

MERKGEORIËNTEERD INNOVEREN: GARANTIE VOOR SUCCES?

BART BEIJER, CEES VAN HET HOF EN PATRICK VAN THIEL

Samenvatting

Zweeds en Nederlands onderzoek beschreven in de SWOCC-studie van Isabella Voskuyl ‘Merkoriëntatie als succesrecept’ had al aangetoond dat merkgeoriënteerd ondernemen leidt tot meer succes (Voskuyl, 2009). Organisaties die hun merk niet louter als huisstijl, cultuur of als sales tool beschouwen, maar hun merk ook gebruiken als verbindend element in de organisatie, blijken veel succesvoller te zijn.

Ander onderzoek van Dany Jacobs en Hendrik Sniijders: ‘Innovatieroutine, hoe managers herhaalde innovatie kunnen stimuleren’ (Jacobs & Sniijders, 2008), geeft aan dat in processen die leiden tot herhaaldelijk innovatief succes organisatiemarken een specifieke rol spelen. Als merkoriëntatie tot succes leidt en innovatie een succesfactor voor organisaties is, wat is dan het verband tussen merkoriëntatie en innovatiesucces? Met beide studies als basisdocumenten is nu onderzocht of merkoriëntatie ook een positief effect heeft op innovatieprocessen.

Het nieuwe onderzoek door HAN-alumnus en co-auteur Bart Beijer toont (voorzichtig) aan dat merkgeoriënteerd innoveren leidt tot meer innovatiesucces. Hij is op zoek gegaan naar de rol van merken en merkoriëntatie bij innovatieprocessen. Dit artikel is gebaseerd op zijn afstudeerscriptie, getiteld: ‘Merkgeoriënteerd innoveren. Garantie voor succes?’ (2010) en geeft een aanzet tot vervolgonderzoek.

Inleiding

De achtergrond en aanleiding van dit artikel is de publicatie in 2009 van het boek ‘Innovatie & Succes’ van co-auteur van dit artikel Patrick van Thiel, eigenaar van Van Thiel & Company. In dit boek wordt een holistische kijk gegeven op succesvolle innovatie. Er wordt een koppeling gelegd tussen drivers van ondernemingssucces en innovatie. En meer specifiek wordt er ingegaan op de (ondergewaardeerde) invloed van merk en merkassociaties op innovatieprocessen.

De stelling in het boek is dat organisaties die innoveren en daar veel energie in stoppen dit succesvoller kunnen doen als ze zich zouden laten leiden door de merkwwaarden en de merkassociaties van hun merk. En dus niet louter door technische inzichten of bijvoorbeeld customer insights. Deze veronderstelling wordt beperkt en theoretisch onderbouwd in zijn boek. Voor het geven van organisatie- en merkadvies waren we natuurlijk nieuwsgierig of de stelling ook in de praktijk valide is cq. empirisch te onderbouwen was.

Op verzoek van Van Thiel & Company is door Bart Beijer in zijn afstudeerproject, begeleid door HAN-docent Kees van het Hof, in 2010 een aanzet gemaakt om de (veronder)stelling empirisch te onderbouwen. De te onderzoeken stelling was: innovaties zijn succesvoller als merk en merkassociaties worden ingezet bij de ontwikkeling van innovaties. Het nevendoeel van het onderzoek en de afstudeeropdracht was om te komen tot een praktische manier om merkoriëntatie bij organisaties te meten. Zo'n meetinstrument kan worden gebruikt als opstap naar professioneel advies over de inzet van merkoriëntatie bij innovatie.

Begripsbepaling

In het onderzoek is een gebruikelijke en logische aanpak gevolgd. In eerste instantie is het theoretisch kader verkend om tot werkbaar definities gekomen. De definiëring van het begrippenpaar 'innovatiesucces' en 'merkoriëntatie' heeft geleid tot de operationalisering in een vragenlijst die is voorgelegd aan een groep organisaties die bewezen innovatief zijn. Deze organisaties zijn vermeld in de MKB Innovatie Top 100. In deze studie is vermelding in deze lijst beschouwd als een goede graadmeter voor innovatiesucces. Maar ten eerste: wat is dat eigenlijk, merkoriëntatie, en wat is innovatiesucces?

