

# Laat de bruistabletten bruisen

# MARKTORIËNTATIE

# IS CRUCIAAL

Innovatie is een onderwerp dat bij veel bedrijven hoog op de agenda in de directiekamers staat. In de praktijk vinden organisaties het vaak lastig om innovatie handen en voeten te geven. “We zijn het land van de middelmaat, er heerst geen mentaliteit om uit te blinken. Dat staat innovatie ernstig in de weg”.

Door Mirjam Hulsebos

**N**ederlandse en Europese overheden zetten flink in op innovatie. Het programma ‘Pieken in de Delta’ stimuleert lokale initiatieven, premier Balkenende richtte het Innovatieplatform op, en ook vanuit Brussel zijn er flink wat fondsen beschikbaar om ondernemers te stimuleren milieuvriendelijker te opereren en een krachtiger concurrentiepositie te verwerven in de strijd met “alles wat uit het oosten komt”.

Een van de lokale initiatieven is de Taskforce Innovatie Regio Utrecht, een stichting opgericht door de Provincie Utrecht en de lokale Kamer van Koophandel waarin tevens twintig andere organisaties (overheden, kennisinstellingen en bedrijven) deelnemen. De Taskforce stimuleert vernieuwing door ondernemers met creatieve en vernieuwende ideeën faciliteiten te bieden als advies en coaching, huisvesting, netwerken en administratieve ondersteuning.

Kees-Jan Groen is programmadirecteur van de Taskforce, die zich vooral richt op innovatie in ‘speerpunten’ in het MKB. Groen: “Ik ben voorheen consultant geweest en had vooral contacten met managers in middelgrote en grote bedrijven en instellingen. Nu help ik ondernemende mensen die een idee hebben waar ze voor 100 procent in geloven en er vol voor gaan om dat te realiseren. Dat is toch een andere bloedgroep.

Innovatieve geesten onderscheiden zich doordat ze altijd op zoek gaan naar wat wél kan. Ze denken in kansen, niet in beperkingen. Daarnaast beschikken ze over een enorme drive. Die hebben ze ook nodig, want innovatie is vaak een kwestie van een lange adem hebben. Je komt altijd tegenslagen tegen die je moet overwinnen. Het gaat haast nooit van een leien dakje. Bovendien: 90 procent van alle innovaties mislukt. Je moet dus bereid zijn een groot risico te nemen”.

## Fouten maken

Zie hier ook de redenen waarom innovatie in ons land vaak slecht van de grond komt. Bij ons is de ondernemingsgezindheid laag: zo’n 9 procent van de Nederlandse studenten in het hoger onderwijs zegt dat ze zelfstandig ondernemer willen worden, tegen 19 procent van de Amerikaanse studenten. Dat is ook niet gek, want in de Nederlandse verzorgingsstaat is er niet zoveel noodzaak om veel geld te verdienen Sterker: iemand die nog nooit heeft gewerkt is in ons land financieel beter af dan iemand die zijn nek uitsteekt en failliet gaat. Daarnaast helpt onze cultuur niet echt: als je je kop boven het maaiveld uitsteekt, wil iedereen hem er al snel afhakken. Deze drempel weerhoudt niet alleen mensen ervan om voor zichzelf te beginnen, het stimuleert ook creativiteit in loondienst niet echt. “Innovatie gaat hand in hand met fouten maken en mislukkingen. Daar zijn bedrijven helemaal niet op

ingericht. Ze zijn ISO-gecertificeerd, en ze hebben kwaliteitsmanagers in dienst die in vuistdikke handboeken ieder detail van het proces dichttimmeren. Die controlmechanismen leggen creativiteit volledig stil”, meent Groen.

### To do's

Hoe pak je innovatie dan wel aan? Hoewel de Taskforce Innovatie Regio Utrecht zich met name richt op het faciliteren van jonge, startende bedrijfjes, heeft Groen voldoende adviezen die ook op grotere bedrijven van toepassing zijn. “Je moet altijd beginnen met de kernvraag: wat is het doel van innovatie? Wil je kosten snijden of wil je je omzet verhogen? Er moet in ieder geval een hele heldere winst-doelstelling zijn, anders komt het nooit van de grond”. Innovatie heeft niet alleen betrekking op het ontwikkelen van nieuwe producten. Het kan ook gaan om het vernieuwen van kennis, processen of diensten. Groen: “Procesinnovatie is een uitstekende manier om de winst te verhogen. De hogere efficiency leidt tot een hogere winst. Maar je moet oppassen dat je niet doorslaat. Als het doel enkel en alleen is om hetzelfde werk met minder mensen te doen, dan gooi je de deur dicht voor andere vormen van innovatie. Je moet dus altijd met een ruime blik blijven kijken”.

