een nieuwe doelgroep ook nuttige vernieuwing kan zijn, dit valt onder de categorie marktinnovatie.

Om de spiraal van prijsconcurrentie te voorkomen zal met name de marketingafdeling van een organisatie moeten kijken naar marktinnovatie. Verruim de blik, kijk ook naar andere branches en organisaties waarvoor je product of dienst mogelijk ook interessant is.

Zoals je ziet hoeft niet elke innovatie een radicale innovatie te zijn. Het aanbieden van eenzelfde product tegen een lagere prijs zal door klanten ook worden gezien als een verbetering. De minst aantrekkelijke manier om dit te doen is door je marge te verlagen, een aantrekkelijker manier om dit te doen is door procesinnovaties.

Bij procesinnovatie verbeter je de manier waarop je een product produceert of aanbiedt. Hoe kun jij je productieproces beter inrichten? (Lean) Six sigma is een theorie die veel wordt toegepast om verbeteringsmogelijkheden binnen processen op te sporen. Daarnaast is automatisering van een proces een veel voorkomende vorm van procesinnovatie. Je zou ook kunnen kiezen voor een slimmer productontwerp waarbij je bijvoorbeeld minder onderdelen nodig hebt of de assemblage simpeler maakt.

### **Hoe kom je aan een idee?**

Wellicht heb je al een heel aantal innovatie ideeën. Kun je nog wel wat inspiratie gebruiken? Probeer dan eens een van de volgende technieken:

1. (Lean) Six sigma

(Lean) Six sigma werd ook al even genoemd in de vorige alinea. Bij het gebruik van de theorie van (Lean) Six sigma zullen de bottlenecks in je proces zichtbaar worden. Deze bottlenecks vragen om soms creatieve oplossingen. Dit kan een goed uitgangspunt zijn voor een innovatie binnen je organisatie.

2. Nieuwe connecties

Nieuwe connecties en nieuwe omgevingen kunnen helpen bij het genereren van nieuwe ideeën. Nieuwe contacten brengen nieuwe inzichten.

3. Brainstormsessies

Dit is misschien wel de meest voordehand liggende techniek. Door brainstormen kunnen er in korte tijd veel ideeën gegenereerd worden. Belangrijk bij brainstormen is dat je geen waardeoordeel aan de ideeën mag geven over de ideeën tot alle ideeën zijn opgesomd.

4. Biomimicry

Kijk wat de natuur heeft gedaan om je probleem op te lossen, en kijk of je dat kunt nabootsen.

5. De stripheld-analogie

Wat kunnen striphelden wat wij ook zouden willen kunnen? Striphelden kunnen alles, welke ideeën zouden zij bedenken?

6. Mindmapping

Maak rondom een idee een overzicht van allerlei associaties.



Bron illustratie: Van den Heuvel, F. (2017, 24 februari). *Mindmap*. Geraadpleegd op 4 april 2020, van <https://viphealthandnutrition.nl/wp-content/uploads/2017/02/MINDmap.png>

## Het selecteren van een idee

Wanneer je een lijstje met verschillende innovatie ideeën voor je organisatie hebt is het van belang om strategisch te kiezen in welke ideeën je daadwerkelijk wil gaan investeren. Het boek *Innovatiemanagement* van Eelko Huizingh geeft ons een vijftal selectiecriteria waar je na elke fase van je innovatieproces naar zou moeten kijken:

1. Technische overwegingen

Hier vraag je jezelf bijvoorbeeld af of de noodzakelijke technologie bestaat, en of je bedrijf de vereiste mogelijkheden (bijvoorbeeld qua technologie, menskracht, faciliteiten en geld) heeft voor zowel de ontwikkeling als de productie van de innovatie, en kan de productie tegen acceptabele kosten plaatsvinden?

2. Strategische overwegingen

Past de innovatie binnen de strategische focus qua markt, technologie en product? Het is belangrijk ook aandacht te schenken aan reacties van eventuele stakeholders.

3. Klantacceptatie

Zijn klanten tevreden met het nieuwe product, bevredigt het hun behoeften en voldoet de kwaliteit?