Innovatie en succes

Velen zullen bij innovatie associaties hebben met vernieuwing, verbetering, vooruitgang. Daar waar innovatie voor sommigen een belangrijke bron van economische groei is, geloven anderen dat innovatie uiteindelijk zelfs de enige is. Joseph Schumpeter, grondlegger van de innovatie-economie, zag innovatie zelfs als enige bron van economische welvaart (Jacobs, 2006; Van Thiel, 2009). Een belangrijk begrip waar veel wetenschappers en professionals zich over hebben gebogen.

De Dikke Van Dale (2009) geeft als definitie: 'invoering van iets nieuws', een definitie waar ongetwijfeld velen zich in kunnen vinden. Kort en bondig, maar dat doet niet geheel recht aan het begrip. Bij de definiëring van innovatie, en in het verlengde daarvan innovatiesucces, zien we een paar standpunten terugkomen:

- *Innovatie is niet hetzelfde als uitvinding.*
Jacobs en Sniijders (2008) en Van Thiel (2009) hanteren het standpunt dat er pas sprake is van innovatie wanneer een uitvinding gerealiseerd is. Innovatie begint dus vaak met een uitvinding maar realisatie is cruciaal om van een innovatie te kunnen spreken.
- *Innovaties zijn geaccepteerde vernieuwingen.*
Naast realisatie is ook acceptatie cruciaal bij innovaties. Acceptatie staat in dit verband voor een minimale vorm van succes. Jacobs en Sniijders (2008) laten in hun definiëring

in het midden of een innovatie geaccepteerd wordt of niet. Voor hen kan een innovatie ook niet succesvol zijn.

- *Innovatiesucces meten we af aan de toegevoegde waarde van de innovatie.*

Het succes van innovaties wordt door Jacobs en Sniijders apart besproken. Volgens hen is er sprake van innovatiesucces wanneer “iets nieuws wordt gerealiseerd met een (hopelijk) erkende toegevoegde waarde” (Jacobs & Sniijders, 2008). De toegevoegde waarde – en daarmee de rechtvaardiging om er energie en tijd aan te besteden – in deze definitie heeft een tweeledig karakter. Ten eerste een creatieve of cultureel toegevoegde waarde, die tot uitdrukking komt in de acceptatie van de innovatie door de relevante selectieomgeving, bijvoorbeeld de markt c.q. klantomgeving. Ten tweede een commercieel of economische toegevoegde waarde waarbij niet alleen de innovatie geaccepteerd (zichtbaar in voorkeuren en wensen van klanten), maar ook geselecteerd (bijvoorbeeld zichtbaar in gerealiseerde aankopen) wordt.

- *Innovaties ontstaan niet bij toeval, maar zijn vaak het gevolg van procesmatig werken.*

Een belangrijke conclusie in de publicatie van Jacobs en Sniijders (2008) bestaat hieruit dat innovaties voor zij geaccepteerd en geselecteerd en daardoor succesvol kunnen zijn, onderdeel zijn geweest van een innovatieproces. Hun studie richt zich op herhaaldelijk succesvol innoverende bedrijven en zij komen tot de conclusie dat deze bedrijven een aantal disciplines of eigenschappen gemeen hebben die dit innovatieproces (positief) beïnvloeden.

Deze disciplines zijn vervat in een Tienkamp. Ondernemingen worden geacht al deze disciplines (analoog aan de tienkamp in de atletiek) te beheersen om innovatief succesvol te kunnen zijn.

