

## FACTSHEET

# Versterken van uw innovatiekracht; de slimme weg naar nieuwe omzet en meer marge!

**Wat u nodig heeft om continu te vernieuwen.**



## Hoe krijgt u rendement uit het proces van innoveren? Wat is nodig om het vernieuwen te organiseren? En: hoe komt u aan kansrijke ideeën die leiden tot nieuwe omzet of meer marge?

Het antwoord ligt in: het structureren van het proces van innoveren én innovatie goed positioneren in uw organisatie. Daarmee legt u de basis voor het benutten van de innovatiekracht binnen uw onderneming. Fiscale stimuleringsmaatregelen als WBSO en Innovatiebox kunnen bijdragen aan de financiering daarvan. Meer innovatiekracht leidt tot een hoger rendement, of nieuwe omzet bij nieuwe klanten. De sleutel daartoe is innovatie aan te sluiten bij de kerncompetenties van het bedrijf. Wij kunnen bedrijven helpen om hun innovatievermogen op niveau te krijgen én te houden. Niet ingewikkeld, maar er komt wel veel bij kijken.

### Innovatie in breder perspectief

Het Jaarbericht 'Staat van het MKB 2017' noemt duidelijke strategie voor ontwikkeling en innovatie

van producten en diensten als de twee grootste uitdagingen. In de praktijk zien we vaak dat bedrijven innovatie beschouwen als een R&D-functie voor het ontwikkelen van nieuwe concepten, producten en diensten. Door innovatie in een breder perspectief te zien en te benaderen vanuit meerdere invalshoeken komen ook proces-, sociale en netwerkinnovatie in beeld.

Innovatie werkelijk in uw organisatie bestendigen, betekent op structurele wijze van een kansrijk idee tot een proof concept komen en vervolgens tot een proof of business. Vanuit die gedachte benaderen we innovatie op vier verschillende (en onlosmakelijk met elkaar verbonden) niveaus: strategie, proces, sociaal en product.

nieuwe  
perspectieven

## Sociaal-innovatieve organisaties:

- ... zijn 31% innovatiever
- ... zijn 22% productiever
- ... krijgen 17% meer nieuwe klanten
- ... noteren 15% meer omzetgroei
- ... maken 14% meer winst

(Bron: Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor)

Volberda geeft als definitie van sociale innovatie: 'het vernieuwen van de arbeidsorganisatie en het maximaal benutten van competenties gericht op het verbeteren van de bedrijfsprestaties en de ontplooiing van talent'. Uit onderzoek blijkt R&D-investeringen slechts 25% van het innovatiesucces in Nederland bepalen en dat sociale innovatie (= innovatief organiseren) 75% van het succes bepaalt.

Bron: 'Slim managen & Innovatief organiseren' (2007) van professor H. Volberda e.a. en 'Innovatiemonitor Zorg' (2012) idem, beiden uitgevoerd door INSCOPE – Research for innovation

### 1. Strategie ► innovatiekader

Wat is het bestaansrecht van de organisatie? En waar moet uw onderneming over een 2 à 3 jaar staan? Waarom is innovatie nodig? Wat moet het opleveren? De antwoorden op deze strategische vragen vormen het vertrekpunt van structurele innovatie. Om vervolgens de blik te richten op de processen: wat is nodig om, vanuit een klant gezien, dat doel te bereiken? Wat is onderscheidend voor onze klanten en moeten we dus vasthouden, of verder verbeteren? Gaat u met de producten die nu succesvol zijn ook in de toekomst uw concurrenten voorblijven? Naderen uw producten of diensten wellicht de end-of-life cycle? Waar zitten de klant en de markt op te wachten? De antwoorden op zulke vragen leiden tot het innovatiekader om de activiteiten binnen uw organisatie organiseren.