4. Financiële overwegingen

Denk hierbij onder andere aan je winstmarge, netto contante waarde, interne rendabiliteit, return on investment (ROI), verwachte omzet of cashflow, en terugverdienperiode.

#### 5. Marktoverwegingen

In welke fase van de levenscyclus bevindt zich de markt? Welk groeipotentieel is aanwezig en welk marktaandeel kan het nieuwe product behalen?



Bron illustratie: Huizingh, E. (2017). Innovatiemanagement (3de editie). Amsterdam, Nederland: Pearson Benelux B.V. Figuur11.1

### Je hebt een idee, en nu?

Allereerst is het verstandig eens goed in markt te duiken waarin je de innovatie wil gaan introduceren. Je kunt zelf marktonderzoek doen, maar in Nederland zijn ook een groot aantal marktonderzoeksbureaus actief, voor kleine en grote klanten, voor het bedrijfsleven en de overheid. Je kunt er dus ook voor kiezen dit uit te besteden. Het grote voordeel van uitbesteden van marktonderzoek doen is dat de objectiviteit van je onderzoek gewaarborgd blijft. Zelf marktonderzoek doen kan wellicht financieel aantrekkelijker zijn. Let er dan wel op dat selectieve waarneming een gevaar is dat op de loer ligt. Marktonderzoek doen is een vak waar veel over te zeggen is. Daarom zal ik er in dit artikel niet te veel over uitweiden, wel wil ik graag het belang van marktonderzoek benadrukken. Wanneer je weet wat er speelt in de markt, vergroot je je kans op succes aanzienlijk.

Wanneer ik zelf in een nieuwe markt duik lees ik altijd graag marktonderzoeken die online gepubliceerd zijn. Zo publiceren Rabobank en ING regelmatig marktonderzoeken over de trends in verschillende branches. Door deze trends te analyseren kun soms zelf al bevestiging of juist een weerlegging van je idee vinden.

Denk ook eens opnieuw na over wie je doelgroep eigenlijk is. Voor wie maak je dit product? Eelko Huizingh verteld ons in zijn boek Innovatiemanagement dan uit veel onderzoek blijkt dat organisaties die meer klantgericht werken succesvoller zijn. Deze bedrijven weten hun klanten steeds weer te verbazen met innovaties die inspelen op de veranderende klantbehoeften. Klanten blijven een leverancier trouw die hun steeds weer meer waarde biedt. En loyale klanten zijn aantrekkelijk voor bedrijven. Ironisch genoeg kan het ontwikkelen van alsmaar nieuwe incrementele innovaties van producten en processen, en het opzoeken van lead users om samen met hen nieuwe productinnovaties te ontwikkelen zowel tot succes als mislukking leiden. Radicale innovaties doen

nieuwe markten ontstaan en het is dus maar zeer de vraag of de beste klanten op de oude markt ook de beste klanten op de nieuwe markt kunnen zijn. Voormalige koetsbezitters vormden bijvoorbeeld maar een klein deel van de nieuwe automarkt. Bij radicale innovaties is het hebben van een visie dus belangrijker dan klantgericht zijn. In het vervolg van een innovatietraject kan een dergelijke 'autistische' zienswijze wel worden gecorrigeerd door bij meerdere stappen te onderzoeken hoe het nieuwe product wordt ervaren door klanten. Dit betekent dus niet dat klantonderzoek niet verstandig is. Je moet klanten bieden waar ze behoefte aan hebben, maar dat hoeft niet hetzelfde te zijn als wat ze vragen. Bovendien hoef je je dus niet alleen op je huidige klanten te richten. Maar ook op klanten van concurrenten en op consumenten of bedrijven die nog nooit een product hebben gekocht.

Deze klantgerichte versus autistische tegenstrijdigheid is een van de innovatieparadoxen. Grote kans dat je tijdens het ontwerpen van je innovatie concept tegen een dergelijke paradox aan zult lopen, er zijn namelijk weinig onderwerpen zo vol paradoxen als innovatie. Zo is er bij innoveren altijd tijdsdruk aanwezig. Zodra een kans in de markt wordt geroken, is elk tijdsverlies verloren omzet. Vandaar dat de innovatie zo snel mogelijk geïntroduceerd moet worden. Hiertegenover staat dat elke innovatie iets nieuws is. Dus voordat je weet of iets echt onder alle omstandigheden werkt, moet je het eerst in alle situaties uittesten. Het zou toch zonde zijn als je door de grote tijdsdruk een niet goed werkend product op de markt zou brengen? Snelheid versus zekerheid is een van onze paradoxen.

