

FRANK KWAKMAN | RUUD SMEULDERS (RED.)



Groot Innovatie Modellenboek



40 innovatiemodellen voor het versterken van ondernemerschap bij bedrijfsleven en overheid

Inhoud

Overzicht van de modellen en de auteurs	9
Voorwoord	10
Introductie	13

DEEL 1: STRATEGIE & INNOVATIE

Modellen waarmee je het innovatieproces in een organisatie richt en organiseert

1 Groeimodellen	19
Nieuwe business creëren vanuit verschillende vormen van waardecreatie	
2 Diensten-Innovatiemodel Syntens	26
Nieuwe diensten ontwikkelen op basis van een heldere strategie	
3 De Innovatie Matrix	32
Kiezen voor innovatie die duurzaam is en impact heeft	
4 Scenarioplanning	37
De toekomst verkennen om sneller kansen te herkennen	
5 Het groeimodel van Ansoff	42
Het kiezen van de best passende groeistrategie voor je organisatie	
6 Het SIMO-framework	47
Voor het richten van creativiteit en innovatie in de dienstensector	
7 Innovatiestrategie	52
Strategisch denken rond innovatie op de kaart zetten	

DEEL 2: KANSEN & KLANTEN

Modellen die helpen om een visie en ideeën te genereren in samenspraak met klanten

8 Trendanalyse	59
Gestructureerd naar buiten kijken en relevante trends op het spoor komen	
9 Blue Ocean strategie	64
Concurrentie irrelevant maken door je op een nieuwe markt te begeven	
10 De innovatieradar	71
De juiste innovatieprojecten kiezen	
11 De Strategische Innovatie Cyclus[©]	77
Een nieuwe groeicurve creëren in plaats van blijven verbeteren	
12 Gebruikergedreven innovatie	84
Dienstverlening verbeteren op basis van gedragsonderzoek bij gebruikers	
13 Customer Journey Map	90
Zichtbaar maken van klantervaringen bij het ontwikkelen van nieuwe diensten	

14	Persona als innovatie-instrument	95
	Verhalen van modelklanten gebruiken om klantinzicht tot leven te brengen	
15	De superpromoter	100
	Gebruik maken van enthousiaste klanten en medewerkers bij innovatie	
16	Crowdsourcing	106
	Een platform creëren voor het uitwisselen van creatieve ideeën en oplossingen	
17	Het Cocha-Model	111
	Je laten inspireren door digital design mogelijkheden	

DEEL 3: KEUZES & INVESTERINGEN

Modellen die je ondersteunen bij het uitwerken van ideeën en het nemen van besluiten om te investeren

18	Business roadmapping	117
	Een plan maken voor de ontwikkeling van producten, diensten en technologieën	
19	Business Model Canvas	124
	Samenhang brengen in de ‘drivers’ voor waardecreatie	
20	Innovatie Portfolio Management	129
	Beoordelen en managen van innovatie-investeringen	
21	Het klantgestuurde businessmodel	136
	Op logische wijze bij het juiste verdienmodel uitkomen	
22	Het inzichtgedreven innovatiemodel	142
	Proposities ontwikkelen op basis van inzichten in business, markt en klanten	
23	De Innovatie Scorecard	148
	De slaagkans van innovaties bepalen voordat je investeert	
24	Innovation Funnel	154
	Het genereren van voldoende kansrijke ideeën	

DEEL 4: SAMENWERKING & PARTNERS

Modellen die inzichtelijk maken wanneer innovatie om samenwerking vraagt en hoe je partnerships ontwikkelt

25	Open innovatie	161
	Interactief ontwikkelen van innovaties met veelzeggende klanten	
26	Five degrees of co-creation involvement	166
	Beoordelen welke vorm van klantbetrokkenheid effectief is in welke situatie	
27	Maatschappelijk Business Case Model	171
	Innoveren gericht op economisch en maatschappelijk rendement	

28	Alliantievorming	177
	Samen investeren om sneller te innoveren	
29	Netmerken	183
	Diversiteit benutten om gezamenlijk een nieuw merk te ontwikkelen	

DEEL 5: PROJECTEN & RESULTATEN

Modellen die je vertellen hoe je een innovatieproject inricht, leidt en nieuwe producten en diensten met succes in de markt zet

