

Expertgroep

# Innovation for Brands

Hoe kun je succesvol vernieuwen?



shopping  
tomorrow

# Takeaways

1. Je marktpositie als bedrijf bepaalt het type benodigde innovatie, met voor elk type een andere aanpak, investeringsbehoefte en risicoprofiel.
2. Bedrijven die volgens een gestructureerd proces innoveren, hebben een grotere kans op succesvolle innovaties.
3. Veel innovatietrajecten lopen stuk op steeds dezelfde obstakels. Met de juiste voorbereiding en aanpak kun je deze omzeilen.

Host



Voorzitter

Magnus

# Tien tips voor merken

Innovatie is de ontwikkeling van nieuwe of verbeterde producten, diensten, markten en/of processen, vaak via het toepassen van nieuwe technologie. Maar liefst 84% van de leidinggevendenden geeft aan dat innovatie belangrijk is voor groei.<sup>1</sup> Toch is slechts een klein deel van alle innovatiepogingen succesvol. Waarom moeten merken en bedrijven er dan toch voor kiezen om te investeren in innovatie?

## 1. Waarom merken moeten innoveren

---

Innovatie is geen doel op zich, maar noodzakelijk voor verschillende achterliggende doelen:

- Innovaties houden merken relevanter voor bestaande klanten, omdat de behoeften van die klanten veranderen;
- Innovaties helpen merken zich te onderscheiden van concurrenten;
- Door te innoveren kunnen bedrijven nieuwe markten betreden, nieuwe producten, diensten en verdienmodellen ontwikkelen en nieuwe doelgroepen bereiken;
- Innovaties kunnen ook intern gericht zijn en bedrijven (kosten)efficiënter maken;
- Innovatie zorgt voor bestaansrecht van organisaties.

Daarnaast leidt innoveren tot grotere flexibiliteit, ruimte voor creatieve geesten en daarmee tot een cultuur van groei, beweging en vooruitgang. Het belang van innovatie wordt in de meeste organisaties dan ook onderkend.



“Innoveren is geen doel op zich, innoveren is een middel om je doel te verwezenlijken.”

**Dirk-Jan Kloppenborg, Somfy**

---

<sup>1</sup> MCKINSEY GLOBAL INNOVATION SERVICE, MCKINSEY & COMPANY, GERAADPLEEGD OP 11 OKTOBER 2020, [WWW.MCKINSEY.COM/BUSINESS-FUNCTIONS/STRATEGY-AND-CORPORATE-FINANCE/HOW-WE-HELP-CLIENTS/GROWTH-AND-INNOVATION](http://WWW.MCKINSEY.COM/BUSINESS-FUNCTIONS/STRATEGY-AND-CORPORATE-FINANCE/HOW-WE-HELP-CLIENTS/GROWTH-AND-INNOVATION)

De flexibiliteit van organisaties werd flink op de proef gesteld door de uitbraak van het coronavirus. Dit heeft het belang van innovatie niet alleen aangetoond, maar ook veel organisaties op een innovatieve en creatieve manier in beweging gebracht. Het is een goed voorbeeld van de drijvende krachten achter innovatie:

- Procesbehoeften, zoals de behoefte aan een kassaloze winkel;
- Nieuwe beschikbare kennis en technologie, zoals artificial intelligence en robotisering;
- Onvoorziene omstandigheden, zoals de corona-uitbraak;
- Veranderende perspectieven, zoals het belang van gezondheid of de focus op duurzaamheid.

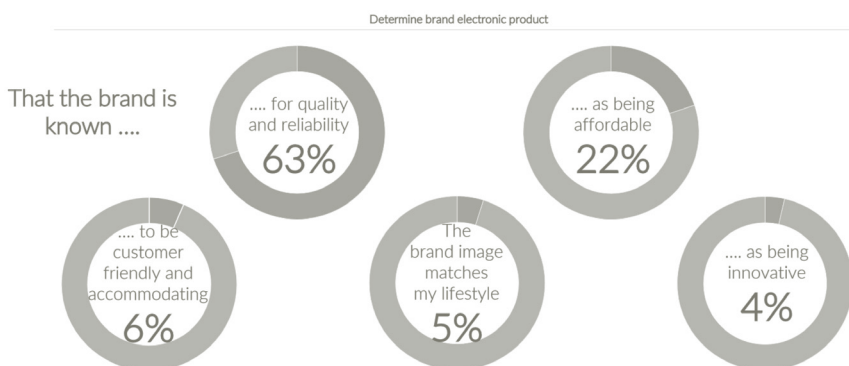
Meer dan driekwart van de Chinese en Amerikaanse consumenten heeft zijn koopgedrag en -kanalen aangepast sinds de uitbraak, blijkt uit onderzoek van McKinsey (zie voetnoot 1). Eerder opgebouwde merkloyaliteit is op het spel komen te staan. Vanwege het veranderende koopproces, koopgedrag én de economische noodzaak is innovatie de nieuwe levensader. Juist nu is innovatie relevant, retailers en consumentenmerken! Vandaar dat we onszelf de volgende vraag hebben gesteld:

### Onderzoeksvraag

Hoe kunnen (retail)merken innovatiever worden en interessante vernieuwingen in marketing, klantprocessen en bedrijfsmodellen succesvol invoeren?