Innoveren betekend nieuwe dingen doen, en daarom is leren noodzakelijk. Je ontdekt wat werkt, hoe het werkt en wanneer het werkt. Je kunt veel leren: welke technologie moet worden gebruikt, welke klanten hebben er behoefte aan, via welke kanalen verkoop je het aan klanten, enzovoort. Je kunt en moet heel veel leren om succesvol te kunnen innoveren. Tegelijkertijd moet je ook presteren. Zolang het product nog niet is geïntroduceerd wordt er ook geen winst behaald, hebben klanten er nog niks aan en bestaat het risico dat concurrenten je voor zijn. Vandaar de paradox leren en presteren.

Innovatie is een creatief proces, Je werkt aan iets nieuws, daarom is de juiste route is voor elke innovatie verschillend. Innovatie vraagt om een ondernemende, lerende houding en een hoop dapperheid.

### **Wat kun je verwachten van je een innovatie?**

Geschat wordt dat van alle 30.000 producten die jaarlijks in de VS op de consumentenmarkt worden geïntroduceerd, zo'n 70 tot 90 procent binnen een jaar uit de schappen is verdwenen. Psychologisch onderzoek van Kahneman en Tversky geeft hiervoor een aantal verklaringen. Ze wijzen erop dat het er niet om gaat of het nieuwe product echt beter is dan de bestaande alternatieven, maar dat alleen de perceptie van klanten telt. Klanten beoordelen een nieuw product ten opzichte van een reverentiepunt, meestal een product dat ze al bezitten. Bij deze vergelijking worden de sterke punten van het nieuwe product als winstpunten geteld, maar de tekortkomingen als verliespunten. Omdat voor mensen verlies veel zwaarder weegt dan winst moeten klanten aanzienlijk meer winstpunten waarnemen, dan verliespunten, willen ze overstappen op het nieuwe product. Hier komt bij dat mensen zekerheden zwaarder wegen dan mogelijkheden of kansen. Deze theorie stelt dat klanten de waarde van hun bestaande producten met een factor drie overschatten, en dat aanbieders hetzelfde doen met de waarde van hun nieuwe product. Omdat drie maal drie negen is wordt er wel gezegd dat een nieuw product een factor tien beter moet zijn dan een bestaand product wil het een succes worden.

Sommige producten kennen hierdoor een lange aanlooptijd. Een goed voorbeeld is de vaatwasser. Deze werd in 1893 al uitgevonden, maar sloeg meer dan een halve eeuw later pas aan. Bekende redenen voor weerstand bij klanten zijn dat innovatie vaak vraagt om het wijzigen van gewoonten of indruist tegen overtuigingen van de klant.

Er zijn verschillende manieren om weerstand bij klanten te overwinnen, het is het best om je al tijdens het ontwikkelingsproces bewust te zijn van dit mogelijke gevaar. Je kunt het product dan misschien zo ontwerpen dat het qua functionaliteit wel innovatief is, maar qua gebruik zoveel mogelijk aansluit op gewoonten die de klant al heeft.

De introductiefase is duidelijk een spannende fase in je innovatieproces. Nu zal blijken of alle energie, tijd en geld die je in de innovatie hebt gestoken zich terug zal verdienen. De beslissing van de gebruiker of hij de innovatie gaat gebruiken noemen we ook wel de adoptiebeslissing. Of klanten het nieuwe product gaan kopen hangt af van vier groepen factoren.