30	Het Stage Gate-model	189
	Een innovatieproject in vijf stappen tot een succes maken	
31	Het APSIT-model	195
	Op basis van beproefde technologie een nieuwe dienst in de markt zetten	
32	De InnovatieSleutel	204
	Leiding geven aan lerende innovatieteams	
33	Het requirementsmodel	209
	Innoveren met het eindresultaat voor ogen	
34	Het VNA-model	215
	Vooraf opbrengsten van in netwerken ontwikkelde innovaties kwantificeren	
35	De Customer Value Map	222
	Positioneren van een innovatie op basis van prijs-kwaliteitpercepties	
36	Het ESSB-model	228
	Omgaan met aankoopbarrières bij nieuwe producten en diensten	

DEEL 6: CULTUUR & ORGANISATIE

Modellen op basis waarvan je het innovatievermogen van een organisatie in kaart brengt, versterkt en duurzaam belegt

37	Het zandlopermodel	235
	Ruimte creëren in een organisatie om kennis te transformeren in kansrijke ideeën	
38	De Innovation Climate Scan (ICS)	242
	Ontdekken waarom innovatie niet succesvol verloopt	
39	Model voor Innovation Performance Improvement	247
	Heldere criteria hanteren om de innovatiefunctie vorm te geven	
40	Challenge Driven Innovation model	253
	Creatief denken stimuleren om een innovatieve organisatiecultuur te ontwikkelen	
	Over de redactie	258
	Over de auteurs	258

37 Het zandlopermodel

Ruimte creëren om kennis te transformeren in kansrijke ideeën

INLEIDING

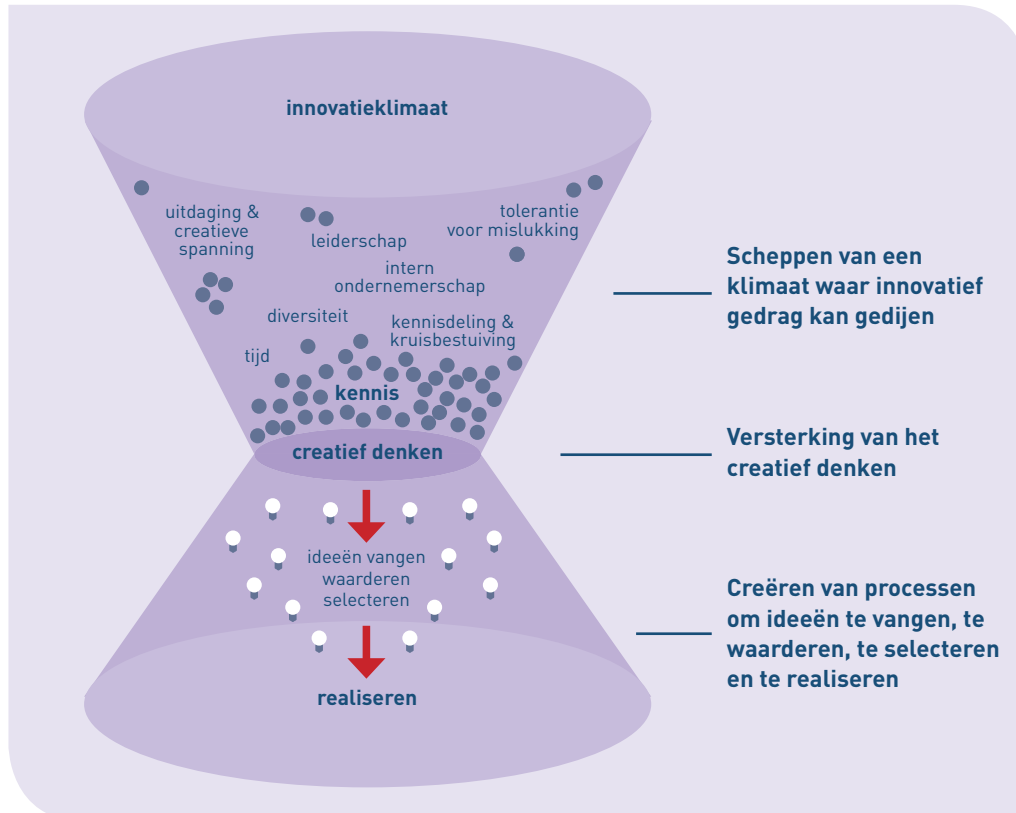
Voor organisaties die hun innovatiekracht willen versterken, zijn de volgende vragen belangrijk:

- Wat gaan we concreet anders doen?
- Op welke gebieden kunnen we ons verbeteren?
- Wat heeft prioriteit?