## 2. Hoe kijkt de consument naar innovatie?

Worden bedrijven met een innovatief imago beter gewaardeerd door de consument en wordt hun imago beloond in het aankoopgedrag? In het GfK Consumentenonderzoek in opdracht van Shopping Tomorrow<sup>2</sup> geven Nederlanders aan dat kwaliteit, betrouwbaarheid en prijs belangrijker voor hen zijn dan een innovatief imago bij de aanschaf van een elektronisch apparaat. Opvallend is dat mannen veel meer belang hechten aan een innovatief imago dan vrouwen. Daarnaast is innovatie voor jongeren belangrijker dan voor ouderen.



*Merkaspecten die consumenten belangrijk vinden bij het kopen van een elektronica-product*

<sup>2</sup> GfK CONSUMENTENONDERZOEK 2020 | SHOPPINGTOMORROW, TE DOWNLOADEN VIA WWW.SHOPPINGTOMORROW.NL/CONSUMENTENONDERZOEK

Een innovatief merkimago is dan wellicht niet het allerbelangrijkste voor de nuchtere Nederlander, de innovaties zelf worden wel gewaardeerd. Innovaties moeten dus vooral leiden tot verbetering van product of proces en niet worden ingezet als marketingtool. De run op nieuwe iPhones (product-innovatie) of de wachlijst voor Picnic (procesinnovatie) zijn slechts enkele voorbeelden. Wij waren benieuwd welke recente innovaties in de shopping experience het meest gewaardeerd worden. Dit is door GfK in hetzelfde onderzoek uitgevraagd:

The ability to track packages via "track & trace" functions on a website or in an app	65%
The option to pay contactless in stores	48%
The ability to check out in the shop yourself (using a scanner)	39%
The ability to arrange payments between consumers via apps such as Tikkie	32%
The ability to buy virtually all types of products on the same online marketplace (such as Bol.com or Amazon)	28%
The ability to have meals from all kinds of different restaurants delivered to your home (such as via Thuisbezorgd.nl)	24%
The ability to contact a company's customer service via chat (WhatsApp, chat features on websites and in apps)	24%
The option of having groceries delivered to your home	22%
The option of receiving personal offers based on your customer profile/loyalty card details	12%
The ability to visualize a piece of furniture online in your own home using "augmented reality"	7%

Waardering van consumenten voor recente innovaties

Dat brengt ons bij twee belangrijke vragen: hoe bepaalt een bedrijf waarin het moet innoveren en dus waar het zijn geld en mensen op in moet zetten? En hoe kunnen bedrijven dit vervolgens organiseren?

### 3. Hoe merken kunnen bepalen in welke innovatieprojecten te investeren

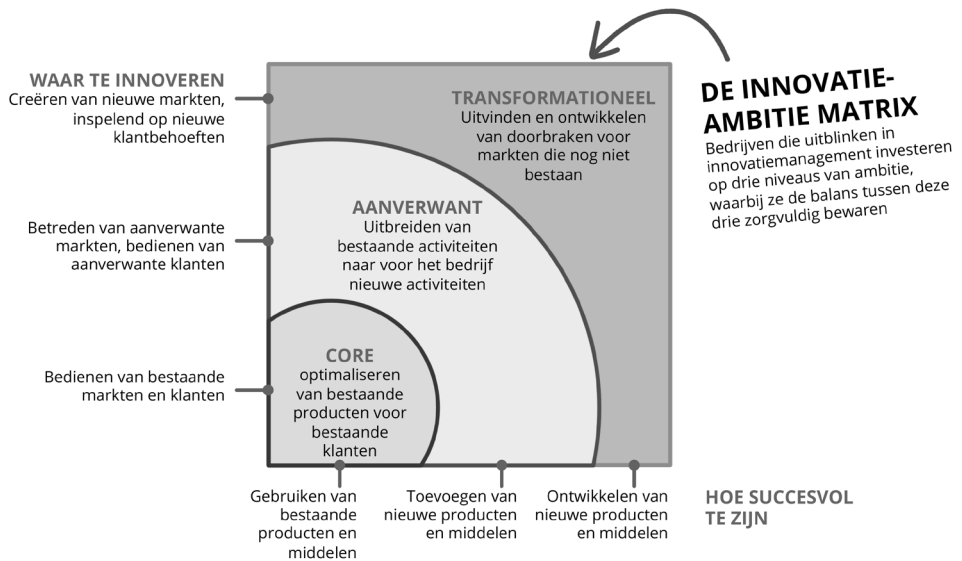
#### 3.1 Beschermen of transformeren?

De belangrijke eerste stap hierin is het vormen van een gedeelde visie op innovatie: innovatie kost resources, vraagt vasthoudendheid en een duidelijke focus. Deze focus gaat bepalen welke ideeën doorgezet moeten worden en welke gestopt. Hiervoor is een merk-, markt- en klantscan nodig. Op basis van dit beeld kun je vaststellen of je als organisatie wilt innoveren om je huidige positie te beschermen (ook dan is innovatie nodig!) of om te transformeren.

