

Innovatiesubsidiemodel is succesvol in de praktijk

INNOVEREN MET SUBSIDIE

Voor iedere organisatie is innovatie essentieel. Innoveren kost geld, maar levert ook geld op en draagt bij aan een gezonde onderneming. Het door de auteur ontwikkelde Innovatiesubsidiemodel toont aan hoe subsidie helpt de geldstroom en het innovatieve vermogen te vergroten. Het model is op iedere organisatie toepasbaar.

Door Rolf Grouve

Noodzakelijk voor het succesvol toepassen van het Innovatiesubsidiemodel is het herkennen van het innovatieve vermogen, het doordacht managen van het innovatieve proces en het aanboren van subsidiemogelijkheden.

Maar de eerste stap is om inzicht te krijgen in de werking van het Innovatiesubsidiemodel.

Het Innovatiesubsidiemodel begint bij de investering in een innovatie. Het besluit geld, tijd en energie te steken in vernieuwing ligt voor bijna iedere organisatie voor de hand. Het is immers veelvuldig aangetoond dat een bedrijf of instelling beter en sterker wordt door voortdurend te blijven vernieuwen. Een innovatieve organisatie staat krachtiger in de markt, is weerbaarder tegen concurrentie en heeft meer aanzien en autoriteit. Kortom, innoveren garandeert een toename van het succes van de organisatie.

Investeren in (technische) innovatie zorgt daarnaast voor een vergroting van de geldstroom. Bijvoorbeeld omdat er winst wordt gemaakt op een succesvol nieuw product of nieuwe dienst of omdat een efficiënter en goedkoper bedrijfs- of productieproces geld oplevert.

Daarnaast vergroot innovatie de economische waarde van een bedrijf doordat er dankzij de innovatie een goed toekomstperspectief is. Hierdoor is het innoverende bedrijf een interessante partij om in te investeren. Banken en investeringsmaatschappijen zijn immers eerder geneigd geld te steken in een organisatie die zichtbaar aan de weg timmert, dan in een bedrijf dat 'lui' achterover hangt. Het geld van investeerders kan worden gebruikt om de innovatie te verbeteren of toe te passen, waardoor er uiteindelijk nog meer winst kan worden gemaakt. Het financiële gewin van een innovatie vergroot de geldstroom en hierdoor neemt het vermogen om te innoveren toe.

Gemotiveerde werknemers

Wanneer dankzij het investeren in innovatie het succes van een organisatie toeneemt, heeft dit logischerwijs een positieve invloed op de werksfeer. Werknemers raken trots op hun organisatie en hebben het gevoel, zeker wanneer zij hebben meegewerkt aan het vernieuwingsproces, dat er naar ze wordt geluisterd. Zij zijn extra gemotiveerd om met nog meer goede ideeën op de proppen te komen, wat indirect het innovatieve vermogen van een organisatie weer ten goede komt. Een

goed moment om de klassieke ideeënbus weer in te voeren. Daarmee wordt de creativiteit van medewerkers uit alle lagen van de onderneming geprikkeld. Het is voor de manager zaak om de creativiteit van zijn medewerkers goed te managen om zo zijn mensen het vertrouwen te geven dat er ook daadwerkelijk iets met hun ideeën gebeurt. Zo verbetert de attitude van de organisatie en wordt het ontwikkelen van creatieve plannen en oplossingen een vanzelfsprekendheid. Deze bedrijfs-cultuur leidt tot meer innovaties en dus ook weer tot meer investeringen.

Subsidies

Voor (technisch) innovatieve projecten bestaan subsidies. Niet ieder bedrijf heeft de kennis, capaciteit en tijd om met subsidies aan de slag te gaan. Een interessante stap in het Innovatiesubsidiemodel is om middelen in te zetten om subsidies te managen. Zo kan een organisatie denken aan het inhuren van een externe subsidieadviseur, maar kan het ook besluiten intern iemand vrij te maken om de subsidiestroom te coördineren. Als gevolg hiervan zal het gebruik van subsidies toenemen. Hierdoor neemt de geldstroom toe en is er meer geld om te investeren in de innovatie.