### 2. Sociale omgeving ► cultuur en leiderschap

Voor succesvolle innovatieve activiteiten kan een onderneming niet zonder een sociale omgeving waarin de denkracht en creativiteit van mensen volledig de ruimte krijgen (zie 'Innovatie positioneren'). Een setting waarin medewerkers zich veilig en vrij voelen om ideeën te laten ontkiemen en daarmee te experimenteren. Een omgeving waar fouten gezien worden als leermomenten en niet als kostenpost. Dat vraagt om een team met een mindset die daarop aansluit; ruimdenkend, creatief, motiverend en vrij van waardeoordelen. En die mindset vereist passend leiderschap en voorbeeldgedrag.

### 3. Proces ► structuur

Het innovatieproces moet gestructureerd verlopen om de kans op succes te vergroten; van idee tot proof of business (zie 'Innovatieproces structureren'). Een gestructureerd innovatieproces leidt tot meer nieuwe ideeën en meer bruikbare concepten. Met als uitgangspunten van de aanpak de (kern)competenties van uw bedrijf. Dat is het vertrekpunt voor de ontwikkeling van bruikbare

ideeën en een gestructureerde administratie. Net als de bekende 'sales funnel' kunt u criteria en wegingsfactoren aan de ideeën verbinden, zodat u ze kunt prioriteren en monitoren. Door innovatie een centrale functie te geven, creëert u meer innovatiekracht, een veel sterkere sturing op het innovatieproces én zo kunt u een duidelijke innovatieagenda vaststellen.

### 4. Product ► selecteren en prioriteren

Dankzij een gestructureerd innovatieproces ontstaan er vaak meer ideeën en productconcepten dan tijd en budget voor een verdere ontwikkeling toelaten. Met een vastgestelde reeks relevante criteria kunt u de meest veelbelovende ideeën selecteren en prioriteren. Het kan natuurlijk gebeuren dat een idee weliswaar interessant is, maar dat de omstandigheden niet toereikend zijn om het verder te ontwikkelen. Met deze aanpak voorkomt u dat kansrijke vondsten die nu niet geschikt zijn, verloren gaan wanneer de timing wél goed is. Deze benadering is toepasbaar voor productontwikkeling, maar ook voor ideeën in process, of sociale innovatie.

### Fundament voor toekomstige innovaties

Hoe beter en concreter innovatie is ingericht (voor product/dienst, proces en sociaal), hoe steviger het fundament voor succes. En hoe groter de kans op overheidssubsidies. De bewijslast voor toepassing van innovatiesubsidie vloeit dan namelijk eenvoudig voort uit uw bedrijfsvoering. De fiscale specialisten van BDO kunnen na een korte quickscan inschatten of en hoeveel voordeel door de fiscale regelingen kunt behalen. Op de *WBSO-pagina* en *Innovatiebox-pagina* op onze website leest u hierover meer.

### Innovatieproces structureren

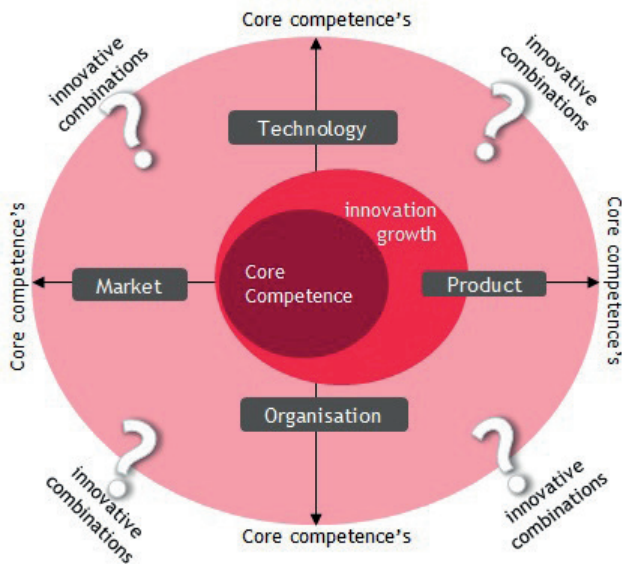
Hoe komt u aan nieuwe ideeën die kans van slagen hebben op de markt? Aan innovaties die passen bij uw bedrijf? Het antwoord luidt: door innovatie als proces te benaderen. Op die manier komt u 1) aan nieuwe kansrijke ideeën, 2) van een kansrijk idee naar een proof of concept, en 3) van proof of concept naar proof of business.

