

Innovatie in Nederland: ***Veiligheid troef!***



10 hypothesen
over hoe we in Nederland innoveren

Nederland spreekt zich uit

- ✓ Gedurende drie maanden sprak Six Fingers met **21 innovatie professionals**.
- ✓ Wij spraken met **experts** op het gebied van innovatie en met professionals van zowel **grote en kleine organisaties** uit diverse branches. Over **diverse thema's**, van open innovatie tot het innovatieproces tot cultuuraspecten.



De volgende organisaties werkten mee aan het onderzoek, waarvoor nogmaals hartelijk dank: Sweijen Consult, Universiteit van Tilburg, ASK Community Systems, Schuitema, Syntens, Centre Parcs, SNS REAL Group, Rabobank, CZ, Dr. Oetker, ForAllFinance, Docufacts, Intervet, Pon, Microsoft, GTI, Scania, Friesland Foods Domo, Mercedes Daimler & Het Rijk.

Innovatie in Nederland is belangrijk, maar de keuzes zijn veilig

- ✓ De conclusie van dit onderzoek presenteren wij graag aan de hand van **10 hypothesen**. Deze schetsen tezamen een beeld van **de staat van innovatie in Nederland**.
- ✓ Op basis van de hypothesen komen wij tot de hoofdconclusie: **Organisaties vinden innovatie zeker belangrijk, maar durven zelden te kiezen voor echte vernieuwing**.

NIEUW!

Als u verder leest komt u eerst de 10 hypothesen tegen, die worden gevolgd door innovatietrends en de conclusie van het onderzoek. Deze hypothesen mogen, hoewel ze zijn gebaseerd op de 21 interviews, **niet als representatief** voor de totale populatie van Nederlandse organisaties worden gezien.

Vragen & contact

- ✓ Herkent u het beeld dat wij hier schetsen?
Of juist helemaal niet?
Wilt u reageren op dit onderzoek?
Wij horen graag van u!
- ✓ **Six Fingers** 040-8426202
Tobias Braam tobias@sixfingers.nl
Rob Adams rob@sixfingers.nl
- ✓ Rest ons u veel leesplezier te wensen!



A silhouette of a human head in profile, facing left, is centered against a vibrant sunset background. Inside the head, several white gears of various sizes are arranged, symbolizing thought and logic. The word "Hypothesen" is written in a bold, yellow, sans-serif font across the middle of the head silhouette.

Hypothesen

Organisaties vragen graag aan de klant hoe te innoveren



***“Bij ons is innovatie altijd
klantvraag gestuurd.
Geen push, maar altijd pull”***

Erik de Gilde, Manager Eindtraject
bij Scania Nederland

- ✓ We **vragen veel aan onze klant**. Zowel via marktonderzoek als via (goedkopere) manieren zoals klachtenmanagement of internetfora wordt de mening van de klant in kaart gebracht.
- ✓ **Voordeel:** door op directe klantbehoeften te innoveren stijgt de slagingskans en het draagvlak van de innovatie.
- ✓ **Nadeel:** klanten kunnen hun **latente behoeften** niet goed verwoorden, zo blijft het nieuwe innovatie-idee dus dichtbij wat klanten in de huidige situatie gewend waren van de markt. Daarnaast: hoe wil je nog niet bestaande klanten een vraag stellen?

Wetgeving belangrijke driver innovatie



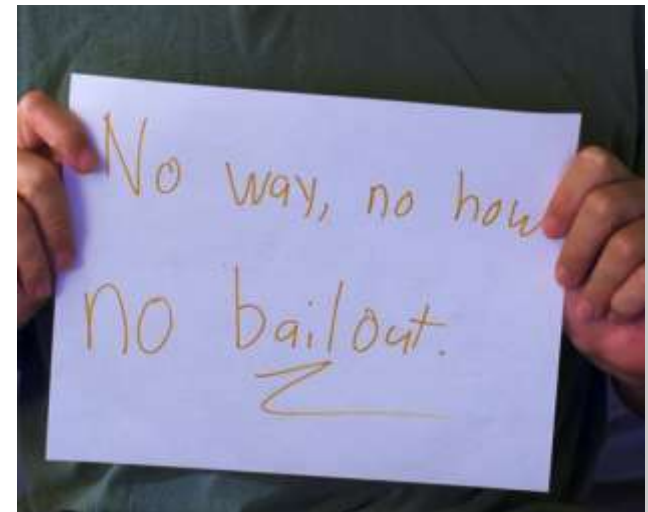
“Ik denk dat Amerika een voorloper is in innovatie. Alleen ontstaat dat meer op een natuurlijke manier, intrinsieke innovatie. (...) Hier is dat meer afhankelijk van overheidssteun.”