<h3>Beschermen</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Heb je gezonde groeicijfers?</li> <li>• Ben je een dominante speler in je markt?</li> <li>• Moet je nieuwe markten betreden om te groeien?</li> <li>• Kun je eenvoudig nieuw talent aantrekken?</li> </ul>	OF	<h3>Transformeren</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Word je bedreigd door opkomende technologieën?</li> <li>• Heb je last van teruglopende winst op je huidige portfolio?</li> <li>• Neemt de concurrentie in je markt toe?</li> <li>• Is het moeilijk om nieuw talent aan te trekken?</li> </ul>
---	----	---

Focusbepaling bij innovatieprojecten

Tesla is een mooi voorbeeld van een bedrijf dat vooral zijn huidige markt nog kan *beschermen* en nieuwe markten kan betreden met zijn accutechnologie. Voor gerenommeerde (benzine- en diesel) automerken vormde de komst van de elektrische auto een concrete bedreiging van hun positie in de markt. Zij moesten daarom juist gaan *transformeren*. Met het inzicht of je moet beschermen of transformeren kunnen bedrijven hun innovatieportfolio beter balanceren. Hierbij kan onderstaande matrix helpen:



Matrix voor innovatieambitie (Bron: Bansi Nagji & Geoff Tuff, 2012)

Wil je innovaties inzetten om je huidige markt te beschermen, dan zit je linksonder in het kwadrant. Naarmate je meer moet transformeren, schuif je op naar rechtsboven. Hierbij geldt dat hoe meer je naar rechtsboven verschuift:

- hoe groter de investeringen;
- hoe kleiner de kans op succes;
- maar hoe groter de opbrengsten in het geval van succes.

Slechts 10 tot 20% van alle innovaties slaagt.<sup>3</sup> Daarom is het belangrijk om als organisatie een goed gestructureerd proces te hebben en te zorgen voor een gespreid innovatieportfolio. En leer vooral van de innovaties die mislukt zijn. Optimaliseer op basis van gemaakte fouten je proces om de kans op succes te maximaliseren.

Grote bedrijven met meerdere producten en diensten in verschillende markten proberen hun productportfolio en hun investeringen in innovatie te verdelen over de drie niveaus uit de matrix. Ook retailers kunnen op deze wijze hun portfolio van innovatieprojecten en budgetten verdelen over aandachtsgebieden als winkelrichting, online proposities, loyaliteitssystemen, fulfilment, betaalmethoden enzovoort.

3 THE INNOVATION GAME: WHY AND HOW BUSINESSES ARE INVESTING IN INNOVATION CENTERS, CAPGEMINI, JULI 2015, WWW.CAPGEMINI.COM/NEWS/CAPGEMINI-CONSULTING-AND-ALTIMETER-GLOBAL-REPORT-REVEALS-LEADING-BUSINESSES-CONTINUE-TO

### 3.2 Hoe merken aan goede ideeën voor innovatie komen

Betrek bij het zoeken naar relevante innovaties zo veel mogelijk inzichten van binnen en buiten de organisatie. Ga in gesprek met je medewerkers, leveranciers, klanten, consumenten en partners. Laat ze meedenken! Niet alleen levert dit vaak goede en onverwachte ideeën op, het helpt ook om het draagvlak voor innovatie te vergroten. Een mooi voorbeeld hiervan is de case van bol.com.

#### Case: Innoveren met verkooppartners bij bol.com

Maar liefst 61% van de bedrijven erkent het belang van open innovatie, waaronder het betrekken van klanten om ideeën tot stand te laten komen.<sup>4</sup> Zo ook bol.com, vertelt Joost Legebeke, business developer product innovation: "Bol.com heeft de focus in de afgelopen jaren meer en meer op het marktplaatsmodel gericht. In het begin betrokken we nog relatief weinig van onze verkooppartners bij onze innovaties. Om dit te veranderen hebben we onder andere een multidisciplinair team gecreëerd en zes weken volledig vrijgespeeld van andere activiteiten om samen met onze verkooppartners hun problemen en mogelijke oplossingen in kaart te brengen. Van daaruit hebben we nieuwe kennisdocumenten en dashboards ontwikkeld die we eerst in Excel-format per mail hebben gedeeld. Pas toen we zeker wisten dat we precies die informatie toonden die onze partners wilden zien, zijn we de dashboards in ons partnerportal gaan ontwikkelen."



"Betrek iedereen binnen je organisatie voor innovatieve ideeën! Je zult verrast worden in je zoektocht naar een nieuwe propositie, optimalisering van dienstverlening of nieuw businessmodel."