### 1. Het creëren van ideeën en de keuze voor concepten

Waar bent u precies goed in? Wat zorgt u er nu voor dat klanten voor uw diensten of producten kiezen? Vanuit de innovatiegedachte is het zaak uw kerncompetenties te combineren om op eigen kracht nieuwe activiteiten te ontplooiën. Belangrijk om daarbij in het achterhoofd te houden, is dat innovatie écht niet 'groot' of 'baanbrekend' hoeft te zijn; het kan ook een gaan om een nieuwe werkwijze voor de eigen organisatie of een bekend product in een nieuwe markt!

### Product, Markt, Technologie, Organisatie: PMTO-analyse!

Hoe kunt u de innovatiekracht stimuleren en bestendigen in de organisatie? BDO gebruikt een denkmodel om onderscheidende elementen te combineren om nieuwe ideeën te genereren. Op de assen van deze 'PMTO-analyse', stellen we eerst de (kern)competenties vast. Ze bieden een ideaal houvast in deze creatieve, exploratieve fase. Combinaties van verschillende kerncompetenties, mogelijk aangevuld met nog te ontwikkelen/acquireren competenties, leiden tot nieuwe concepten; concepting genoemd.



Als een concept op de andere assen ook voldoet, dan is de cirkel rond en past het idee bij uw bedrijf. De ervaring met deze aanpak leert dat er binnen een dag dozijnen ideeën kunnen ontstaan. Hoe filtert u die? Welke ideeën zijn levensvatbaar? Is de markt er klaar voor? Is de juiste technologie beschikbaar? Kunt u in het idee investeren?

### Concepten-funnel

In de 'concepten-funnel' wilt u op dat soort vragen antwoord krijgen om te bepalen wat de 'gouden eieren' zijn én met welk idee u dan moet beginnen. Soms kunt u enkele concepten tegelijk ontwikkelen, maar is focus beter. Kies, probeer en leer; daardoor blijkt wat werkt. Het is zaak de concepten te meten op haalbaarheid, betaalbaarheid, wenselijkheid en andere relevante criteria. Door die scores te combineren (al dan niet met wegingsfactoren) komt het meest kansrijke concept bovendien.

### Innovatieagenda

Een concept kan veelbelovend zijn, maar zich te vroeg aandienen in relatie tot de beschikbare technologie. Of u komt tot het inzicht dat de R&D-capaciteit niet toereikend is. Dan hoeft het idee niet te sneuvelen en is het zaak dit concept op het juiste moment op te pakken. Op basis van deze concepten-funnel kunt u tot een innovatieagenda komen; niet alleen in termen van tijd, maar ook in volgorde van ideeën; als we dit idee A hebben ontwikkeld, dan volgt idee B en daarna idee C.

## 2. Van een kansrijk idee naar een proof of concept

Een idee dat past bij uw bedrijf en voldoet aan de criteria, is nog geen bewezen concept. Maar wanneer spreken we van een bewezen concept? In de product-R&D bij een technisch werkend prototype. In procesinnovatie bij een nieuwe inrichting, getoetst met simulatiemodellen, of in de praktijk getest. En denk bij sociale innovaties aan een vorm van samenwerken met de klant, nieuw leiderschap of aan succesvol gebleken zelforganisatie in een team. Het is belangrijk een concept op zo veel mogelijk manieren en vanuit zo veel mogelijk invalshoeken 'onderuit te halen', ofwel, te 'falsificeren'. Beter in dit stadium een innovatie afschrijven (of aanpassen), dan een mislukking in de buitenwereld; in de markt.

