



www.meijaard.com



# Theorie en praktijk

Innovatiebeleid, innovatieprikkelers en innovatierealisatie

dr. Joris Meijaard, owner Meijaard Innovation Realization bv



# Inhoud

- Over mezelf
- Innovatiebeleid: theorie vs. praktijk
- Innovatieprikkel: theorie vs. praktijk
- Innovatierealizatie: theorie vs. praktijk
- Ontwijk de 100 slappe smoezen



www.meijaard.com



## Over Joris Meijaard

- Master Econometrie (1993) , PhD R&D management in NL en VS (1998)
- Senior onderzoeker / MT-lid: beleidsonderzoek bij EIM en Panteia: thema's: Ondernemerschap en Innovatie (2000-2009)
- Associate Professor Innovation Management RSM (2000-2009)
- Directeur en medeoprichter HOPE bv (Holland Program on Entrepreneurship), Erasmus, TU Delft, Universiteit Leiden
- Nu: onafhankelijk bureau voor bedrijfs- en beleidsinnovatie



www.meijaard.com



# Innovatiebeleid



# Innovatiebeleid (theorie)

- Doelgericht: benoem vooraf heldere doelstellingen (*specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch, tijdgebonden*)
- Doeltreffend: toon aan en test dat maatregelen doeltreffend *kunnen* zijn (ex ante) en toets of ze dat ook daadwerkelijk zijn (ad interim en ex post)
- Doelmatig: toon aan en monitor dat de inspanningen doelmatig gebeuren



# Rapport Rekenkamer

- Publicatie eergisteren
- Meerwaarde innovatiebeleid m.u.v. WBSO is nauwelijks aan te tonen
- Vooral dus een ontwerpfout, ook bij het nieuwe beleid!!!:

veel te weinig aandacht vooraf voor meetbaar maken doelen,  
doelgerichtheid, doeltreffendheid en doelmatigheid



## Innovatiebeleid (praktijk)

- Doelgericht: Er wordt geen tijd genomen doelstellingen SMART te maken (micro-meso-macro)
- Doeltreffend: er wordt vooraf niet voldoende nagedacht en getest en pas achteraf blijken resultaten dan (veel te) moeilijk meetbaar
- Doelmatig: vaak valt ook over de (relatieve) doelmatigheid puntje bij paaltje weinig zinvols te zeggen, vooral omdat ex ante de logica op microniveau NIET voldoende expliciet is gemaakt



www.meijaard.com



# Innovatieprikkel





# Innovatieprikkel (theorie)

- 'innovation is all about incentives'
- Innovatiemanagement en –beleid is 'lastig' terrein: er zijn allerlei risico's om 'natuurlijke' prikkels te verstoren en 'verkeerde' prikkels toe te voegen zodat er averechtse en onbedoelde gevolgen zijn
- Prikkels
  - Innovatie-bedrijf: continuïteit, winstgevendheid, strategische voorkeuren
  - Innovatie-mensen: plezier, eergevoel, trots, zelfontplooiing
  - Innovatie-omgeving: sterktes, zwaktes, kansen, bedreigingen



## Innovatieprikkel (praktijk)

- Alleen bedrijven met goede arbeidsdeling kunnen mensen afschermen opdat het bedrijf als geheel zonder al te veel verstoring tegelijkertijd (a) vernieuwend, (b) productief en (c) conformerend handelen.
- Vernieuwend: (1) vrijheid om te denken in kansen, (2) kennis om kansen op waarde te kunnen schatten, (3) doelgericht en doeltreffend binnen de (omgeving van) het bedrijf
- Productief: (1) helderheid: denken in efficiency, (2) procedures optimaliseren, (3) doelmatig en doeltreffend
- Conformerend: overheidsregelingen leiden veelal tot conformerend gedrag: op zoek naar het extra geld, administratief en in essentie (ook) contraproductief voor innovativiteit



www.meijaard.com



# Innovatierealisatie



# Innovatierealizatie (theorie)

- Kansen herkennen ('opportunity spotting')
- Rekenen/testen/plannen ('uncertainty reduction')
- Waar maken ('realization')



# Innovatierealisatie (praktijk)

- Planmatig is bijna inherent niet baanbrekend
- Tenzij omlijst door prikkels om juist spinoffs van planmatige trajecten en zijdelingse resultaten / kansen te herkennen, testen en waar te maken
- Het lokale innovatiesysteem in en rond het bedrijf is cruciaal
- Moderne technologie maakt het mogelijk exploitatie en exploratie te combineren, zeker als je slim automatiseert (productivity apps) en functies scheidt
- Uitmelken mogelijkheden en toch steeds weer open staan voor nieuwe markten / nieuwe klanten kan slim worden gecombineerd



www.meijaard.com



Algemeen...



www.meijaard.com



# Daadkracht

- Innoveren is een kwestie van DOEN
- Kansen herkennen is leuk, maar pas het waarmaken telt
- Follow up is het allerbelangrijkste



# 1000 slappe smoezen

- Ik heb geen tijd
- Ik heb geen geld
- het is te vroeg
- het is te laat
- Ik ben niet handig om het erdoor te krijgen
- Ik kan niet presenteren
- Er is niet genoeg informatie
- Iemand anders zal met de eer gaan strijken
- Er komt een recessie
- Ik kan niet zo goed tegen onzekerheid
- Het is niet mijn taak
- Dat heeft iemand vast al geprobeerd
- We kunnen het toch niet waarmaken
- De zomer komt eraan
- Deze luxe kunnen we ons nu niet permitteren
- etcetera etcera etcera





# Innoveren: vooral kwestie van doen

- Beleid: zorg dat 'doen' wordt geprikkeld (denk: WBSO)
- Prikkels: maak relatieve kosten lager en maak kansen op ontmoetingen groter, maar laat verder vooral een zo *vrij mogelijk* beloop
- Realisatie: resultaatgerichte cycli: herkennen -> toetsen -> waarmaken
- Cruciaal: efficiency-gericht innoveren en marktgericht innoveren parallel houden, niet mengen wel kruisbestuiven