Het zandlopermodel biedt een totaalbeeld op het innovatieproces en faciliteert daardoor de dialoog over innovatie en creativiteit. Voorts biedt het de mogelijkheid tot diagnostiek en het daarmee maken van gerichte keuzes.

BASISCONCEPT EN ONTSTAANSGESCHIEDENIS

Het zandlopermodel is ontwikkeld door prof. dr. Jeff Gaspersz, hoogleraar en adviseur innovatie en creativiteit, verbonden aan Nyenrode Business Universiteit. Het is gebaseerd op waarnemingen van het innovatieproces in verschillende organisaties. De bruikbaarheid van het model is getoetst in vele interviews en rondetafelgesprekken met leidinggevenden.



Figuur 1: Het zandlopermodel.

Een zandloper geeft met het zand het stromen van de tijd weer, terwijl het zandlopermodel het stromen van ideeën in een organisatie weergeeft. De kennis (weergegeven door bolletjes) transformeert zich tot nieuwe kansrijke ideeën, waarvan enkele na een selectieproces worden gerealiseerd. In het model zijn daarbij drie opgaven onderscheiden:

1 Bovendeel: het scheppen van een klimaat waar innovatief gedrag kan gedijen

Het bovendeeel geeft de ruimte weer waar de kennis van medewerkers in een organisatie (de bolletjes in de zandloper) kan stromen en zich kan verbinden in een proces van kruisbestuiving. Deze kennis is een noodzakelijke, maar geen voldoende, voorwaarde voor het ontstaan van ideeën. Ook cruciaal is immers een klimaat dat de transformatie van die kennis naar kansrijke ideeën stimuleert. Het gaat om een atmosfeer waarin innovatief gedrag stimulerend, herkenning en erkenning krijgt.

Kenmerken van zo'n innovatieklimaat zijn:

- Diversiteit van achtergronden, meningen en denkstijlen in de organisatie. Hiermee kan verkokerd, patroonmatig groepsdenken worden voorkomen.
- Tolerantie voor mislukking en daardoor het kunnen leren van fouten.
- Mogelijkheden om tot kennisdeling en kruisbestuiving met collega's (en/of met klanten) te komen.
- De aanwezigheid van uitdaging en creatieve spanning.
- Tijd om (gezamenlijk) nieuwe ideeën te bedenken.
- Intern ondernemerschap, waardoor de ruimte voor eigen initiatief ook wordt benut.
- Innovatiegericht leiderschap, dat ruimte biedt voor het ontstaan van nieuw denken, nieuwe perspectieven en nieuwe oplossingen. Dit leiderschap creëert geen volgers, maar juist meer leiders.

2 Middendeel: versterking van het creatief denken

Creatief denken is te beschouwen als de *bottleneck*: het midden van de zandloper. Het innovatieklimaat kan nog zo gunstig zijn, als medewerkers vastgeroest zijn in hun denken, verloopt het innovatieproces traag. Dan zien ze de kans niet die wellicht vlak voor hun neus ligt. Wil je het proces versnellen, dan zul je moeten investeren in de ontwikkeling van creatieve denkvaardigheden. In essentie: het anders kunnen denken om tot nieuwe kansen te komen.

3 Onderste deel: het creëren van processen om ideeën te vangen, waarderen, selecteren en realiseren

Het is de keuze van de organisatie hoe gestructureerd men dit proces van ideeënmanagement wil inrichten en waar men het wil lokaliseren. Sommige organisaties kiezen ervoor om het vangen van ideeën op afdelingsniveau te laten plaatsvinden; andere ontwikkelen een systeem om bijvoorbeeld via het intranet ideeën te kunnen indienen. Ideeën die geen aandacht krijgen op de eigen afdeling, of die een bredere reikwijdte hebben, kan men altijd langs een andere weg naar voren brengen. Bij de selectie, waardering en verrijking van ideeën is er de keuze van meer of minder structurering. Zo zullen ideeën die veel investering vragen veelal door een gefaseerd selectieproces gaan om te voorkomen dat men investeert in slechte ideeën. Anderzijds zijn sommige ideeën voor kleine verbeteringen in een proces direct realiseerbaar.