## 3. Van proof of concept naar proof of business

Het traject van proof of concept naar proof of business vraagt om een managerial aanpak. Dit kan in de vorm van projectmanagement of in de lijn. Een planmatige aanpak van marketing, investering, (digitale) afzetkanalen, PR, netwerken en productie. Het opschalen van het maken van een prototype naar het produceren heeft veel voeten in aarde. De praktijkervaring leert dat een venture capitalist (investeerder) met ervaring in de markt en met de doelgroep die u wilt bereiken, tot een versnelling van de plannen kan leiden. Die heeft het netwerk om uw concept een boost te geven, en die kan de verbinding leggen met die belangrijke early adopters, zodat het vliegwiel kan draaien.

De vraag is nu: wat betekent dit alles voor uw organisatie? Welke interne factoren zijn belangrijk om daadwerkelijk te innoveren? Hoe gaat u de mensen stimuleren en faciliteren (ruimte geven) om innovatie mogelijk te maken? En vraagt dat om een andere inrichting van uw bedrijfsprocessen? Kortom, hoe bereidt u zich intern voor?

### Innovatie positioneren

Als u in de strategie een innovatiekader schept, is het belangrijk dat de organisatie van het bedrijf daar ook bij past. Dat betekent innovatie positioneren én een kritische blik werpen op de cultuur in het bedrijf en de kwaliteiten van de medewerkers. Kunt u op deze manier het innovatiedoel halen, of zijn er wellicht nieuwe medewerkers nodig met extra kennis en vaardigheden?

### Cultuur; investeren in creatieve skills

Innovatie positioneren betekent ook letterlijk innovatie inbouwen (qua tijd, middelen, vaardigheden en leiding). De ambitie om innovatief te zijn, gaat lastig samen met de druk op medewerkers op productietargets, of boven de norm factuabel zijn. Is er genoeg tijd en ruimte voor nieuwe ideeën, en worden die op waarde geschat? Is er genoeg vertrouwen binnen de onderneming om kennis te delen met elkaar? En met externe partijen?

De praktijk leert dat bureaucratie en hiërarchie grote obstakels zijn op weg naar vernieuwing. Net als de angst van mensen om fouten te maken, terwijl exploreren nu eenmaal bij innovatie hoort. Het wegnemen van die obstakels en investeren in creatieve skills, vereisen sterk leiderschap (zie hieronder) en duidelijke sturingsprincipes. Van belang is dat u mensen vrijmaakt voor innoveren/exploreren en vrijmaakt van de dagelijks business.

### Van management naar leiderschap

In hoeverre ontstaat op elk niveau van de organisatie innovatie? Om die innovatieve bedrijfsvoering te realiseren, is het nodig de stap te maken van management naar leiderschap. Van controle naar vertrouwen. Sterk leiderschap betekent mensen richting geven met doelen en voorbeeldgedrag, en ze binnen het kader de ruimte geven. Het betekent ook onderweg goed met elkaar communiceren en als leidinggevende de juiste vragen stellen, zoals 'Welke kant ga je op?' en 'Wat heb je van me nodig?'.

## De innovatiescan: 8 lessen uit de praktijk

- ▶ Innoveren is een onzeker proces (dus laat het dat ook zijn)
- ▶ Timing is belangrijk (dus ken de context)
- ▶ 'proof of concept' is nog geen 'proof of business'
- ▶ Pas op voor de bananenschil (onderschat de voor de hand liggende zaken niet);
- ▶ Ken je stakeholders (en betrek ze waar mogelijk)
- ▶ Wees optimistisch én realistisch
- ▶ Kijk ook eens over de schutting
- ▶ Shit happens (en dat is niet zo erg)

De omschakeling maken van controle naar vertrouwen is makkelijker gezegd dan gedaan. Niet iedereen kan dat. Leiders en teamleden dienen over een passend karakter en de juiste gedragsstijl te beschikken, in combinatie met de juiste belonings-

structuren (ofwel: niet het oude gedrag belonen). Leiderschap komt daardoor tot uiting in het selectieproces, want niet iedereen is geschikt om te innoveren. Of om leiding te geven aan innovatie. De methodiek voor *evidence based change management* (ontwikkeld in samenwerking met de Universiteit van Amsterdam) die BDO gebruikt, kan u helpen (zie contactgegevens)