Het centrale thema binnen het Innovatiesubsidiemodel is innovatie. Maar wanneer bent u innoverend bezig? Het eigen innovatieve vermogen wordt vaak onderschat of niet herkend. De eerste denkfout is dat er wordt gedacht dat een innovatie baanbrekend, omvangrijk en van internationale allure moet zijn. Dit is beslist niet waar; ook een kleine verbetering binnen de eigen organisatie of een minieme aanpassing van een product, proces of dienst kan van dermate toegevoegde waarde zijn dat het innoverend is. Het zijn juist deze kleine stapjes, die misschien alleen maar nieuw zijn binnen Nederland of zelfs binnen de eigen organisatie, die gemakkelijk over het hoofd worden gezien.

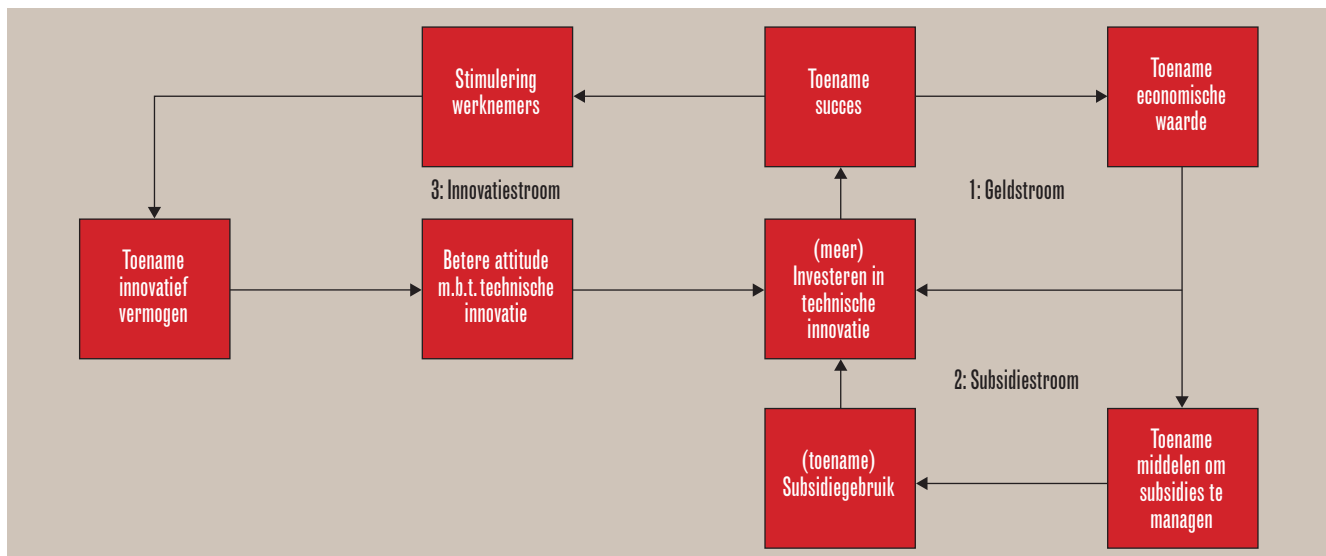
Verder is het een misvatting dat innovaties alleen bedacht kunnen worden in de toplaag van een organisatie of aan de tekentafel van de ingenieur. Juist de werknemer op de werkvloer heeft goede ideeën over verbeteringen van het product of het efficiënter maken van het bedrijfs- of productieproces. Een manager is beter in staat problemen en oplossingen te ervaren wanneer hij zich vaker op de werkvloer beweegt. Ook voelt hij zo beter de urgentie ook daadwerkelijk iets met deze waarnemingen te doen. Het is zaak dat de creativiteit op de werkvloer wordt gehoord en dat de bevindingen worden gemanaged en uiteindelijk resulteren in een project of innovatie.