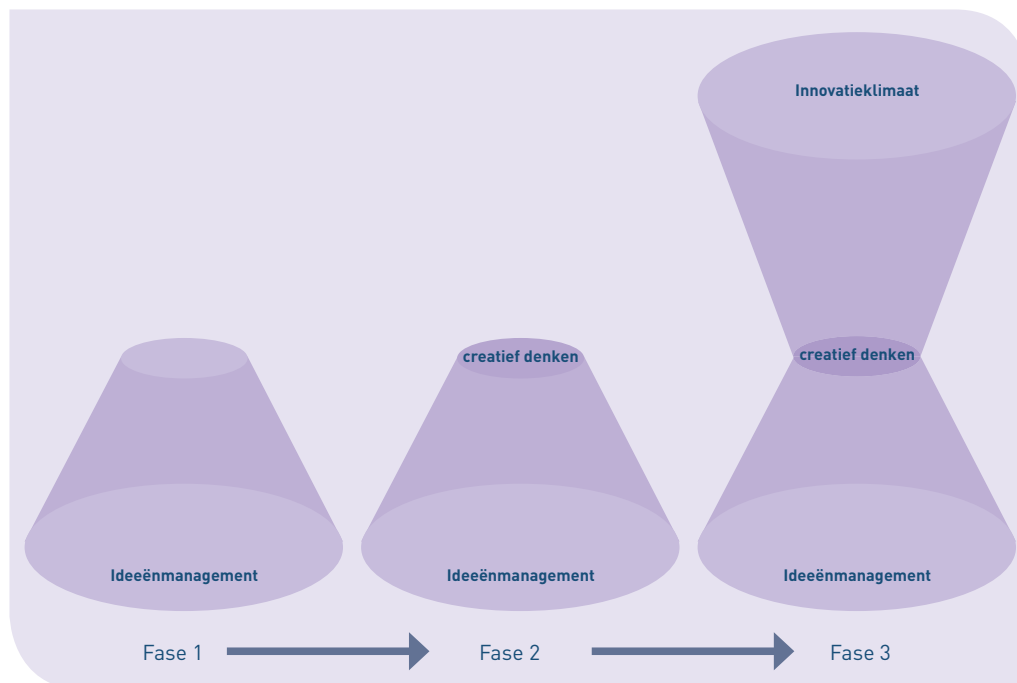
HET MODEL IN DE PRAKTIJK

Hoe pas je het model in de praktijk toe? Wanneer dienstverlenende organisaties (meer) aandacht schenken aan innovatie en creativiteit, is er de tendens om vooral het proces van vangen, selecteren en realiseren van ideeën effectief in te richten (onderste deel van de zandloper). Dat

noemen we fase 1 (zie figuur 2). De tweede fase is dan die waarin organisaties onderkennen dat goede ideeën pas komen wanneer medewerkers in staat zijn kansgericht te denken en in hun werk nieuwe mogelijkheden voor verbeteringen en vernieuwingen te ontdekken. Men investeert in de ontwikkeling van het creatief denken.

In de derde fase, de integrale benadering, is er de aanpak op drie fronten. Naast aandacht voor de selectie en realisatie van ideeën en het creatief denken, vraagt men zich ook af: hoe versterken we een cultuur waarin medewerkers zich uitgedaagd voelen om tot nieuwe ideeën te komen? Een effectief proces voor ideeënrealisatie en creatief kunnen denken wil immers nog niet zeggen dat medewerkers ook de ruimte en stimulans krijgen om tot nieuwe ideeën te komen.

In figuur 2 zijn deze drie fasen nader uitgewerkt.



Figuur 2: Drie fasen in het zandlopermodel.