Tim van IJsendoorn, Marketing Consultant bij ASK Community Systems

- ✓ Wetgeving is een belangrijke reden voor organisaties om te gaan innoveren. De overheid speelt hier dus een positieve rol **als aanjager** van innovatie (bijvoorbeeld door de uitstoot schadelijke stoffen van auto's te laten beperken).
- ✓ Ook wordt innoveren puur voor **publicitaire redenen** vaak genoemd. Plus **defensieve innovatie**, de concurrent doet het nu eenmaal ook.
- ✓ Als laatste reden komt het (nog) beter **vervullen van klantbehoeften** terug als driver voor innovatie.

Wetgeving belangrijke driver innovatie (verdieping)

- ✓ Innovatie is dus vaak **extrinsiek gemotiveerd**. Niet omdat de organisatie zelf innovatief wil zijn of marktkansen ziet, maar omdat het moet van de overheid of EU.
- ✓ Een nadeel van deze gedwongen innovatie is dat iedereen deze innovatie moet uitvoeren, je behaalt dus **geen voordeel ten opzichte van concurrenten** door de innovatie.
- ✓ Innovatie met als doel **kostenreductie of korte termijn omzetstijging** is innovatie die vaker extrinsiek gemotiveerd is.
- ✓ Dit terwijl innovatie met als doel waardecreatie juist vaak intrinsiek gemotiveerd is.



Conceptinnovatie steeds groter onderdeel van innovatie



“Wij verkopen commodities, pijpen trekken, leidingen leggen. Dat kan iedereen. Onze toegevoegde waarde ligt in grote oplossingen en kennis leveren.”

Gert Jan Knippenberg, Manager Concern Communications bij GTI

- ✓ **Conceptinnovatie:** door producten en diensten te bundelen of anders aan te bieden waarde toevoegen voor de klant. Voordeel: **minder concurrenten**, je kunt een **hogere prijs** vragen en bent meer **onderscheidend**.
- ✓ Organisaties passen conceptinnovatie steeds vaker toe, zodat hun producten meer **waarde opleveren voor de klant**.
- ✓ Center Parcs geeft hiervan een voorbeeld op basis van de gedachte: “Mensen douchen elke dag en willen bruin worden zonder zonnebank.” Dus bieden ze de SunShower aan, bruin worden onder de douche.

Sterke focus op risico, innovatie mag immers niet mislukken

- ✓ Het is Nederlands om te kijken naar: **what went wrong?** Er wordt eerder gekeken naar de mislukkingen dan naar de successen.
- ✓ Ook wordt minder geaccepteerd dat innovatie kan **mislukken**. Dat dit risico zelfs onlosmakelijk is verbonden met innovatie.
- ✓ Het ligt daarnaast in de Nederlandse aard eerst goed te **analyseren** en **onderzoek te doen** naar de effecten van, reacties op en mogelijke winsten van een innovatie, voordat er wordt besloten om te investeren in innovatie.



“Dat in feite de boekhouder bepaalt wat er gebeurt. Nee, de klant bepaalt wat er gebeurt.”

Andre Groeneveld, Innovatie Manager bij Friesland Foods Domo

Sterke focus op risico, innovatie mag immers niet mislukken (verdieping)

- ✓ **Voordeel:** organisaties leren zo actief van gemaakte fouten en verkleinen zo actief risico.
- ✓ **Nadeel:** De focus ligt niet op de mogelijke winsten. Hierdoor worden *innovators* voorzichtig en richten ze zich meer op **veilige innovaties**. Deze zijn intern immers beter te verdedigen.