Zodra een verfrissend en goed idee op waarde wordt geschat, is het nog geen innovatie. Een idee is pas een innovatie als het plan daadwerkelijk wordt uitgewerkt. Het creatieve proces na het eerste concept valt onder de noemer innoveren. Pas als er vanuit dit proces een bruikbaar nieuw product of verbeterde dienst of proces ontstaat, is er sprake van een innovatie. Het innovatieve proces wordt duidelijk in kaart gebracht in het *Model van A. Jolly*. De input (creativiteit) wordt gedurende een ontwikkelingsfase omgezet in een bruikbaar nieuw of verbeterd product of proces.

Componenten

Om te kunnen innoveren is een organisatie van meerdere componenten afhankelijk. Zo is er kennis en capaciteit van de medewerkers nodig, maar moet er vooral ook genoeg geld zijn om te kunnen investeren. Daarbij moet de investeerder bereid zijn een financieel risico te nemen. Het is immers van een innovatie vooraf niet exact te voorspellen of het financieel voordeel gaat opleveren.

Subsidie is een middel om dit financiële risico te verkleinen. Bovendien neemt subsidie een stuk inhoudelijk risico weg. Zo is er meer geld om in de innovatie te steken, waardoor de



Afbeelding 1: Het Innovatiesubsidiemodel.

Subsidiabele innovaties

Voor de volgende soorten innovaties bestaat subsidie:

- Productinnovatie, een nieuw product of het vernieuwen van een bestaand product of onderdeel daarvan;
- Diensteninnovatie, een nieuwe dienst of nieuwe toepassing binnen een bestaande dienst;
- Procesinnovatie, vernieuwingen die betrekking hebben op een bedrijfs- of productieproces;
- Marktinnovatie, onderzoek naar of verkenning van nieuwe markten en marktsegmenten;
- Sociale innovatie, vernieuwing van de arbeidsorganisatie binnen een onderneming waarbij de prestaties en ontplooiingsmogelijkheden van de werknemer centraal staan, alsmede een efficiënte werkwijze.

kans op een succesvol resultaat wordt vergroot. Daarnaast biedt een subsidieregeling een structuur waardoor een organisatie een houvast heeft om het innovatieve project binnen een gestelde termijn tot een goed einde te brengen.

Voor tal van innovaties bestaan subsidieregelingen. Ze zijn er voor productinnovaties, procesvernieuwing en marktverkenning en op regionaal, landelijk en Europees niveau. Omdat veel organisaties hun eigen innovatieve vermogen onderschatten en te weinig capaciteit of kennis hebben om zich in subsidies te verdiepen, blijven veel subsidiepotjes onbenut.

Coördinator

Iedere organisatie die innoveert kan subsidie aanvragen en het Innovatiesubsidiemodel toepassen. Wanneer de innovaties goed worden gemanaged, er een extra geldstroom wordt georganiseerd in de vorm van bijvoorbeeld een subsidie, worden deze eerder een succes. En wanneer een innovatie een succes is volgen de positieve effecten, zoals extra gemotiveerde werknemers, een toename van het innovatieve vermogen en een toegenomen economische waarde vanzelf. Het financiële gedeelte dat moet worden gemanaged om het Innovatiesubsidiemodel succesvol te kunnen implementeren, is de omgang met de toegenomen economische waarde en het benutten van de subsidiemogelijkheden.

Het gebruik van de gestegen economische waarde om meer extern geld binnen te halen via investeringsmaatschappijen of banken, is doorgaans een taak van het financieel management. Daar is immers ook het grootste besef van waar een organisatie extra geld voor nodig heeft.

Wat betreft het zo gestructureerd mogelijk uitvoeren van een subsidiebeleid is het aan te raden hiervoor één medewerker verantwoordelijk te maken; een zogenaamde subsidiecoördinator. Er kan worden gekozen voor een interne subsidiecoördinator, bijvoorbeeld een medewerker met affiniteit met subsi-

dies, projecten en beleid, maar ook voor het inhuren van een externe subsidieadviseur. De ervaring leert dat een dergelijke investering zich binnen een innovatieve organisatie dubbel en dwars terugbetaalt.