Wanneer we het zandlopermodel diagnostisch toepassen, kunnen we in elk van de segmenten de volgende vragen stellen, die aanzetten tot een diepere dialoog over creativiteit en innovatie in de organisatie:

A Bovendeel zandloper: creativiteitstimulerend klimaat

Innovatiegericht leiderschap

- Wat zijn de aannames van het (top)management over de creatieve vermogens van bepaalde afdelingen of bepaalde categorieën medewerkers? Zijn deze aannames terecht?
- In hoeverre staat het (top)management open voor nieuwe initiatieven en ideeën?
- Mogen medewerkers die overtuigd zijn van de waarde van hun idee voor de organisatie, maar die overal op weerstand stuiten, een afspraak met een directielid maken? Zo ja, is deze mogelijkheid bij hen bekend?
- Ondersteunt of beschermt de directie momenteel projecten ter realisatie van waardevolle ideeën?

- Is er financiële ruimte voor de uitwerking van kansrijke ideeën die niet op korte termijn rendement bieden?
- Wat is de grootste barrière voor creativiteit in de organisatie? Welke actie is nodig om deze belemmeringen weg te nemen? Wat kan het management daar zelf toe bijdragen?
- Wanneer is er in de organisatie voor het laatst een creatief succes met een grote groep medewerkers gevierd?

Diversiteit

- Hoe tolerant is het management ten opzichte van afwijkende meningen in de organisatie?
- Is de werving en selectie gericht op meer diversiteit of juist op meer homogeniteit in het personeelsbestand?
- Is bekend waarom mensen de organisatie verlaten? Zijn er onder de vertrekredenen ook factoren die gerelateerd zijn aan het gebrek aan diversiteit in de organisatiecultuur?

Kennisdeling en kruisbestuiving

- Bestaat er tevredenheid over de informatie-uitwisseling tussen management, werknemers en teams uit verschillende delen van het bedrijf? Wat zijn mogelijke belemmeringen? Hoe kunnen deze belemmeringen worden weggenomen?
- Zijn er in de organisatie multidisciplinaire teams actief?
- Zijn er vergaderingen met externe partijen, zoals andere bedrijven, klanten en leveranciers, om nieuwe ideeën voor verbetering/vernieuwing te bedenken of uit te werken?
- Hoeveel procent van de werknemers komt onder werktijd zelden of nooit in contact met klanten of andere externe groepen? Hoe is hier verandering in aan te brengen?
- Wat valt te leren van andere (dienstverlenende) organisaties die algemeen bekend staan als uiterst creatief?

Tijd voor creativiteit

- Krijgen medewerkers voldoende tijd om nieuwe en waardevolle ideeën uit te werken? Zo ja, geldt dat voor iedereen?
- Zijn er het afgelopen jaar werkconferenties of andere specifieke bijeenkomsten geweest met het doel te praten over creativiteit en innovatie?
- Zijn er het afgelopen jaar werkconferenties of andere specifieke bijeenkomsten geweest met het doel ideeën te genereren en/of te delen?

Intern ondernemerschap

- Nemen medewerkers met kansrijke ideeën voldoende het initiatief om er ondersteuning voor te krijgen? Zo nee, hoe is dat vanuit het management te stimuleren?
- Krijgen medewerkers trainingen in het overtuigend presenteren van hun ideeën?
- Is bekend wie effectief ondernemend is geweest met de eigen ideeën? Zijn die medewerkers een rolmodel voor anderen?

Uitdagende doelen

- Is het gebruikelijk om zeer ambitieuze doelen te stellen, die de creativiteit prikkelen?
- Kunnen medewerkers of teams van medewerkers hun eigen doelen stellen?
- Ondervinden medewerkers voldoende uitdaging in hun werk?
- Komen in de (jaarlijkse) taakafspraken met medewerkers begrippen als innovatie en creativiteit aan de orde?

Tolerantie voor mislukking

- Draagt het topmanagement een visie uit over risico's nemen of durven mislukken?
- Wat is de algemene houding van leidinggevendenden ten opzichte van mislukking?
- In hoeverre is het beoordelingssysteem soepel bij gemaakte fouten of mislukte projecten?
- Is het management zich bewust van de leerwaarde van falen?
- Komen de leerervaringen uit mislukkingen in een database, waar anderen van kunnen profiteren?

