

Innovatie bij een BVO – hoe doe je dat?

Met tips & tricks van Heracles Almelo, #11 (KNVB) en het Lean Innovation Summit



Project	Innovatie bij een BVO – hoe doe je dat?				
Vakgebied	Innovatie	Organisatie	Lean Innovation Summit, Heracles Almelo, #11 KNVB	Door	Ivar Hageman (Heracles Almelo), Daphne van Dijk (#11 KNVB), Sebastiaan Ferman & Inge van Bogaerijen (KNVB Expertise)

In een branche die vaak als 'conservatief' wordt bestempeld – het betaald voetbal – staat innovatie niet altijd bovenaan de agenda. Om als club mee te bewegen in de snel veranderende wereld, is het zaak om te blijven vernieuwen en innoveren.

Maar hoe doe je dat dan? KNVB Expertise ging op onderzoek uit om de succesfactoren voor innovatie in kaart te brengen. Door het bezoeken van het Lean Innovation Summit in Rotterdam en het interviewen van twee experts die zich bezighouden met innovatie in het (betaald) voetbal: Daphne van Dijk (Communitymanager # 11 KNVB) en Ivar Hageman (Innovatiemanager Heracles Almelo), hebben wij in dit artikel enkele tips verzameld om succesvol te kunnen innoveren bij een BVO.

Maar eerst: wat verstaan we onder innovatie?

Er bestaan veel verschillende beelden en definities over innovatie. Alexander Osterwalder van Strategyzer, gerenommeerd spreker en ook als spreker aanwezig op het Lean Innovation Summit zegt hier bijvoorbeeld over: "Innovatie als term is eigenlijk een beetje verpest doordat het te pas en te onpas wordt gebruikt. Doelstellingen van innovatie zijn vooral groei en toename van efficiency."



Afb. 1 | Alexander Osterwalder deelt zijn visie op het Lean Innovation Summit in Rotterdam

Communitymanager van #11, Daphne van Dijk, heeft het bewust niet over innovatie, maar kiest voor de termen 'vernieuwen' en 'versnellen' binnen #11, omdat dit nu het beste past bij de ontwikkelfase van het voetbalinnovatiecentrum van de KNVB, dat pas tweeënehalf jaar bestaat.

Waarom is innovatie belangrijk?

Osterwalder's overtuiging is dat bestaande businessmodellen op termijn uitsterven, omdat de wereld om ons heen sterk verandert. We moeten ons daarom ten alle tijden blijven aanpassen en onszelf opnieuw willen uitvinden, anders worden we ingehaald. Van Dijk geeft aan dat je vooraf niet precies weet wat innovatie oplevert, maar dat het op lange termijn altijd rendeert.

Van belang is dat mensen die zich bezighouden met innovaties de ruimte krijgen om fouten te maken. Door te werken in korte sprints kun je ervoor zorgen dat je tijdig bijstuurt en komt tot het beste eindproduct.

"Van belang is dat mensen die zich bezighouden met innovaties de ruimte krijgen om fouten te maken."

Daphne van Dijk, Communitymanager #11

'Design Thinking' kan daarbij heel behulpzaam zijn. Met deze methode krijg je snel en goed inzicht in wat een gebruiker of klant wilt en het is daarom goed in te zetten bij innovatieprocessen. Het redeneren vanuit de eindgebruiker en het betrekken van de doelgroep in de ontwikkelfase is essentieel.

Ivar Hageman's ervaring als innovatiemanager bij Heracles Almelo is dat innoveren zowel intern als extern voordelen oplevert voor de BVO. Extern, omdat innovatie nieuwe partners aantrekt uit de regio. De club is het platform om doelen te bereiken en dat trekt extra partners aan. Intern innoveren is belangrijk omdat het een fundamentele basis voor de toekomst legt. De organisatie moet zo ingericht worden dat de structuur innovatie bevordert en de personen vervangbaar zijn. Het resultaat is een investering op korte termijn, maar vooral continuïteit op de lange termijn. Essentieel om hierbij te benoemen is het verschil tussen verbeteren en innoveren. Verbeteren is slechts incrementeel innoveren en levert op korte termijn vaak geld op, waar bij innoveren de kosten vaak voor de baten uitgaan.