Met een subsidiecoördinator wordt het communicatiegat in een organisatie opgevuld. De link tussen innovatieve projecten en subsidiepotentie wordt vaak niet gelegd omdat de verschillende afdelingen (management, financiële afdeling, projectgroepen en werkvloer) niet van elkaar weten wat er speelt. De personeelsfunctionaris, die een innovatief scholingstraject ontwikkelt, weet niet dat er subsidie voor bestaat. En de technische afdeling die mensen vrij maakt om een demomodel te ontwikkelen, houdt zich niet bezig met het zoeken naar extra financiële middelen. De financiële afdeling weet meestal wel van subsidieregelingen, maar heeft weer niet alle lopende innovatieve projecten in het vizier.

Het management van een organisatie zou het overzicht moeten hebben van alle lopende projecten en bijbehorende financieringsmogelijkheden, maar de praktijk leert dat dit niet zo is. Een subsidiecoördinator kan deze leemte in de organisatie dichtend door een trechterfunctie te vervullen en alle lopende projecten te vertalen naar een concrete subsidieregeling. Vervolgens start de coördinator het traject van aanvragen en administreren of benadert hij een extern deskundig bureau om het traject verder te regelen.

Management van het innovatieve proces

Het managen van het innovatieve proces begint bij een heldere taakverdeling onder de betrokken medewerkers. Verder is in de praktijk gebleken dat bedrijven die hun innovatie managen volgens de zogenaamde PDCA-cyclus de grootste kans hebben hun doel te verwezenlijken. Het gaat hier om het doorlopen van de bekende Deming-circle: Plan, Do, Check en Act. Op deze wijze worden er automatisch heldere doelen gesteld en wordt er geen tijd verspild aan minder belangrijke zaken. De PDCA-cyclus houdt innovatief gedrag op een natuurlijke wijze in stand omdat, zodra de innovatieresultaten klaar zijn voor de markt, er vanuit de checkfase weer nieuwe ideeën, aanpassingen en verbeteringen blijken te ontstaan.

Het managen van het innovatieve proces begint bij een heldere taakverdeling

Veel bedrijven en organisaties werken al via de PDCA-cyclus. Vaak in de vorm van *trial and error*, waarbij continu wordt getoetst of het resultaat voldoet aan de gewenste uitkomst. De werkwijze is een facet van de PDCA-gedachte.

Voor het managen van het innovatieproces vanaf het eerste idee tot de uiteindelijke innovatie en introductie van het nieuwe product of proces of de nieuwe dienst bestaan verschillende modellen, waaronder de productontwikkelingstrechter van Kaplan en Norton, het Stage-Gate-model van R.G. Cooper en het model van het verbinden van kennis, innovatie en creativiteit van Jolly. Om het innovatieproces te laten slagen zal een organisatie een model moeten kiezen dat bij de medewerkers en de bedrijfscultuur past.

Productontwikkelingstrechter

Kaplan en Norton gaan in hun model uit van een trechter met een brede opening aan het begin van het innovatieve proces waar ruimte is voor allerlei concepten van ideeën, productontwerpen of procesvernieuwingen. Naarmate het project zich verder ontwikkelt, worden deze eerste concepten steeds beter gedefinieerd en ontstaat er uiteindelijk een focus op één ontwerp, product, onderdeel of proces.

De productontwikkelingstrechter is erg handig bij een *overload* aan goede ideeën, bijvoorbeeld ontstaan uit een brainstormsessie. Een aantal ideeën wordt verder ontwikkeld. De concepten die het verst worden uitgewerkt blijven gehandhaafd, de andere vallen af. Uiteindelijk blijven er één of twee creatieve ideeën over die sterk genoeg zijn om de eindstreep van het proces te halen en die leiden tot een daadwerkelijke vernieuwing in de organisatie, het proces of tot een nieuw product.