B Middendeel: versterking van het creatief denken

- In hoeverre beheersen managers en/of werknemers elementaire creativiteitstechnieken, zoals brainstorming? Past men die ook toe? Zo ja, met welke frequentie?
- Hoeveel werknemers hebben dit jaar creativiteitstrainingen gevolgd? Waren dit vooral werknemers uit de hogere categorieën? Zo ja, waarom voornamelijk daaruit?
- Heeft de organisatie bepaalde ruimtes die specifiek bedoeld zijn voor creativiteitssessies en die daar ook op zijn ingericht?
- Zijn er voor medewerkers boeken, video's of cd-roms over creativiteit en innovatie beschikbaar?
- In hoeverre heeft mobiliteit ook tot doel om werknemers te laten kennismaken met nieuwe perspectieven?
- Wat zijn de twee belangrijkste personele maatregelen die kunnen worden genomen om creativiteit van werknemers op een hoger peil te brengen?

C Onderste deel: ideeënmanagement*Vangen van ideeën*

- Zijn er methoden in gebruik om ideeën op te sporen? Gebruiken alleen bepaalde categorieën medewerkers deze methoden?
- Zijn leidinggevendenden actief betrokken in het signaleren van ideeën?

Beheer en selectie van ideeën

- Heeft de organisatie een database waarin ideeën (ook de momenteel niet waardevolle) worden opgeslagen? Wie heeft toegang tot die database? Waarom hebben alleen die groepen toegang?
- Is het gemakkelijk om een goed idee ten uitvoer te brengen? Waaraan is dat te merken?
- Hoeveel nieuwe ideeën zijn er het afgelopen jaar naar voren gebracht? Hoeveel van die ideeën zijn als waardevol getypeerd? Hoe zijn deze waardevolle ideeën verder in behandeling genomen?
- Wat is de doorlooptijd in het selectieproces van ideeën?
- Krijgen medewerkers die ideeën indienen voldoende informatie over de voortgang van de behandeling van hun idee?

Waardering van ideeën

- Welke waardering krijgen werknemers die met nieuwe ideeën komen?
- Wie geeft medewerkers deze waardering? Hoe snel na het indienen van het idee gebeurt dat?
- Ligt de nadruk op materiële waardering (geld, cadeaus), immateriële waardering (schouderklopje, betrokkenheid bij uitvoering) of een combinatie van beide? Wat zijn de motieven voor de keuze van een bepaalde vorm van waardering?
- Is er sprake van openlijke – voor velen zichtbare – waardering die medewerkers ontvangen nadat ze een goed idee hebben ingediend?
- Hebben de creatieve prestaties van werknemers ook invloed op hun formele periodieke beoordelingen?

Realisatie van ideeën

- Welk percentage van de ingediende ideeën heeft uiteindelijk geleid tot concrete acties, verbeteringen of innovaties? Wat zijn de twee belangrijkste maatregelen die je zou kunnen nemen om dit percentage te verhogen?
- Is het bekend waarom sommige projecten rond de realisatie van waardevolle ideeën mislukken of juist een groot succes zijn? Is deze kennis wijdverspreid in de organisatie?

Casestudy

De zandloper is bij uitstek geschikt om het innovatiebeleid van een organisatie een plaats te kunnen geven en dit in het kader van het gehele innovatieproces te duiden. Zo zijn de onderstaande initiatieven van organisaties te interpreteren met het zandlopermodel

Bovendeel zandloper: scheppen van het klimaat

IBM is de grootste IT-dienstverlener ter wereld met 433.000 medewerkers in 160 landen. Ondanks de grote spreiding en diversiteit van haar medewerkers vindt IBM het belangrijk dat zij een stimulerend innovatieklimaat ervaren, met intensieve kennisdeling en kruisbestuiving van ideeën. Men heeft daarvoor de *IBM Innovation Jams* ontwikkeld. Dit zijn gerichte online brainstormsessies, die in rondes van 72 uur plaatsvinden en 160 landen bestrijken, waaraan medewerkers, klanten en businesspartners meedoen. Natuurlijk gebeurt dit niet fulltime; tussen het werk door kan een persoon die de brainstorm volgt, steeds weer reageren op nieuw ingebrachte ideeën. Het doel is doorbraakideeën te vinden, waarin het bedrijf kan investeren.