**Nol Florie, InNOLvation**

## 4. Het innovatieproces organiseren: zes stappen

### 4.1 Innovatie is een creatief maar gestructureerd proces

De afgelopen jaren zijn steeds meer organisaties concepten zoals *agile/scrum*, *design thinking* en *lean startup* gaan toepassen. En ook de *incubators*, *accelerators* en *innovation labs* schoten als paddenstoelen uit de grond. Maar innovatie is geen vrijblijvende oefening of experiment. Ook innovatie vraagt om een gestructureerde aanpak. Daarbinnen is vervolgens alle ruimte voor creativiteit en om te experimenteren waar dat relevant is.



"Begin met een goede innovatiestrategie en geef binnen dat kader alle ruimte om te experimenteren."

**Wouter de Wolf, Signify**

<sup>4</sup> PWC'S INNOVATION BENCHMARK REPORT, PWC, 2017, WWW.PWC.COM/US/EN/SERVICES/CONSULTING/INNOVATION-BENCHMARK-FINDINGS

De expertgroep onderscheidt zes stappen in het innovatieproces:

1. Strategie en doelen formuleren
2. Innovatieproces inrichten
3. Speelveld verkennen
4. Idee onderbouwen
5. Concept valideren
6. Innovatie realiseren, lanceren en itereren

### Stap 1: Strategie en doelen formuleren

Lukraak beginnen met het uitwerken en implementeren van innovaties heeft een kleine kans van slagen. Allereerst is het belangrijk om een helder doel voor je innovatieactiviteiten voor ogen te hebben. Waarom wil de organisatie innoveren? Wat hoopt de organisatie door innovatie te bereiken? En waar liggen de grootste mogelijkheden? Hiervoor is gedegen kennis van je eigen organisatie en de markt onontbeerlijk. Een duidelijke visie op dit soort vraagstukken helpt je organisatie zich te richten op die innovaties waarmee ze zich het meest kan onderscheiden.



“Staar je niet blind op nieuwe technologie als doel op zich - innovatie begint met een nieuwe visie op de manier van werken en technologie kan je daarbij alleen maar ondersteunen”  
**Martijn Cobussen, zelfstandig marketingstrateeg**

### Stap 2: Innovatieproces inrichten

Binnen bedrijven zijn er tal van initiatieven mogelijk om innovatie te stimuleren. Eén manier is door innovatie *bottom-up* te stimuleren. Een idee dat onder andere populair is geworden door Google, waar medewerkers wekelijks een ‘speeldag’ krijgen om aan eigen ideeën te werken.

Ondanks de goede bedoeling en de verhoogde focus op innovatie leidt een informele vorm beperkt tot succes. Uit een studie van Boston Consulting Group bleek dat 79% van de sterke innovators een gedegen en gedigitaliseerd innovatieproces had. Van de organisaties die minder goed in innovatie zijn, had slechts 29% een goed proces.<sup>5</sup>

Er zijn meerdere modellen beschikbaar die gebruikt kunnen worden in de verschillende fases van innovatie. De expertgroep heeft een aantal modellen geïnventariseerd die bij kunnen dragen aan het verhogen van de slagingskans van een innovatief initiatief. Deze zijn opgenomen in dit stappenplan.

### Stap 3: Speelveld verkennen

Het grootste deel van innovatieprojecten mislukt. Veelal zijn dezelfde obstakels verantwoordelijk voor het falen van innovatieprojecten. Dit kunnen interne obstakels zijn, zoals het ontbreken van draagvlak, te weinig beschikbare resources of het ontbreken van een *fit* tussen de strategie van de organisatie en de innovatie. Maar ook externe obstakels, zoals het ontbreken van voldoende kennis over de markt en de concurrentie of gebrekkig inzicht in de behoeften van (potentiële) klanten.

<sup>5</sup> THE MOST INNOVATIVE COMPANIES 2018, BOSTON CONSULTING GROUP, JANUARI 2018, WWW.BCG.COM/PUBLICATIONS/COLLECTIONS/MOST-INNOVATIVE-COMPANIES-2018



En daarnaast zijn er potentiële obstakels die te maken hebben met regelgeving, zoals mogelijke patenten op soortgelijke innovaties of de vereisten vanuit de AVG<sup>6</sup>. De Nederlandse auteur Gijs van Wulfen onderscheidt 15 verschillende obstakels en biedt met zijn Innovatiedoolhof<sup>7</sup> een model om in de voorbereidingsfase over deze obstakels na te denken. Hiermee biedt zijn model een uitstekend middel om het speelveld voor je innovatie te onderzoeken.

#### Stap 4: Idee onderbouwen

Een goede (financiële) onderbouwing van een innovatie zorgt voor meer draagvlak binnen de eigen organisatie. Door daarnaast de risico's goed in kaart te hebben gebracht, verklein je de impact van eventuele mislukkingen. Modellen zoals het Business Model Canvas<sup>8</sup> bieden een eenvoudig framework om de belangrijkste aspecten van de innovatie in kaart te brengen en de businesscase inzichtelijk te maken. Naast het uitwerken van de businesscase kan er ook gekeken worden naar de *risks and rewards* van de innovatie. Wees daarbij concreet over de tijdslijnen en de bijbehorende investeringen. Wat betekent het als de innovatie mislukt? En wat betekent het voor het bedrijf als de innovatie juist wel succesvol is?