Stage-Gate-model

Het Stage-Gate-model van Cooper kan worden gebruikt voor het verfijnen van de productontwikkelingstrechter. Het is een aantrekkelijke manier van werken voor managers die graag elke stap van het proces onder controle hebben. In het Stage-Gate-model wordt namelijk bij iedere stap (gate) in het innovatieproces een wel/niet-beslissing ingebouwd, waarbij technici en managers het project vergelijken met andere concurrerende projecten in de trechter met nieuwe producten.

Het Stage-Gate-model dwingt managers ertoe elk project in hun pijplijn periodiek te beoordelen en biedt de optie om op basis van nieuwe informatie de stekker te trekken uit projecten die niet meer veelbelovend zijn. Zo wordt het kaf van het koren gescheiden en blijven alleen de kansrijke projecten over. Op die manier wordt ook voorkomen dat er veel tijd en energie gaat zitten in projecten die uiteindelijk nergens toe leiden.

Op het moment dat het innovatieve proces, bijvoorbeeld door het toepassen van een van de bovenstaande modellen, kan worden gemanaged en ook het subsidiebeleid, eventueel met de inzet van een subsidiecoördinator, succesvol in de organisatie is ingebed, is de koppeling van innovatie naar subsidie vanzelfsprekend. Het innovatieve denken en het zoeken naar financiële middelen om de innovaties uit te voeren, zijn verankerd in de organisatie. Er ontstaat een cultuur waarin subsidies beter worden benut en er zo een extra geldstroom op gang komt die nieuwe innovaties mogelijk maakt. Deze positieve cirkel van investeren, innoveren, subsidies benutten

Vijf elementen voor goed subsidiemanagement

1. Stel één subsidiecoördinator aan in uw bedrijf. Dit hoeft geen externe deskundige zijn, maar kan ook iemand binnen uw organisatie zijn die affiniteit heeft met subsidies.
2. Breng de lopende en geplande projecten in kaart.
3. Krijg de financiering en de financiële tekorten op projecten inzichtelijk.
4. Stem de projecten af met overheidsdoelstellingen en subsidieregelingen.
5. Vraag subsidie aan en laat de subsidiecoördinator het gehele project begeleiden om teleurstellingen te voorkomen.

en weer investeren en innoveren, vergroot het uiteindelijke succes van een onderneming.

Aantoonbaar succesvol

Er zijn veel bedrijven die onbewust werken volgens het Innovatiesubsidiemodel. Van een groot aantal van die bedrijven kan het succes worden aangetoond. Voor de ontwikkeling van het Innovatiesubsidiemodel is onderzoek gedaan naar het innovatieve gedrag in relatie tot het benutten van subsidies in de sector KleinMetaal. In deze sector gaf 89 procent aan innovaties belangrijk te vinden voor het succes van het bedrijf. Maar liefst 72 procent van de ondervraagde ondernemers heeft gebruik gemaakt van subsidies en 70 procent van deze groep heeft daarbij de hulp ingeroepen van een externe deskundige. Hieruit blijkt dat er extra kosten gemaakt moeten worden om de subsidiestromen te kunnen managen. De helft van de ondernemers stelde dat als ze weten dat ze kans maken om 40 tot 50 procent subsidie te mogen ontvangen, ze meteen overgaan tot een technische innovatie. Hierdoor is er een toename van investeringen in technische innovaties. Hieruit kan worden geconcludeerd dat subsidies een stimulerende werking hebben op de mate waarin technisch wordt geïnnoveerd.

Vanuit mijn ervaring als subsidie- en innovatiedeskundige durf ik te stellen dat deze trend ook opgaat voor ondernemingen in andere sectoren. Tenminste, wanneer een organisatie in staat is het creatieve proces goed te managen en daarnaast op gestructureerde wijze tracht beschikbare subsidies te benutten. Het Innovatiesubsidiemodel kan, mits het goed wordt uitgevoerd, zichzelf in stand houden en zo een significante bijdrage leveren aan het innovatieve vermogen van de organisatie, haar uitstraling en haar succes.

Rolf Grouve

bc R.G. Grouve MBA RI is adjunct-directeur bij subsidieadviesbureau Currency Connect B.V. Het beschreven Innovatiesubsidiemodel is door hem ontwikkeld.