Middendeel zandloper: versterking van het creatief denken

Van de Leur Banketspecialiteiten, een MKB-onderneming met 85 medewerkers te Bolsward, houdt jaarlijks een ideeëndag. Gedurende die dag ligt de productie volledig stil en worden alle medewerkers uitgenodigd mee te doen. De directie maakt daarmee duidelijk dat het bedenken van ideeën erg belangrijk is en prioriteit heeft. Op de ideeëndag leert men de medewerkers een aantal creativiteitstechnieken, zoals de ideeënestafette, waarbij medewerkers voortborduren op elkaars ideeën. Doordat men hiermee het creatief denken bij medewerkers stimuleerde, bedroeg de oogst op de eerste ideeëndag reeds 6400 ideeën!

Onderdeel zandloper: processen om ideeën te vangen, selecteren, waarderen en te realiseren

Als het gaat om het systematisch verwerken van ideeën, dan kunnen vele dienstverlenende bedrijven leren van Shell. Voor Shell is het belangrijk dat kansrijke ideeën worden gesignaleerd en dat er een effectief proces is om ze verder te bewerken. Shell heeft daarom een methode, genaamd GameChanger, ontwikkeld om snel goede ideeën te kunnen uitvoeren. Ze nodigt ondernemende mensen uit om met ideeën te komen. Nadat een idee is ingediend, komt het GameChanger-team tot een eerste snelle beoordeling. Wanneer het aan de criteria voldoet, koppelt men een persoon van binnen Shell aan de ideeëneigenaar. Die helpt het idee verder te screenen. De ideebedenker presenteert dan het idee aan twee leden van het GameChanger-team. Zij stellen vragen om meer inzicht te krijgen in het idee en besluiten binnen 48 uur of ze er verder mee willen. Zo ja, dan presenteert de ideebedenker zijn idee aan een uitgebreid panel, bestaande uit drie leden van het GameChanger-team en drie personen van buiten het team. Ook dan kan binnen 48 uur een beslissing worden verwacht of men gaat investeren in het idee of niet. Bij een positieve beslissing krijgt de ideebedenker de mogelijkheid het idee uit te

werken tot het ‘proof-of-concept’-stadium. Is dat stadium bereikt, dan kan het GameChanger-team helpen het idee naar de markt te brengen via een nieuw op te starten onderneming, of het intern binnen Shell te brengen.

KANTTEKENINGEN

De kracht van het zandlopermodel is dat het uitdaagt tot een gerichte dialoog over de verschillende stappen in het innovatieproces. Juist door de brede kijk zijn de essentiële vragen hierbij:

- Hoe integraal is onze aanpak van het proces?
- Waar liggen de zwakke en sterke punten?
- Waarop zullen we focussen?

De zandloper kan voor de gehele organisatie worden toegepast, maar is ook bruikbaar op afdelingsniveau. Stel dat medewerkers op een afdeling van mening zijn dat er wel naar hun ideeën wordt geluisterd, maar dat de leiding weinig inzichtelijk maakt wat er vervolgens met die ideeën gebeurt. In termen van de zandloper dient er dan met name verbetering in het onderste deel, het ideeënmanagement, plaats te vinden. De zandloper is ook inzetbaar voor diagnostiek op het individuele niveau: Werk ik in een omgeving waar ik mij uitgedaagd voel om tot nieuwe ideeën te komen (bovendeel)? Vind ik dat ik over voldoende creatieve denkvaardigheden beschik (midden-deel)? Wanneer ik een idee heb, breng ik dat dan ook verder (onderste deel)?

De zandloper beperkt zich tot het interne innovatieproces op een globale wijze. Het model geeft niet weer wat de externe kansen zijn, zoals bij open innovatietrajecten met andere organisaties. Voorts zien we de trend dat organisaties via *crowdsourcing* ook veel ideeën van buiten halen.

Het zandlopermodel is met name toepasbaar in organisaties in de dienstverlening die zoeken naar versterking van de innovatiekracht en daarbij op verschillende gebieden beleidsinstrumenten willen inzetten. Het model biedt dan een effectieve mogelijkheid voor dialoog en diagnostiek.