##### Case: Golfbaan Prise d'eau

De golfsport is aan het veranderen. Veel jongeren golfen losjes, zonder lidmaatschap, en er komen steeds meer virtuele golfverenigingen. Als directeur van Golfbaan Prise d'eau zoekt Hedwig Wassing voortdurend naar innovatiemogelijkheden, door eigen data te analyseren en marktontwikkelingen te voorspellen om daarop in te spelen. De inzichten in het golfgedrag per type golfer onderbouwen het idee dat de golfmarkt zich gaat ontwikkelen als de hotelmarkt, met een boekingsgigant zoals Booking.com. Data spelen een belangrijke rol in het bedenken en beoordelen van innovaties, aldus Wassing.

#### Stap 5: Concept valideren

Bij de uitwerking van ieder nieuw initiatief worden aannames gedaan. Het vroeg kunnen toetsen van deze aannames en het hierop aanpassen van je idee vergroot de kans op succes. Methoden zoals de Design Sprint<sup>9</sup> erkennen het belang hiervan, door behalve op ideeëngeneratie en uitwerk-mogelijkheden veel nadruk te leggen op testen. Door dit vroeg en vaak te doen kun je onderscheid maken tussen waardevolle en minder waardevolle initiatieven en de beschikbare capaciteit voor innovatieprojecten effectiever inzetten.

---

6 SINDS 25 MEI 2018 IS DE ALGEMENE VERORDENING GEGEVENS BESCHERMING (AVG) VAN TOEPASSING, WAARMEE IN DE HELE EUROPESE UNIE DEZELFDE PRIVACYWETGEVING GELDT, ZIE [WWW.AUTORITEITPERSOONS-GEGEVENS.NL/NL/ONDERWERPEN/ALGEMENE-INFORMATIE-AVG/ALGEMENE-INFORMATIE-AVG](http://WWW.AUTORITEITPERSOONS-GEGEVENS.NL/NL/ONDERWERPEN/ALGEMENE-INFORMATIE-AVG/ALGEMENE-INFORMATIE-AVG)

7 VAN WULFEN, G. (2016), *HET INNOVATIEDOOLHOF*. CULEMBORG: VAN DUUREN MEDIA

8 HET BUSINESS MODEL CANVAS IS EEN MODEL VOOR STRATEGISCH MANAGEMENT EN LEAN STARTUPS OM EEN NIEUW BEDRIJFSMODEL TE CREËREN OF EEN BESTAANDE IN KAART TE BRENGEN. DE BEDENKERS HANTEREN DE VOLGENDE DEFINITIE VAN EEN BEDRIJFSMODEL: DE GRONDGEDACHTEN VAN HOE EEN ORGANISATIE WAARDE CREËERT, LEVERT EN BEHOUDT. (BRON: WIKIPEDIA)

9 DESIGN SPRINT IS ONTWIKKELD DOOR GOOGLE. HET BEDRIJF MELDT ZELF: "EEN GOOGLE DESIGN SPRINT IS EEN INTENSIEF PROCES VAN EEN AANTAL DAGEN (VAAK EEN WERKWEEK) WAARIN EEN FUNDAMENTEEL VRAAGSTUK BINNEN EEN ORGANISATIE WORDT OPGELOST." (BRON: [WWW.DESIGNTHINKINGWORKSHOP.NL/GOOGLE-DESIGN-SPRINT](http://WWW.DESIGNTHINKINGWORKSHOP.NL/GOOGLE-DESIGN-SPRINT))



“Innoveren is als een vliegtuig bouwen terwijl je al aan het vliegen bent.”

**Marjolein Arts, VGZ**

## Stap 6: Innovatie realiseren, lanceren en continu verbeteren

Wanneer een innovatieproject na een gedegen voorbereiding daadwerkelijk tot uitvoering gaat komen, is het belangrijk om in korte iteraties te werken en voldoende test- en controlemomenten te creëren. Door ook binnen deze fase toe te werken naar kleine (deel)producten en deze te valideren (bijvoorbeeld door A/B-tests), kunnen snel optimalisaties worden gevonden. Snelheid is cruciaal bij innovatie, omdat de concurrentie doorgaans niet stil blijft zitten. Door met een *minimum viable product* (MVP) te werken, kun je de *go-to-market*-periode kort houden en snel waardevolle feedback op je innovatie ophalen. Agile methoden zoals scrum lenen zich goed voor een dergelijke aanpak. Maar ook methoden zoals *Stage Gate* (ook wel: watervalmethode) stimuleren het gebruik van afgebakende fases waarna een evaluatiemoment plaatsvindt en bepaald wordt of het project doorgaat. Stel voor de lancering van je innovatie een *go-to-market*-strategie op, waarin je onder andere nadenkt over de rol die je innovatie speelt binnen de markt en de toegevoegde waarde. Focus op hoe je potentiële klanten van deze toegevoegde waarde kunt overtuigen en hoe de marketing er uit gaat zien.