Echter zal op de lange termijn echt innoveren weer meer opleveren dan sec verbeteren.

Wat zijn succesfactoren voor innovatie?

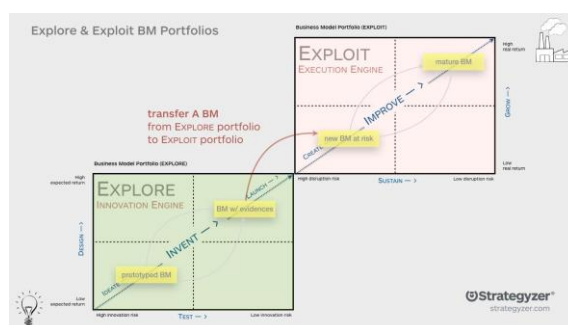
Volgens Hageman zijn vier zaken cruciaal om duurzaam te innoveren bij een BVO. Als eerste noemt hij het belang van focus: "Kies als club 2 à 3 speerpunten waarop je wilt innoveren en focus daarop." Ten tweede, is het van belang dat de interne cultuur (kennisdeling) bij de club meebeweegt. Een derde succesfactor is de manier waarop de organisatie is ingericht: "Zorg dat de structuur plat is en zet in op ontwikkeling van eigen personeel. Ook is het van groot belang dat er structurele samenwerking bestaat met kennisinstellingen. Als BVO heb je niet per se een groot budget nodig voor innovatie, want als je organisatiestructuur goed in elkaar steekt, kun je al ver komen op het gebied van innovatie." Als vierde en laatste succesfactor noemt Hageman het (inhoudelijk) leiderschap binnen een club. "Het stimuleren van innovatieprocessen vereist specifieke competenties zoals een open houding, op de hoogte zijn van vakinhoud en nieuwe

"Kies 2 tot 3 speerpunten als BVO waarop je wilt innoveren en focus daarop."

Ivar Hageman – Innovatiemanager Heracles Almelo

ontwikkelingen en een goed netwerk richting kennisinstututen."

Wat betreft succesfactoren voor innovatie, maakt Osterwalder een onderscheid tussen Exploreren en Exploiteren in een bedrijf. De Exploitatiekant is grotendeels gericht op activiteiten die efficiëntieverbeteringen creëren ten behoeve van de reguliere bedrijfsvoering. De meeste bedrijven beheersen deze kant relatief goed, maar helaas is exploitatie alleen niet voldoende. Er is ook ruimte nodig om te exploreren. Dit exploreren richt zich namelijk op volledig nieuwe waardeproposities, bedrijfsmodellen en andere groeimogelijkheden voor het bedrijf. Dit is het domein waarbinnen de innovatieactiviteiten plaatsvinden die leiden tot substantiële nieuwe groei. Bij de meeste gevestigde bedrijven zijn de cultuur, vaardigheden en processen vaak gericht op efficiëntie, maar dit leidt niet zomaar tot radicalere innovaties die leiden tot nieuwe groei. Om dit toch te bewerkstelligen, is het inrichten van een 'exploreer-kant' van cruciaal belang, aldus Osterwalder.