Literatuur

- Jeff Gaspersz, *Dagelijks innoveren. Praktische adviezen voor een kansgerichte organisatie*. Pearson/Prentice Hall, 2009.
- Jeff Gaspersz, *Concurreren met creativiteit, de kern van innovatiemanagement*. Pearson/Prentice Hall, 2006.
- Jeff Gaspersz, *Grijp je kans! Vind en benut nieuwe mogelijkheden*. Het Spectrum, 2009.

Overzicht van de modellen en de auteurs

1	Groeimodellen	– Yousri Mandour
2	Diensten-Innovatiemodel Syntens	– José Laan en Sandra Verweij
3	De Innovatie Matrix	– Roland van Kralingen en Rogier van Kralingen
4	Scenarioplanning	– Philip J. Idenburg en Wendela Sanders
5	Het groeimodel van Ansoff	– Yousri Mandour en Loes Wevers
6	Het SIMO-framework	– Meindert Flikkema
7	Innovatiestrategie	– Ruud Smeulders
8	Trendanalyse	– Tony Bosma en Ruud Smeulders
9	Blue Ocean strategie	– Yousri Mandour
10	De innovatieradar	– Tony Bosma
11	De Strategische Innovatie Cyclus®	– Taco C.R. van Someren en Shuahua van Someren-Wang
12	Gebruikergedreven innovatie	– Frank Bosboom en Caroline Maessen
13	Customer Journey Map	– Geke van Dijk
14	Persona als innovatie-instrument	– Rob Beltman
15	De superpromoter	– Rijn Vogelaar
16	Crowdsourcing	– Han Gerrits
17	Het Cocha-Model	– Bart Hufen
18	Business roadmapping	– Inge Oskam
19	Business Model Canvas	– Bart Nieuwenhuis
20	Innovatie Portfolio Management	– Sjors van Leeuwen
21	Het klantgestuurde businessmodel	– Marleen Bekkers en Dirk Houtgraaf
22	Het inzichtgedreven innovatiemodel	– Edward Jonkers, Nienke Gruppelaar en Maton Sonnemans
23	De Innovatie Scorecard	– Sjors van Leeuwen
24	Innovation Funnel	– Sjors van Leeuwen, Geke van Dijk en Ruud Smeulders
25	Open innovatie	– Geke van Dijk
26	Five degrees of co-creation involvement	– Edward Jonkers, Nienke Gruppelaar en Maton Sonnemans
27	Maatschappelijk Business Case Model	– Peter van Felius
28	Alliantievorming	– Frank Bosboom
29	Netmerken	– Frank Bosboom en Maarten Königs
30	Het Stage Gate-model	– Yousri Mandour en Loes Wevers
31	Het APSIT-model	– Els van de Kar
32	De InnovatieSleutel	– Henk Korevaar
33	Het requirementsmodel	– Edwin Schumacher en Mike van Spall
34	Het VNA-model	– Bart Nieuwenhuis
35	De Customer Value Map	– Rob Beltman
36	Het ESSB-model	– Rob Beltman
37	Het zandlopermodel	– Jeff Gaspersz
38	De Innovation Climate Scan (ICS)	– Jeroen de Kempenaer
39	Model voor Innovation Performance Improvement	– Hans Bakker
40	Challenge Driven Innovation model	– Han Gerrits en Rogier van Kralingen

ISBN 978 90 8965 1037

NUR 808

Trefw: Innovatie, ondernemerschap

Redactie: Josien van der Laan, Bingen am Rhein

Ontwerp binnenwerk: Villa Y, Den Haag

Omslagontwerp: Het Noorden Communiqueert, Loon

Druk- en bindwerk: Indice, Barcelona

© Copyright 2013 Van Duuren Management BV

Van Duuren Management is een imprint van Van Duuren Media B.V.

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier, zonder voorafgaande toestemming van de uitgever.

Voorzover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912 j het Besluit van 20 juni 1974, St.b. 351, zoals gewijzigd bij Besluit van 23 augustus 1985, St.b. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht. Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatie- of andere werken (artikel 16 Auteurswet 1912), in welke vorm dan ook, dient men zich tot de uitgever te wenden.

Ondanks alle aan de samenstelling van dit boek bestede zorg kan noch de redactie, noch de auteur, noch de uitgever aansprakelijkheid aanvaarden voor schade die het gevolg is van enige fout in deze uitgave.