- 1 Verbinding van strategisch profiel en bedrijfsmodel met innovatie
- 2 Maatschappijgerichtheid
- 3 Klantgerichtheid
- 4 Ambitie en durf
- 5 Doorontwikkelen
- 6 Leren van reële getallen
- 7 De beste mensen zoeken
- 8 Ambiance en open cultuur
- 9 Integratie in sterke netwerken
- 10 Focus en commitment

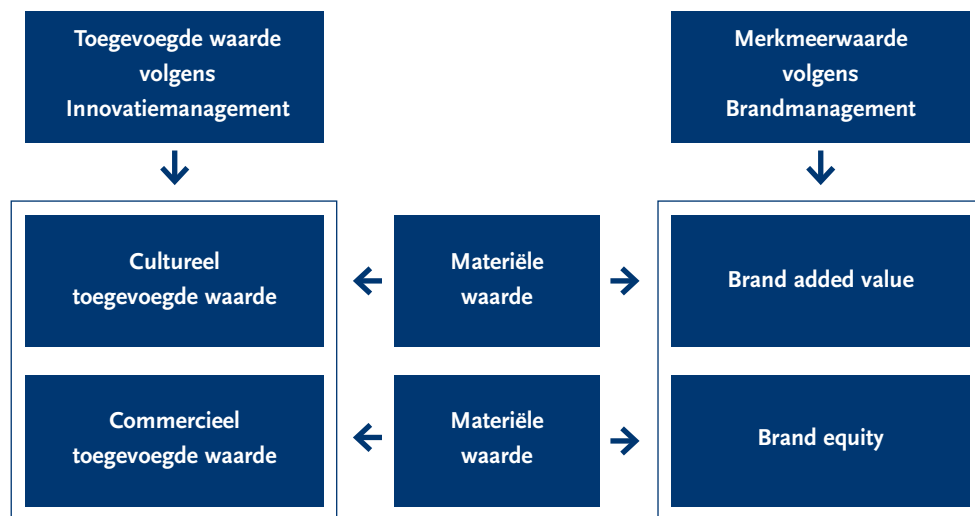
Voor de begripsverkenning in het onderzoek is aan de definities van Jacobs en Sniijders toegevoegd dat innovaties pas succesvol zijn als ze ook zijn geaccepteerd. Deze toevoeging geeft aan dat er bij innovatie en innovatiesucces een belangrijke rol is weggelegd voor een blik op de markt, de (al dan niet commerciële) externe omgeving van een organisatie.

Toegevoegde waarde en merkmeerwaarde

De relatie tussen de aandachtsgebieden innovatiemanagement en merkmanagement, de vakgebieden die ten grondslag liggen aan deze studie, komt onder meer tot uitdrukking in het gebruik van het begrip 'toegevoegde waarde'. Toegevoegde waarde of 'added value' heeft niet alleen in innovatiekringen een belangrijke lading, maar ook in merkmanagement. In beide vakgebieden wordt op een of andere manier een onderscheid gemaakt in een 'materiële' (lees: financiële) toegevoegde waarde en een 'immateriële' (lees: mentale) toegevoegde waarde.

Riezebos (2002) hanteert een onderscheid in brand added value en brand equity. Brand added value wordt als term gekoppeld aan de mentale waarde van het merk voor een individu. Dit komt bijvoorbeeld tot uitdrukking in merkvoorkeur. Brand equity wordt vaak gekoppeld aan financiële merkwaarde en wordt dus uitgedrukt in geld. Het merk Coca Cola is op de beurs meer waard dan Pepsi Cola. Een onderscheid dat vergelijkbaar is met cultureel en commercieel toegevoegde waarde langs de dimensie 'materiële' waarde versus 'immateriële' waarde.

Desgevraagd verbindt Jacobs het onderscheid aan het 'dubbele succescriterium'. Producenten (met name in creatieve sectoren) willen iets 'bijzonders' creëren en consumenten willen vaak iets 'bijzonders' hebben. Dat 'bijzondere' is niet altijd objectiveerbaar in geld uit te drukken (commerciële meerwaarde), maar vertegenwoordigt op een andere manier een meerwaarde, omdat het aansluit bij waarden en behoeftes van de betrokkenen. Een 'culturele' / immateriële meerwaarde. De overeenkomst in terminologie vereenvoudigd en schematisch weergegeven:



Figuur 1 Overeenkomst in terminologie

Merkoriëntatie en succes

In veel hedendaagse literatuur wordt het merk nog vaak als een middel gezien voor klanten om producenten van producten te herkennen. Merken worden daarin beschouwd als marketinginstrument en gebruikt om vooral een goede relatie met klanten op te bouwen. Sinds de eeuwwisseling (Franzen, 2006) is er echter ook een stroming in brandmanagement opgekomen die het merk ‘inside-out’ bestudeert. Het merk wordt daarin meer en meer erkend als het uitgangspunt voor (het handelen van) organisaties. Bij deze organisaties is in toenemende mate sprake van een ‘identiteitsbewustzijn’. De kracht van een merk wordt dan in grote mate ontleend aan de identiteit, de merkpersoonlijkheid en de competenties van een organisatie. Sterk merkgeoriënteerde organisaties gebruiken dit merk om hun ‘handel en wandel’ te sturen. In haar publicatie ‘Merkoriëntatie als succesrecept’ (2009) heeft Voskuyl een studie gedaan – naar Zweeds voorbeeld – in welke mate merkgeoriënteerde bedrijven succesvoller zijn. Sterk merkgeoriënteerde – brand-oriented – organisaties zijn, zo blijkt uit deze studie, winstgevender dan minder of niet merkgeoriënteerde organisaties.

Merkoriëntatie wordt in deze studie gedefinieerd als een visie (‘approach’) waarin alle bedrijfsprocessen zijn afgestemd op de creatieontwikkeling en bescherming van het merk (Voskuyl, 2009). Merkoriëntatie wordt dus beschouwd – analoog aan innovatie – als een competentie van organisaties.

Ook in deze studie staat succes centraal. Succes bestaat bij Voskuyl echter alleen uit netto resultaat, netto omzet, bedrijfsresultaten en groei van het resultaat: een focus op economische toegevoegde waarde dus.

De variabele ‘merkoriëntatie’ bestaat in dit onderzoek uit tien bouwstenen.

De score die organisaties (Voskuyl heeft onderzoek gedaan onder de top 500 bedrijven in Nederland) realiseren op deze bouwstenen biedt de mogelijkheid om ze te verdelen in 4 categorieën van merkgedrevenheid:

- 1 *Sceptici*: merkoriëntatie is niet aanwezig, merkontwikkeling is niet aan de orde.
- 2 *Beginners*: het merk wordt ingezet om intern en extern relaties te ontwikkelen, implementatie van het merk beperkt zich nog veelal tot een marketinginstrument.
- 3 *Gevorderden*: het merk wordt ingezet voor positionerings/differentiatiedoelen, het belang wordt ingezien, maar de organisatie is nog niet goed in staat om aansturing te geven aan de wijze van merkoriëntatie van de verschillende afdelingen.
- 4 *Experts*: alle bedrijfsprocessen worden afgestemd op creatie, ontwikkeling en bescherming van het merk. Deze organisaties zijn zich volop bewust van hun merkwaarde (zowel ‘materiële’ brand equity, als ‘immateriële’ brand added value) en het merk is uitgangspunt in alles wat ze doet.

De bouwstenen waarlangs de organisaties in deze studie zijn gemeten zijn:

Benaderingswijze	Het vermogen om merkoriëntatie als kerncompetentie te zien en de bereidheid om erin te investeren
Participatie van (top)management	'Merkdenken' wordt door de top gestimuleerd en ondersteund
Taakverdeling en verantwoordelijkheden	Verantwoordelijkheid voor het merk is geformaliseerd, taken zijn toegewezen
Ontwikkeling en bescherming van de identiteit	Merkbescherming is georganiseerd, juridisch en beleidsmatig
Implementatie	Het gedrag/handelen van organisatie en mensen is conform de merkwwaarden
Operationele ontwikkeling: communicatie	Merkwaarden staan aan de basis van (alle) communicatie van de organisatie
Operationele ontwikkeling: product en organisatie	Producten en diensten reflecteren de merkwwaarden van de organisatie
Opbouwen en onderhouden relaties	Managen van relaties met stakeholders beschermt het merk voor een negatief imago
Evaluatie	Monitoring stelt organisatie in staat in te spelen op trends in de markt en technologische ontwikkelingen
Customer Insights	Diepgaand inzicht wordt gebruikt om relevantie van merk voor klanten te waarborgen