1. De waargenomen productkenmerken  
Dit is vaak de belangrijkste doorslaggevende factor. Hierbij kijken we naar de eerder besproken “winstpunten” die de gebruiker aan je product toekent. De winstpunten moeten duidelijk waarneembaar zijn. Het maakt hierbij niet uit hoe ingewikkeld het product daadwerkelijk is, maar het is doorslaggevend of klanten denken dat het product complex is.
2. Activiteit van de aanbieder  
Er zijn veel manieren waarop je de adoptie van je product door klanten kunt beïnvloeden. Zo hebben we gehad over het betrekken van je klant in het ontwikkelingsproces van je innovatie. Ook een goed georganiseerd, doordacht marketingplan speelt een grote rol. Zorg dat je goed bent voorbereid. Zo wil je voor de lancering van je innovatie bijvoorbeeld je klantenservice goed ingericht hebben.
3. Kenmerken van de klant  
Zorg dat je je doelgroep goed in kaart hebt gebracht. Voordehand liggende kenmerken zijn bijvoorbeeld klantbehoefte, de grote van de portemonnee van de klant, en het hebben van kennis en toegang tot het product. Maar denk bijvoorbeeld ook na over hoe innovatief jouw klant eigenlijk durft te zijn.
4. Externe factoren  
De externe factoren omvatten alle andere invloeden naast de innovatie zelf, de klanten en de aanbieder. Denk dus bijvoorbeeld aan de reacties van concurrenten, de economische situatie, het weer, de overheid of de reacties op social media.

Innoveren is het doen van nieuwe dingen. Met iets nieuw weet je nooit precies hoe dit uitpakt. Innoveren is noodzakelijk maar niet gemakkelijk. Ik hoop dat ik je door middel van dit artikel op weg heb kunnen helpen met jouw eerste stappen in de enerverende wereld van innovatie. Zoals één van mijn grote inspiratiebronnen voor dit artikel, Eelko Huizingh, zijn boek innovatiemanagement afsluit, zou ik ook graag dit artikel af willen sluiten.

*“De toekomst ontstaat niet uit zichzelf.  
Door te innoveren laten wij de toekomst ontstaan.”*

### Literatuurlijst:

- 10 bedrijven die wereldmarktleider waren en vandaag niet meer bestaan. (2018, 10 augustus). Geraadpleegd op 16 mei 2020, van <https://businessam.be/10-bedrijven-die-wereldmarktleider-waren-en-vandaag-niet-meer-bestaan/>
- About FUNAI. (z.d.). Geraadpleegd op 17 mei 2020, van <https://www2.funai.co.jp/en/company/history.html>
- Banerjee, S. (2014, 16 januari). *How do you decide whether Six Sigma or Lean Six Sigma is better for you?* Geraadpleegd op 5 april 2020, van <https://www.processexcellencenetwork.com/lean-six-sigma-business-performance/articles/how-do-you-decide-whether-six-sigma-or-lean-six-si>
- Blauwhof, G. S. W. (2014). Innovatie 3.0. *ART (Applied Research Today)*, 5, 12–23. Geraadpleegd van <https://surfsharekit.nl/publiek/hh/88539f80-9528-486b-bce4-e27da60063d1>
- Huizingh, E. (2017). *Innovatiemanagement* (3de editie). Amsterdam, Nederland: Pearson Benelux B.V.
- K. (2016, 22 juli). Einde van een tijdperk: productie van videorecorders stopt. Geraadpleegd op 16 mei 2020, van <https://nl.metrotime.be/2016/07/23/must-read/einde-van-een-tijdperk-productie-van-videorecorders-stopt/>
- Pheijffer, M. (2020, 22 maart). Sociale cohesie en gemeenschapszin zijn na de crisis het nieuwe normaal. Geraadpleegd op 22 maart 2020, van <https://fd.nl/opinie/1338491/sociale-cohesie-en-gemeenschapszin-zijn-na-de-crisis-het-nieuwe-normaal>
- Productlevenscyclus. (z.d.). Geraadpleegd op 17 mei 2020, van <https://www.marketingscriptie.nl/productlevenscyclus/>
- R. (2018, 9 januari). Marktinnovatie, wat is het en waarom is dit belangrijk? Geraadpleegd op 17 mei 2020, van <https://innovatie-site.nl/marktinnovatie/>
- Soorten Innovatie, Wat Is Het Verschil?* (z.d.). Geraadpleegd op 29 maart 2020, van <https://innovatie-site.nl/soorten-innovatie/>