### Wat BDO voor u kan betekenen

Alle beschreven fases en elementen zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Daarom benadert BDO dit vraagstuk vanuit organisatorisch, R&D-, financieel en fiscaal perspectief. Voor elke fase bieden wij praktische oplossingen en kunnen we uw bedrijf begeleiden. Met de innovatiescan brengen we in korte tijd in beeld op welke vlakken uw bedrijf klaar is voor innovatie en welke belemmeringen er zijn. Deze scan hebben we bij vele bedrijven uitgevoerd en leverde 8 lessen op (zie kader).

Met onze evidence based verandermethodiek bieden we een instrument om het gedrag en leiderschap in uw bedrijf stap voor stap te verbeteren in innovatievermogen. Het themanummer Innovatie van het magazine BDO Anders gaat hier ook over.

## Meer weten?

Wilt u meer weten over hoe u in uw bedrijf innovatie kan organiseren? Wij hebben ruime ervaring met rendementsverbetering, herstructureren, verandertrajecten en implementatie van nieuwe businessmodellen in allerlei bedrijven. U kunt hiervoor contact opnemen met:

### Heeft u hulp nodig bij het ontdekken of u voor fiscale subsidies in aanmerking komt?

Het optimale resultaat eruit halen? BDO zoekt graag voor u uit wat de mogelijkheden zijn en kan u helpen bij de aanvraag, afstemming en de implementatie achteraf. Onze innovatiespecialisten onderhouden goede contacten met de Belastingdienst en kijken verder dan alleen het fiscale plaatje. Onze jarenlange ervaring met WBSO, innovatiebox-trajecten, maakt dat we zeer succesvol zijn in dit specialisme. Uw eerste contact voor WBSO en Innovatiebox is:



**Oscar Sijsma**  
Senior Consultant Business Improvement & Business Innovation  
T +31 (0) 6 1030 1474  
E oscar.sijtsma@bdo.nl



**Niels Krouwel**  
Manager Innovatie Fiscaal  
T +31 (0)6-24714335  
E niels.krouwel@bdo.nl

Deze publicatie is zorgvuldig voorbereid en tot stand gekomen, maar is in algemene bewoordingen gesteld en bevat alleen informatie van algemene aard. Deze publicatie bevat geen advies voor concrete situaties, zodat uitdrukkelijk wordt afgeraden om zonder advies van een deskundige op basis van de informatie in deze publicatie te handelen, na te laten of besluiten te nemen. Voor het verkrijgen van een advies dat is toegesneden op uw concrete situatie, kunt u zich wenden tot BDO Accountants & Belastingadviseurs B.V. of

een van haar adviseurs. BDO Accountants & Belastingadviseurs B.V., de met haar gelieerde partijen en haar adviseurs aanvaarden geen aansprakelijkheid voor schade die het gevolg is van handelen, nalaten of het nemen van besluiten op basis van de informatie in deze publicatie.

BDO is een op naam van Stichting BDO te Amsterdam geregistreerd merk.

In deze publicatie wordt BDO gebruikt ter aanduiding van de organisatie die onder de merknaam 'BDO' actief is op het gebied van de professionele dienstverlening (accountancy, belastingadvies en advisory).

**BDO Accountants & Belastingadviseurs B.V.** handelt tevens onder de namen: BDO Accountants, BDO Belastingadviseurs, BDO Global Outsourcing, BDO International Tax Services, BDO IT Audit & Security, BDO Tax Consultants.

BDO Accountants & Belastingadviseurs B.V. is lid van BDO International Ltd, een rechtspersoon naar Engels recht met beperkte aansprakelijkheid, en maakt deel uit van het wereldwijde netwerk van juridisch zelfstandige organisaties die onder de naam 'BDO' optreden.

BDO is de merknaam die wordt gebruikt ter aanduiding van het BDO-netwerk en van elk van de BDO Member Firms.