### 4.2 Organisatievorm bepaalt de route naar succes

Over het algemeen worden start-ups als innovatiever beschouwd dan corporates. Ondanks dat hier beperkte wetenschappelijke onderbouwing voor is, kiezen veel corporates ervoor om te innoveren door beloftevolle start-ups over te nemen of zelf start-ups te creëren<sup>10</sup> (Kohler, 2016) in de vorm van corporate incubators: gespecialiseerde businessunits die capaciteit en ondersteuning leveren aan nieuwe initiatieven die buiten de organisatie worden ontwikkeld (bijvoorbeeld Tikkie van ABN AMRO). Het ondernemerschap van start-ups en de kennis en investeringsruimte van corporates bieden een goede combinatie om innovatieprojecten te laten slagen. Maar innoveren met een corporate incubator biedt geen garantie dat de volledige innovatiepotentie van de organisatie wordt benut. In de praktijk richten bedrijven als Achmea zich daarom ook op het stimuleren van innovatie binnen de bestaande organisatie, zoals blijkt uit onderstaande case.

#### Case: Hagelschade in kaart brengen met drones

Op 24 juni 2016 had een enorme hagelbui desastreuze gevolgen voor de Nederlandse glastuinbouw. Het inventariseren van de schade was tijdrovend, terwijl snelheid enorm belangrijk is bij gewassen. Daarom werd onderzocht of dit sneller kon door drones beelden te laten maken en de schade automatisch te inventariseren. Op deze manier is Achmea in staat om boeren snel bij te staan, de schade aan gewassen te beperken en daarmee een waardevolle partner voor zijn klanten te zijn.

<sup>10</sup> KOHLER, T. (2016), *CORPORATE ACCELERATORS: BUILDING BRIDGES BETWEEN CORPORATIONS AND STARTUPS*, BUSINESS HORIZONS 59-3, 347-357

De duidelijke businesscase en de betrokkenheid van schade-experts die dit werk door en door kennen, waren belangrijke succesfactoren. Achmea maakt gebruik van innovatiemanagers binnen elke divisie. Innovatiemanager Jolanda van Puijenbroek: “Het is belangrijk om voor elk innovatieproject het juiste team samen te stellen. Betrek mensen van verschillende afdelingen om de juiste kennis te verzamelen én om het draagvlak binnen de organisatie te vergroten.”

## 5. Tien tips om nu mee aan de slag te gaan

---

Ben je na het lezen van de voorgaande pagina's overtuigd van het belang van innovatie en wil je zelf aan de slag? Hieronder geven we onze tien belangrijkste tips om binnen jouw organisatie te starten met innoveren.

### Tip 1: Formuleer een visie en stel heldere doelen en verwachtingen

Hoewel de verleiding vaak groot is om direct met een concrete innovatie van start te gaan, zijn de kansen op succes het grootst met een gedegen voorbereiding. Allereerst is het belangrijk om een helder doel te hebben. Waarom wil de organisatie innoveren? Wat hoopt de organisatie door innovatie te bereiken? Waar liggen de grootste kansen en wat zijn de belangrijkste valkuilen? Door deze vragen expliciet te bespreken, worden de verwachtingen van verschillende belanghebbenden duidelijk. De antwoorden geven ook richting in het bepalen van de prioriteiten bij innovatie. Gaan we voor een innovatiever product, verbeteren we een bestaand product, of moet er juist worden ingezet op innovatie in processen?



“Innovatie gaat hand in hand met verandering. Om succesvol te innoveren binnen je bedrijf is het noodzakelijk de *key players* er vanaf het begin bij te betrekken”.

**Nori van der Velde, Claudia Sträter & Espresso**

### Tip 2: Creëer een innovatie-funnel

Creeër een innovatie-funnel waarin je meerdere potentiële innovaties kunt onderbrengen en werk deze stapsgewijs verder uit. Door de innovaties een vast aantal stappen te laten doorlopen en per fase een *go/no go*-moment te definiëren, zorg je ervoor dat je de resources van jouw organisatie inzet voor de meest waardevolle innovaties. Hiervoor kunnen bijvoorbeeld de eerdergenoemde zes stappen worden gebruikt, waaraan per stap succescriteria worden gekoppeld.

### Tip 3: Betrek medewerkers, leveranciers, partners en klanten bij de ideeëngeneratie

Bij het vergaren van interessante ideeën voor innovaties komt de meest waardevolle inbreng vaak uit onverwachte hoek. Bied daarom zoveel mogelijk medewerkers de kans hun ideeën te delen en stimuleer hen daartoe. Doe gericht marktonderzoek en betrek zoveel mogelijk inzichten. Maar ga ook in gesprek met klanten en partners, en vraag hen naar ideeën of verbeterpunten. De meeste klanten en partners zullen dit bovendien nog waarderen ook. Neem hen ook mee in het vervolproces, zelfs wanneer je innovatie voortijdig strandt.