“Zo wordt het meer een keiharde keuze op basis van een business case. Dat staat haaks op de natuur van een innovatie dat het risicovol is en je het dus gewoon moet proberen. Het hoeft niet rücksichtslos maar je hoeft ook niet 3 panel reviews te doen om een beslissing te kunnen maken, soms moet je gewoon ergens instappen. (...) Dus minder naar achteren kijken en meer naar voren.”

Rutger van den Noort, Innovatiemanager bij Schuitema

“Nederlanders zijn niet de meest wilde wereldburgers hè (...) We zijn toch een beetje een me-too volkje.

Harry Wichers, Directeur bij ForAllFinance

Poldermodel slecht voor innovatie



- ✓ Het Poldermodel wordt gezien als **innovation killer**. Doordat iedereen het ergens mee eens moet zijn, er naar elk belang wordt gekeken en over alles eindeloos overlegd moet worden zorgt het poldermodel voor **grijze innovaties**, of zelfs voor mislukking van innovatie.

- ✓ **Opmerkelijk:** mogelijke voordelen van het model als het makkelijker aangedragen van ideeën, dat alles bespreekbaar is en dat de uitrol makkelijker is door het grotere draagvlak worden nauwelijks genoemd.



“Het poldermodel betekent oeverloos geouwehoer over kleine dingen.”

Erik van der Zijden, Innovatiemanager
bij Intervet Nederland

“Maar wat ik niet weet, die Nederlandse cultuur, dat nuchtere, of dat nou de meest innovatieve mensen zijn, dat vraag ik me wel af.”

Peter de Haas, Online Strategy Manager bij
Microsoft Nederland

Externe verdediging van innovatie geen prioriteit voor organisaties

- ✓ In het hele innovatieproces kijken organisaties **nauwelijks** naar hoe innovaties te verdedigen.
- ✓ Veel organisaties geven als reden hiervoor dat innovaties toch wel **gekopieerd zullen worden** door hun concurrenten.
- ✓ **Opmerkelijk:** er zijn naast patenten veel andere mogelijkheden om een innovatie beter verdedigbaar te maken. Een innovatie die verdedigbaar is levert **veel voordelen** op voor de eigenaar, o.a. onderscheidendheid, een beter imago en meer winst.



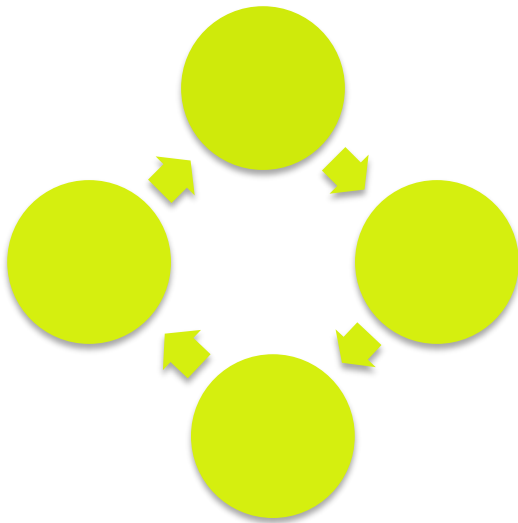
“Je ziet dat banken eigenlijk met hetzelfde bezig zijn, alleen de vraag is wie er het eerste komt en wie weet het het best in de markt te brengen?”

Maarten Korz, Innovatie manager bij Rabobank Nederland

Externe verdediging van innovatie geen prioriteit voor organisaties (verdieping)

- ✓ De externe verdedigbaarheid van innovatie bestaat uit **twee delen**:
 - De innovatie is **claimbaar** voor het bedrijf (als klant kan ik zien dat bedrijf X innovatie Y heeft gedaan). Dit heeft bijvoorbeeld positieve effecten op het imago.
 - Daarnaast kunnen concurrenten deze **niet direct kopiëren**. Als iedereen namelijk direct jouw succesvolle innovatie kopieert kun je de positieve effecten hiervan niet goed uitnutten.
- ✓ Veel organisaties maken bewust de keuze: we kijken bij het beoordelen van een innovatie naar de **eigen logica** en het **verwachte nut voor de klant**. Eventueel maken we een businesscase en doen we onderzoek. Maar hierbij kijken we niet naar of een innovatie verdedigbaar is.
- ✓ Een oorzaak kan het feit zijn dat organisaties veel incrementele innovaties doen, deze zijn over het algemeen makkelijker te verdedigen.