Ofwel: ga op zoek naar manieren om efficiency-verbeteringen hand in hand te laten gaan met een verhoging van de effectiviteit. Een mooi voorbeeld hiervan is E-Loan, een Amerikaans bedrijf dat online hypotheek verkoopt. Het online verkoopkanaal is vele malen efficiënter dan een fysiek kantorennetwerk, maar het heeft nog een ander voordeel: er zijn veel meer mogelijkheden om kennis te vergaren van

## Rol Taskforce Innovatie Regio Utrecht

De Taskforce Innovatie Regio Utrecht treedt op als ‘makelaar en schakelaar’, zoals programmadirecteur Kees-Jan Groen het noemt. De stichting richt zich op vijf sectoren: ICT, zakelijke dienstverlening, design, multimedia en gaming, en life sciences. Naast het faciliteren van zaken als huisvesting, advies, coaching en administratieve ondersteuning treedt de Taskforce vooral op als makelaar die verschillende partijen bij elkaar brengt of houdt. Zo is er een samenwerkingsverband tot stand gekomen tussen de Hogeschool voor de Kunsten, de Universiteit Utrecht en de Hogeschool Utrecht. Groen: “Op de HKU zitten vormgevers, de UU levert informatici en de Hogeschool Utrecht leidt technici op. Breng je die drie bloedgroepen bij elkaar, dan krijg je een fantastisch team om multimedia games te ontwikkelen. Zo zijn er nu studenten die spelletjes maken die uitkomen op de Wii, de Xbox en de PC. Onze rol daarin is het samenbrengen van mensen en belangen”.

klantgedrag. Door het surfgedrag volledig te analyseren kwam E-Loan er bijvoorbeeld achter dat de meeste mensen een hypotheek tussen 12 en 4 uur 's nachts afsluiten. De tv-commercials op prime time zijn verwisseld voor goedkope reclameblokken om half twaalf. Deze besparingsmogelijkheid zou E-Loan niet ontdekken als het bedrijf alleen een focus zou hebben op kostenverlaging. Door echter de behoeften van klanten centraal te stellen, ontstaan nieuwe ideeën. Dit voorbeeld toont ook aan dat innovatie niet altijd draait om baanbrekende nieuwe technologie. Groen: “Dat soort innovatie levert vaak weinig op. Ten eerste verloopt het patent na tien jaar, maar het wil ook niet altijd zeggen dat de beste technologie er ook in slaagt de markt te veroveren. Kijk naar Video2000, dat kwalitatief veel beter was dan VHS maar het niet redde omdat Philips de marketing niet goed aanpakte”. Een ander nadeel van geheel nieuwe technologie is dat er vaak veel kosten gemaakt moeten worden om het productieproces in te richten.

## Innovatie draait niet altijd om baanbrekende nieuwe technologie

Interessanter is het daarom je te richten op procesverbetering of op het modificeren van producten of diensten die je al aanbiedt. “Fortis heeft bijvoorbeeld het Woonpakket ontwikkeld: een bundeling van alle verzekeringen die je nodig hebt als je een huis koopt. Het is in essentie een vrij eenvoudige marketinginnovatie, maar wel een heel effectieve”, meent Groen.

### Marktorientatie

Moet je innovatie in je bedrijf incorporeren zoals Fortis doet, of is het slimmer om een soort Natlab op te richten, de Philips-aanpak? “Voor beide is wat te zeggen”, denkt Groen. “Bij Rabobank zie je bijvoorbeeld dat de mensen van Rabo Mobiel in een apart pand zitten. Zij ontwikkelen innovatieve telecomdiensten, die wel een link hebben naar bancaire diensten. Bij Philips ging het puur om productontwikkeling; het bedenken van geheel nieuwe technologieën. In beide gevallen zijn het bruisende clubs die volledig gefocust zijn op innovatie. Er heerst een andere cultuur dan in de rest van het bedrijf”.

Aan de andere kant is het goed om innovatie dicht bij de markt en de behoefte van klanten te houden, zoals het E-Loan voorbeeld aangeeft. Groen: “In het algemeen is het zo dat hoe meer je naar dienstverlening toegaat, hoe effectiever het is om innovatie in je eigen bedrijf te stimuleren. Voor dienstverleners is een marktorientatie namelijk cruciaal. Bovendien speelt bij de ontwikkeling van nieuwe diensten vaak het belang van een korte time-to-market, waardoor het handig is

als je dicht tegen het proces aan zit en direct kunt bekijken hoe je de nieuwe dienst kunt integreren”.

Voor die aanpak kiest ook Fortis, een van de partners in de Taskforce Innovatie Regio Utrecht. Zij zijn een traject gestart om in eerste instantie in hun eigen bedrijf innovatieve ideeën te ontdekken. Ze gaan op zoek naar de 'bruistabletten', de mensen met goede ideeën die zoveel positieve energie uitstralen dat ze anderen meekrijgen. Fortis heeft daartoe een roadshow opgezet waarbij ze elke werkmaatschappij langs zijn geweest met een workshop ter inspiratie en stimulering van creativiteit. Werknemers met een goed idee krijgen de kans om een eigen bedrijf te starten binnen Fortis. Ze moeten dan wel een business case indienen die wordt beoordeeld op de haalbaarheid. Komt het idee door de selectie, dan krijgt de medewerker de kans om het binnen Fortis uit werken en tot bloei te brengen.