“Werk van buiten naar binnen en begin niet in een vergaderruimte met je collega’s na te denken over wat jouw klant zou willen. Begin en eindig je innovatie bij de klant.”  
**Joost Legebeke, bol.com**



“Maak gebruik van een interne ideeënbus en neem de bedenker van het idee volledig mee in het ontwikkeltraject. Dit stimuleert anderen om hetzelfde te doen. Je krijgt dan een vliegwieleffect.”  
**Mark de Kam, Vermes**

#### **Tip 4: Zorg voor budget om ideeën te realiseren**

Een goed idee is het halve werk, maar zonder de benodigde resources komen ideeën nooit tot uitvoering. Vaak is budget al nodig om tot een initiële uitwerking van een idee te komen en is de uiteindelijke realisatie vaak aanzienlijk duurder. Niet voor niets is het verkrijgen van budget een van de meest voorkomende knelpunten bij innovatietrajecten. Finance-afdelingen willen vaak zo min mogelijk financiële risico’s lopen. Dit staat haaks op het karakter van innovatietrajecten, waarbij er geen garantie is voor succes. Door een vast budget te begroten voor elke fase van je innovatiefunnel kun je de kosten voor je innovatieprogramma vooraf helder krijgen. Hiermee is het maximale risico helder en kan dit volledig worden begroot. Zo voorkom je dat je innovatietraject halverwege stil wordt gelegd!

#### **Tip 5: Formeer een winnend team**

Hoewel er bij innoveren veel aandacht uitgaat naar technologie, zijn innovatietrajecten bij uitstek mensenwerk. Verzamel daarom de juiste mensen om van je innovatietraject een succes te maken. De meest succesvolle teams bestaan zelden exclusief uit technisch experts. Formeer daarom multidisciplinaire teams en zorg ervoor dat zoveel mogelijk afdelingen vertegenwoordigd zijn. Innoveren vergt doorzettingsvermogen en toewijding. Zorg er daarom voor dat de mensen die je selecteert gemotiveerd zijn en je doelen en ambities ondersteunen. Ook is het heel waardevol om een ambassadeur van het initiatief hoog in de organisatie te hebben en deze deel te maken van je projectteam. Het ligt wellicht wat voor de hand, maar bijna net zo belangrijk als het hebben van de juiste mensen is ervoor te zorgen dat ze voldoende tijd en focus hebben om aan innovaties te werken.



“Het is van essentieel belang om draagvlak te creëren. Laat collega’s uit diverse lagen van de organisatie bijdragen aan innovatie. Je zult verrast zijn door het resultaat!”  
**Rens Drost, Only for Men**

### Tip 6: Maak rollen, verantwoordelijkheden en beslissingsbevoegdheden duidelijk

Maak ook duidelijke afspraken over de rollen en verantwoordelijkheden. Wie neemt uiteindelijk de beslissingen? Aan wie rapporteert het innovatieteam, en hoe vaak? Innoveren betekent doorgaans moeilijke keuzen maken tussen verschillende alternatieven op basis van incomplete informatie. Door vooraf duidelijk te maken wie welke beslissingen neemt, kun je onenigheid voorkomen. Binnen de *agile* methoden wordt hiervoor de rol van *Product Owner* gebruikt. Aan hem de taak om de belangen van alle betrokkenen in het oog te houden en de waarde van het uiteindelijke resultaat te maximaliseren.



“Succesvolle innovaties, groot en klein, zijn die innovaties waarbij de stakeholders volledig achter het ‘waarom’ en het ‘hoe’ staan.”

**Linda Klus, HEMA**

### Tip 7: Werk met schetsen en prototypes die je snel toetst

Na een goede voorbereiding is innoveren bovenal een kwestie van doen en durven. Ga daarom snel aan de slag met het uitwerken van je idee in schetsen en prototypes. Je kunt hierbij gebruik maken van Google's Design Sprint. Deze methode is er speciaal op gericht om in één werkweek van een aantal ideeën tot een gevalideerd prototype te komen. Hiermee is je team binnen de kortste keren goed op stoom! Is je team eenmaal druk aan het werk aan een innovatie, probeer dan zo vroeg en zo vaak mogelijk terugkoppeling van je klanten te verwerken. Ga het gesprek aan zodat je weet wat je klanten willen en wat hen drijft. Vaak wordt hieraan voorbijgegaan, omdat we denken wel te weten wat de klant wil. De praktijk leert echter dat dit niet altijd klopt, en dat klanten goed aan kunnen geven waar ze wel en geen behoefte aan hebben. Gebruik deze inzichten om te focussen op wat je klant belangrijk vindt, zodat je maximale waarde kunt bieden.



“Innovatie alleen vanuit een Excel-businesscase werkt nooit! Visualiseer de innovatie altijd in een prototype voor klanten, partners en medewerkers.”

**Iwan Banens, Aegon**

### Tip 8: Breng valkuilen en risico's in kaart

Zorg ervoor dat je als team in een vroeg stadium ook al nadenkt over mogelijke valkuilen, risico's en uitdagingen. In de praktijk zul je hier bij het opstellen van de businesscase al wel over nagedacht hebben, maar het is raadzaam om hier met het hele team uitgebreid bij stil te staan. Doe dit niet alleen voorafgaand, maar ook gedurende je innovatietraject. Vaak is het lastig om voor latere projectfasen alle risico's al goed in te schatten. Door deze op gezette momenten gedurende je project opnieuw in kaart te brengen, kun je voorkomen dat je innovatietraject in een later stadium toch niet haalbaar blijkt te zijn. Het eerdergenoemde 'innovatiedoolhof' is een toegankelijk hulpmiddel om valkuilen te identificeren.