Afb. 2 | De Explore- & Exploit-kant van Osterwalder

Van Dijk vult het rijtje succesfactoren aan door het belang van goed stakeholdermanagement te onderstrepen: "Als je niet alle (interne) stakeholders meekrijgt in het innovatieproces, is de kans groot dat het mislukt". In het meest ideale geval is innovatie als een aparte stafafdeling ingericht naast de directie en gaat het dwars door alle lagen heen, mét de juiste managementaandacht. Bovendien mag angst nooit leidend worden in een innovatieproces, daarom is het goed wanneer een directie de ruimte laat voor innovatieteams om te experimenteren. Van Dijk benoemt ook het belang van lange termijn denken. "We zijn allemaal heel erg snel geneigd te focussen op de korte termijn, terwijl het ook goed is om als BVO na te denken over de extra stappen die je op langere termijn vooruit kunt zetten door nu te innoveren. Een methodiek uitvinden die werkt, helpt bij innovatie en het bedrijfsleven kan daarbij heel goed betrokken worden. Redeneer vanuit de eindgebruiker en betrek je doelgroep bij je product en dienst. Als laatste punt is het een kwestie van gewoon doen!"

Wat zijn goede voorbeelden?

Heracles Almelo heeft Hageman nu bijna een jaar binnen de club als Innovatiemanager. Heracles Almelo heeft gekozen voor een focus op een paar terreinen: een slimmer en duurzaam stadion (product), structurele samenwerking met kennisinstellingen als de Universiteit Twente, Hogeschool Saxion en ROC van Twente (proces), maar ook om de rol en inhoud van de club zodanig in te gaan zetten dat nieuwe innovatie-partners worden geholpen bij het oplossen van vraagstukken in de regio, zoals het aantrekken en behouden van (technisch) talent.

Iedere club heeft goede voorbeelden. Wat is de Good Practice van jouw club? Neem contact op met KNVB Expertise en deel jouw goede voorbeeld met je collega's in het betaald voetbal!

Om bij #11 aan te sluiten als partner zijn er verschillende lidmaatschapsvormen. Naast een kleine financiële investering vragen ze vooral een

"Je hebt als club geen groot budget nodig voor innovatie."

Ivar Hageman, Innovatiemanager Heracles Almelo

investering in tijd van hun partners, die op deze manier heel direct een bijdrage leveren aan innovatie in het voetbal. #11 verbindt partners, organiseert innovatiesessies en biedt een fysieke plek aan om samen te komen. Hierdoor wordt er kennis en netwerk gedeeld.



Afb. 3 | Innovatieve omgeving bij #11 in Zeist

Waar kun je als BVO het beste beginnen?

Hageman benadrukt het structureel inbedden van innovatie in de organisatie, zodat het succes ervan niet persoonsafhankelijk is. Van Dijk kiest als vertrekpunt het belang van focus en het 'gewoon doen'. Erg belangrijk is ook dat personeel met ondernemersmentaliteit de ruimte moet krijgen om een idee te laten slagen.

Met al deze aanknopingspunten en succesfactoren op een rij, moedigen wij alle BVO's aan om innovatie nog hoger op de agenda te plaatsen en hier echt mee aan de slag te gaan! Denk daarbij ook aan de mogelijkheden die het nieuwe Maatwerkbudget vanuit de KNVB de club hierbij kan bieden. Meer informatie hierover is op te vragen via expertise@knvb.nl.

TIPS:

- 1. Alle businessmodellen zijn eindig, dus we moeten continu vernieuwen en innoveren.**
- 2. Zorg dat innovatie structureel wordt ingebed in de organisatie, zodat je niet afhankelijk bent van individuen.**
- 3. Kies 2 of 3 gebieden waarbinnen je wilt innoveren en focus daarop.**
- 4. Innovatie vergt vaak een ander profiel mensen: wees je hiervan bewust en ga op zoek naar medewerkers met de juiste competenties voor innovatie.**
- 5. Het einddoel hoeft niet in beton gegoten te zijn, maar kun je ook door learnings aanpassen.**
- 6. Betrek de doelgroep bij het product of de dienst dat je wilt innoveren.**

Iedere club heeft goede voorbeelden. Wat is de Good Practice van jouw club? Neem contact op met KNVB Expertise en deel jouw goede voorbeeld met je collega's in het betaald voetbal!