Formeel belegd proces noodzaak voor structurele innovatiekracht

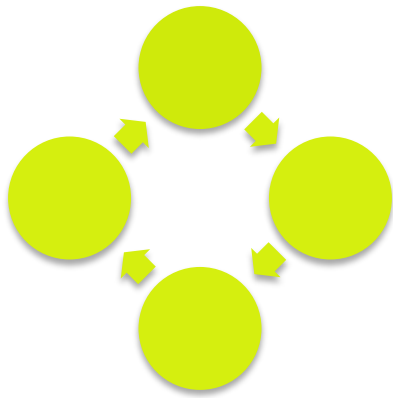


“Ik wil er continu mee bezig zijn, ik creëer het platform ervoor, het proces (...). Zodat ik word gedwongen er mee bezig te zijn.

*Henri Maenen, Manager Proces Design
Roadside Assistance bij Mercedes Daimler AG*

- ✓ Organisaties die geen formeel vastgesteld innovatieproces hebben geven aan **meer moeite** met innovatie te hebben.
- ✓ Medewerkers kunnen ideeën moeilijker kwijt, budget is lastiger te regelen. Er is minder focus op de langere termijn.
- ✓ Over welk proces er dan moet zijn is **nog weinig overeenstemming**. Van heel strak tot enkel een ideeënplatform en vanuit de medewerkers of vanuit een vooraf bepaalde innovatieagenda, alle vormen komen voor.

Formeel belegd proces noodzaak voor structurele innovatiekracht (verdieping)



- ✓ Dit geldt vooral voor grotere organisaties, waar medewerkers worden gestuurd of afgerekend op de **beheersbaarheid van hun werkzaamheden**.
- ✓ Dit proces hoeft niet perse een strak dwingend proces te zijn, het gaat erom dat het proces **ruimte schept voor innovatie** en verandering.

“Het is te gek om los te lopen dat bedrijven veel dingen als proces zien namelijk: beheersbaar, er is input en uitput nodig, er is een bepaald resultaat en het is voorspelbaar. Van innovatie wordt dat niet gezien. Innovatie wordt in een hoek geduwd van creativiteit, ideeën, ze doen maar gek. Maar dat is het dus niet.”

Rene Sweijen, Consultant op het gebied van innovatie

“Het is heel belangrijk dat we een procesbenadering voor innovatie hebben. Binnen die procesbenadering zijn die formele beslismomenten essentieel. Dat maakt uiteindelijk het succes van het product ook grotendeels uit.”

Gert-Jan Bosman, Marketingmanager bij Dr. Oetker

Organisaties sturen onvoldoende op verschillende vormen van innovatie



“De grap van innovatie is dat je een ander niveau van satisfactie kan krijgen. (...) Dat is met name het Umfeld van radicale innovaties.”

Gert-Jan Bosman, Marketing Manager bij Dr. Oetker Nederland

- ✓ Je krijgt de innovatie die je verdient. Als alle aandacht uitgaat naar **kleine (interne) proces en incrementele innovaties**, is dat ook wat je krijgt.
- ✓ Weinig organisaties verdelen hun innovatiemiddelen bewust zo dat ze **meer omvattende of radicale** innovatie stimuleren.
- ✓ Er zijn hiervoor twee redenen: organisaties hebben geen proces en verdelen dus **ad-hoc** middelen over innovatieprojecten. Of organisaties weten niet dat ze deze keuze **bewust kunnen maken**.

Middelgrote organisaties innoveren minder

- ✓ Middelgrote organisaties **missen de prikkel** die grote en kleinere organisaties wel hebben om te innoveren.
- ✓ Kleine organisaties **innoveren vaak op kansen**. Een ondernemer ziet een kans in de markt en speelt daar op in. Hij heeft geen rigide organisatiestructuur die hem tegenhoudt.
- ✓ (Hele) grote organisaties hebben voldoende geld voor goed onderzoek, R&D en kunnen door hun positie ook tegen een stootje. Daarom durven ze risico te nemen, er mag wel eens wat **mislukken**.