### **Tip 9: Communiceer over de impact die een innovatie gaat hebben**

Denk vooraf goed na over de impact van je innovatie en wie je hierover in dient te lichten en wanneer. Dit geldt voor je interne organisatie en bestaande klanten, maar ook voor partners. Vaak verandert er ook voor hen namelijk het nodige. Neem de communicatie mee in je *go-to-market*-strategie. De lancering van je innovatie is het kritieke moment en verdient gedegen planning. Door partners te informeren over waar je mee bezig bent, en waarom, zorg je voor begrip en betrokkenheid. Wellicht kun je zelfs de handen ineenslaan met een partner, bijvoorbeeld door data te delen of aan gezamenlijke marketing te doen.

#### **Case: Connected partnership bij McGregor**

Toen McGregor in 2019 terugkeerde op de Nederlandse markt, was er al snel het besef dat goede samenwerking met partners onontbeerlijk was voor succes. Daarom besloot McGregor zo veel mogelijk informatie met partners te delen, zodat beide partijen over zo compleet mogelijke informatie beschikken, een model dat *connected partnership* wordt genoemd. Dit model stelt zowel McGregor als zijn partners in staat de beste beslissingen op het gebied van logistiek en voorraad te nemen. Een win-win-situatie dus.

### **Tip 10: Zorg voor een korte maar realistische time-to-market**

Stel de lancering van je innovatie niet te lang uit. Bij innovatie wordt vaak gewerkt met een MVP, oftewel een eerste lanceerbare versie met beperkte functionaliteit. Wees wel realistisch en zorg ervoor dat het product ook daadwerkelijk *viable* is. Op deze manier kun je zo snel mogelijk waarde realiseren en waardevolle feedback ophalen. Blijkt je idee dan toch niet zo goed uitgewerkt als eerst gedacht, dan heb je hier in ieder geval niet te veel tijd aan verspild. Zelfs al blijkt de innovatie een doorslaand succes, dan nog blijven er ongetwijfeld verbeterpunten die het idee nóg beter kunnen maken. Je bent dan ook nooit klaar met innoveren!

## HOST



**Wim La Haye**  
*Partner*  
Bluebird Day

## VOORZITTERS



**Axel Groothuis**  
*Partner*  
Magnus Red B.V.



**Nik van Brink**  
*Consultant*  
Magnus Red B.V.

## Leden expertgroep



**Arjan Hoeks**  
*E-commerce Manager*  
Van Gils



**Bart van Bommel**  
*Head of E-commerce, Online marketing*  
Auping



**Daniel Klomps**  
*Account Strategist & Marketing Manager*  
Bluebird Day



**Dirk-Jan Kloppenborg**  
*Sr. Area Manager*  
Somfy



**Floor Smits**  
*Head of Brands*  
ESSENZA HOME



**Genya van Belzen**  
*Marketeer*  
Bluebird Day



**Hedwig Wassing**  
*Eigenaar*  
Annacom BV



**Iwan Banens**  
*Senior Product Owner CRM+*  
Aegon Nederland



**Joost Legebeke**  
*Project manager – Partner*  
Propositie  
bol.com



**Jurryt van Arend**  
*Global Head of E-commerce*  
Joolz



**Linda Klus**  
*Conversion Lead*  
HEMA B.V.



**Marjolein Arts**  
*Marketing lead Brand & Content | Thought leader a.i.*  
Coöperatie VGZ



**Mark de Kam**  
*E-commerce manager*  
Vermes BV



**Marlieke Rijnders**  
*Online Marketing Manager*  
L'Oréal



**Martijn Cobussen**  
*Marketing strategist*  
MC<sup>2</sup>



**Menno Visser**  
*Projectleider*  
Accell Nederland B.V.



**Michael de Groot**  
*Digital Commerce Manager*  
Intergamma B.V.



**Nol Florie**  
*Productmanager Services & Innovatie*  
inNolvation



**Nori van der Velde**  
*E-commerce manager Claudia*  
*Sträter & Espresso*  
FNG Nederland



**Pieter Ettes**  
*Enterprise Architect*  
Achmea



**Rens Drost**  
*Marketing & E-commerce manager*  
Only for Men



**Ricardo Krikke**  
*Business Innovations Director*  
Teleperformance



**Saffri Holwerda**  
*E-commerce Manager*  
Bos Group International



**Stephanie Reintjens**  
*Head of E-commerce*  
Alpine



**Vasili van den Briel**  
*Ecommerce Category Manager*  
Beslist.nl b.v.



**Wouter de Wolf**  
*Sr. Marketing Manager*  
Signify (Philips Lighting)



**Wouter Smeets**  
*Global E-commerce Manager*  
Daelmans Stroopwafels