Dit initiatief is onder de naam 'Utrecht Innovatie Partner' (UIP) door de Taskforce gekopieerd voor een bredere doelgroep, namelijk alle creatieve geesten in Utrecht die met een goed idee hun eigen bedrijf zouden willen starten. Zij kunnen hun idee bij een intake-gesprek voorleggen aan een groep experts uit banken, de universiteit en Syntens. Ziet die er kans van slagen in, dan voorziet UIP in hulp bij het schrijven van het business plan. De ondernemer mag dit plan vervolgens presenteren aan een groep bankiers, investeerders en experts, die besluiten of ze al dan niet geld in het bedrijf stoppen. “Een soort Dragons' Den, maar dan een meer realistische versie”, zegt Groen. De ideeën hebben al een lange weg afgelegd voordat ze uiteindelijk aan de investeerders worden gepresenteerd, waardoor de kwaliteit erg hoog is. Wat er dan gebeurt is dat de banken en de investeerders met elkaar in concurrentie moeten. Dit levert voor de ondernemer gunstiger financieringscondities op dan in een situatie waarin hij een bank op zijn knieën moet smeken voor een lening.

### Externe dreigingen

Er is niet één beste manier om innovatie aan te pakken, maar er is wel een algemeen geldend advies: blijf dicht bij je basis en durf daar met andere ogen naar te kijken. “Mijn oom was boer. Er waren altijd een paar boeren in de omgeving die meer verdienden dan de rest omdat ze slimmer waren. Je kunt je volledig focussen op het optimaliseren van je primaire proces, maar dan mis je signalen uit de buitenwereld”, waarschuwt Groen.

Wat in ieder geval helpt bij het stimuleren van innovatie, zijn externe dreigingen. “Kijk naar de ANWB”, zegt hij. “Ze hadden jarenlang het monopolie op pechhulp en waren een beetje ingedut. Toen RouteMobiël kwam was er een noodzaak om opnieuw na te denken over wat ze wilden betekenen voor klanten. De ANWB heeft zichzelf min of meer opnieuw ontdekt en RouteMobiël is inmiddels verkocht. Dat merk zal als prijsvechter wel een plaatsje in de markt

houden, maar vormt geen wezenlijke bedreiging meer”.

Er zijn zelfs bedrijven die zo ver gaan dat ze hun concurrenten helpen om er zodoende voor te zorgen dat ze zelf nieuwe prikkels krijgen. Een goede strategie, die natuurlijk wel een gevaar met zich meebrengt. Gerard Kemkers haalde Paulien van Deutekom in zijn schaatsploeg om Ireen Wüst en Renate Groenewold – beiden al eens wereldkampioen – tijdens trainingen te stimuleren en prikkelen. Het ideale trainingsmaatje werd echter zelf zo sterk dat ze afgelopen seizoen zelf de wereldtitel voor zich opeiste.

In de topsport zijn vele andere voorbeelden te vinden. Niet gek, meent Groen. “Ook daar gaat het om de absolute wil om de beste te willen zijn, om pure passie, doorzettingsvermogen en de mentale veerkracht om te knokken na een tegenslag”.

## Kwaliteitsmanagers timmeren in vuistdikke handboeken ieder detail van het proces dicht

Turner Epke Zonderland kreeg in januari een zenuwontsteking in zijn rechterschouder die de functie-uitval van twee spieren veroorzaakte. De revalidatie zou maanden duren en de Olympische Spelen leken verder weg dan ooit. Zonderland kwam in contact met een Amerikaanse stretch-specialist met een nogal revolutionaire behandelmethodede, waar de meeste trainers en medici sceptisch tegenaan keken. De turner stond echter met zijn rug tegen de muur: met een normale behandelwijze zou zijn schouder nooit op tijd genezen voor de Olympische Spelen. Het resultaat: op miraculeuze wijze hebben de onbeschadigde spieren in zijn schouder de taken van de beschadigde spieren overgenomen. Zonderland kon echter de Rybalko – een element aan de rekstok – niet meer in zijn normale vorm uitvoeren, maar wel gespiegeld. Zo bedacht hij, gedwongen door zijn blessure, een heel nieuw element. Hij boog een bedreiging om in een kans.

### Kansen zien en pakken

Er is niet één beste manier om innovatie aan te pakken, maar er is wel een aantal voorwaarden. Het enkel en alleen scheppen van die voorwaarden betekent niet automatisch dat een bedrijf innovatief wordt, daarvoor is meer nodig. “Je hebt bruisende types nodig die kansen zien en pakken”, weet Groen. Dat soort mensen werkt in ieder bedrijf, maar soms zijn ze onzichtbaar omdat ze de kans niet krijgen hun talenten te ontplooien. In dat geval zullen ze hun heil waarschijnlijk snel ergens anders zoeken. Wees ze voor en zorg dat u hen vindt.

Mirjam Hulsebos is freelance journalist.