“Een bedrijf is zijn eigen bananenschil.”

Gert-Jan Bosman, Marketing Manager
bij Dr. Oetker Nederland



“Ik denk dat de meeste innovatie juist van MKB'ers afkomt, die zijn kleiner en flexibeler.”

David van Dinther, Innovatie Adviseur bij
Syntens

Innovatiebudgetten worden kleiner

- ✓ Veel organisaties verwachten dat door de crisis **hun innovatiebudget wordt gekort**. Ze verwachten dat innoveren moeilijker wordt doordat ze voor ideeën meer bewijs vooraf moeten leveren.



- ✓ Dit lijkt vooral het geval te zijn bij grote organisaties die afhankelijk zijn van **aandeelhouders**.
- ✓ Een oorzaak kan zijn dat het innovatiebudget vaak gekoppeld is aan het **marketingbudget**, waarin vaak als eerste wordt gesneden tijdens crises.



Conclusie

Conclusie (I)

Innovatie: hot topic...



- ✓ De organisaties die wij spraken doen het gemiddeld **niet slecht** qua innovatie. Veel vinden innovatie erg belangrijk en kunnen moeiteloos minstens twee eigen innovaties uit 2008 benoemen.
- ✓ Een goede **focus op klantbehoeften**, het inzetten van **onderzoek** bij het analyseren van de markt en het toepassen van **conceptinnovatie** zijn kenmerken van de **Nederlandse manier van innoveren**, zoals wij die hebben gezien.
- ✓ Ook zijn veel organisaties die wij spraken bezig hun innovatiebeleid te vernieuwen. Die organisaties proberen door een **innovatieafdeling** op te richten of innovatie-verantwoordelijkheden te verdelen **innovatiever** te worden.

Conclusie (II)

...maar de keuzes zijn veilig



- ✓ Deze positieve aspecten brengen echter ook **nadelen** met zich mee.
- ✓ Door de focus op de klant (die geen latente behoeften kan uitspreken), de risico en kostengerichte benadering van innovatie, het soms ontbreken van een innovatieagenda, een innovatieproces en echt draagvlak voor een innovatieafdeling, kiezen organisaties (onbewust) voor '**veilig**' of **grijs** innoveren.
- ✓ Goed uitgeteste concepten die dicht bij het huidige product/dienst liggen krijgen dan ook de voorkeur. Dit zijn met name **proces** en **incrementele** innovaties. Innovatie gericht op kostenreductie of de korte termijn, niet op lange termijn waardecreatie.

Conclusie (III)

- ✓ Organisaties geven zichzelf gemiddeld een **ruime voldoende** voor innovatie, maar zeggen tegelijkertijd ook dat ze de markt niet hebben veranderd. Ook geven ze aan dat klanten er niet genoeg van hebben merken.



- ✓ Als laatste troffen we een **groot verschil** aan tussen de organisaties die wij spraken. Deze zijn grofweg in te delen in drie groepen:
 - De eerste groep heeft innovatie hoog op de agenda staan en is ook innovatief.
 - De tweede groep scoort lager op innovatie, maar is bezig zich te verbeteren. Het beseft dat het niet goed is en beter moet is er.
 - De laatste groep vormen organisaties die weinig aandacht voor innovatie hebben. Zij ontvangen of doen weinig met prikkels om te innoveren.

Vervolg onderzoek

- ✓ Op dit moment doen wij een vervolg onderzoek naar innovatie: ***Het oog op innovatie.***
- ✓ Wilt u hier aan meedoen? Dat kan!
U ontvang als dank hiervoor onze innovatiescan, de score van uw bedrijf op innovatiegebied afgezet tegen Nederland.
- ✓ Op www.innovatieonderzoek.nl vindt u de vragenlijst, invullen kost ongeveer 10 minuten.
- ✓ Alvast bedankt!





Six



Fingers

Innovatie in Nederland: ***Veiligheid troef!***



Verdieping

Extra hypothesen & innovatietrends

Nederland spreekt zich uit

- ✓ Hier treft u **twee extra hypothesen** die wij hebben opgesteld aan de hand van het onderzoek onder 21 innovatieprofessionals.
- ✓ Daarnaast presenteren wij de **trends** op het gebied van innovatie voor de komende twee jaar.
- ✓ Ook voor deze sectie geldt, wij zijn benieuwd naar de reacties:

Six Fingers 040-8426202
Tobias Braam tobias@sixfingers.nl
Rob Adams rob@sixfingers.nl



Time-to-market belangrijker dan marktonderzoek



- ✓ Organisaties die zich sterk op concurrenten focussen letten sterk op de time-to-market van innovaties.
- ✓ Hierbij nemen ze voor lief dat ze vooraf niet precies weten of een klant de innovatie wel interessant vindt. Ze besparen op onderzoek omdat het veel tijd kost, je toekomstig succes toch niet kunt meten of omdat ze zelf de potentie van een innovatie goed denken te kunnen inschatten.

“Als wij nu morgen in alle winkels een idee kunnen doorvoeren, dan zijn wij sterker dan dat je de beste innovatie hebt. [...] Snelle executie is dus een nieuwe competitive advantage.”

Rutger van den Noort, Innovatiemanager bij Schuitema

Zonder directe betrokkenheid van directie, geen innovatie

- ✓ Zonder **directe bemoeienis** en support van een sponsor (dit is meestal de directie) komt innovatie niet tot stand.
- ✓ Hoewel deze kreet een open deur lijkt, is dit zeker niet bij alle organisaties het geval.
- ✓ Hierdoor loopt innovatie bij hen **stroef**, en falen veel innovaties uiteindelijk doordat er geen support voor is (en dus ook geen budget en tijd).



Innovatie Trends (I)

Trendniveau

- ✓ Allereerst valt op dat veel marketing- en innovatiemanagers veel **meso trends** in hun branche kunnen noemen.
- ✓ Op **macroniveau** echter kunnen veel managers niet aangeven hoe ze algemene kreten als 'beter milieu', 'vergrijzing' of 'de mondige consument' vertalen in concrete innovatie- of marketingacties.

Open Innovatie

- ✓ Hoewel **open innovatie** al 20 jaren geleden werd beschreven in de literatuur, passen nog niet veel organisaties dit als filosofie toe. Veel innovaties worden nog helemaal intern bedacht, gefilterd en uitgerold. Als organisaties open innovatie al toepassen bedoelen ze vaak een (enkele) vorm van interactie met (eind)klanten. **Open innovatie als tool** dus, niet als brede gedachte. Dit is wel een belangrijke trend, bijna alle organisaties willen hier slagen in maken.

Innovatie Trends (II)

Meer interactie met de klant

- ✓ Gedurende het hele innovatieproces: in de idee-creatiefase door het sourcen bij klanten. Meer organisaties verzamelen actief klantinformatie.
- ✓ In de uitvoering door het toetsen van concepten bij klanten. Zowel via onderzoek als via nieuwe media.

Interactieve media

- ✓ Bijna alle organisaties, met name die in de b2c, geven aan hier (veel) meer in te gaan investeren en hier veel van te verwachten. Dit zowel bij de idee-creatiefase, als bij de uitrol en de marketing.

ICT

- ✓ Steeds belangrijker als ondersteuner en adviseur voor bijna alle soorten innovatie.

Innovatie Trends (III)

Overige trends

- ✓ Door de klantgerichte focus van Nederlandse organisaties zien ze een andere partij over het hoofd, namelijk **de leveranciers als partner in innovatie**. Organisaties zien hier wel kansen voor de toekomst. Het betrekken van leveranciers bij innovatie is een belangrijke kans voor organisaties.
- ✓ Organisaties **meten steeds meer**. Daarnaast implementeren organisaties vaker modellen als **Stage Gate** om innovatie hanteer te maken.
- ✓ Organisaties noemen vaak het positieve effect van innovatie op (arbeidsmarkt)imago en zijn daarom steeds bewuster bezig met het **uitdragen van huidige innovatiesuccessen**.
- ✓ **Wild brainstormen is uit**, organisaties geloven steeds minder in 'zomaar' gaan brainstormen maar implementeren technieken om deze vorm van idee generatie meer effectief te maken.



Six



Fingers