Tabel 1 *Bouwstenen*

Conclusies bij de begripsbepaling

Op theoretisch vlak is er tussen innovatiemanagement en merkmanagement een grote verwantschap te constateren. Betrokken auteurs (Jacobs en Voskuyl) zijn bij navraag weliswaar niet eensluidend over de vraag of innovatiekracht nu een onderscheidende eigenschap is van merkoriëntatie, of andersom: merkoriëntatie is een voorwaarde om innovatief succesvoller te kunnen zijn. Innovatie(kracht) en merkoriëntatie worden echter wel door beiden gezien als organisatiekenmerken met op ieder eigen wijze een bijdrage aan een vorm van organisatiesucces.

Bij beide benaderingen zien we ook dat belang gehecht wordt aan een onderscheid in interne en externe focus. De disciplines voor succesvolle innovatie kunnen gematcht worden met de bouwstenen voor merkoriëntatie.

Discipline 3: 'Klantgerichtheid' en bouwsteen 'Customer Insights' kunnen beiden beschouwd worden als indicatoren voor een focus op externe factoren. Klantgerichtheid wordt in de studie van Jacobs en Sniijders besproken als een karaktereigenschap van de organisatie, gericht op de markt. Vanuit een inside-out perspectief. De tegenhanger in het onderzoek van Voskuyl 'Customer insights' heeft een outside-in perspectief: behoeftes en belevingswereld van klanten worden vertaald naar het merk, een outside-in perspectief derhalve. Welke richting er echter ook gekozen wordt evident is dat beide studies belang hechten aan een zekere wisselwerking tussen een interne en externe focus.

Een ander voorbeeld: discipline 10 'Focus en commitment' als houding van de organisatie verwijst naar het belang van een gerichte en vooral bewuste benaderingswijze waarbij het merk centraal kan worden gesteld. Dit ligt in lijn met de bouwstenen betreffende 'Operationele ontwikkeling van producten, communicatie en organisatie' waarbij de focus op het merk als leidraad bij ontwikkeling wordt benadrukt: het merk als business-driver.

Op theoretisch vlak is er dus een verwantschap zichtbaar, maar is die er in de praktijk ook?

Is er in de praktijk ook een relatie c.q. een oorzakelijk verband te leggen?

Onderzoek

Uit voorgaande mag duidelijk zijn dat er theoretisch gezien aanleiding is om een causale relatie te veronderstellen tussen merkoriëntatie en innovatiesucces. Beijer (2010) heeft met zijn afstudeeropdracht geprobeerd dit empirisch te onderbouwen. In zijn studie 'Merkgeoriënteerd innoveren: Garantie voor succes?' (2010) staat de volgende onderzoeksvraag centraal: 'In welke mate beïnvloedt merkgeoriënteerd innoveren het innovatiesucces van een organisatie?'.

Onderzoeksafbakening

Centraal in het onderzoek stond de kwestie of innovatieve organisaties bij hun innovatie gebruik maken van het merk en merkeigenschappen. Om deze vraag te beantwoorden is onderzocht of de mate waarin een organisatie merkgeoriënteerd innoveert, invloed heeft op het innovatiesucces van de organisatie. Het was daarom van belang om de 'mate van merkoriëntatie bij innovatie' en 'innovatiesucces' te kunnen meten.

Speciaal voor dit onderzoek is er daarom een vragenlijst ontwikkeld om de mate van merkoriëntatie bij innovatie te kunnen onderzoeken. Dit is onderzocht aan de hand van een enquête onder bedrijven uit de MKB Innovatie Top 100. De MKB Innovatie Top 100 wordt jaarlijks samengesteld door Syntens, Bizz en het Octrooicentrum Nederland (www.syntens.nl). Syntens is een initiatief van het Ministerie van Economische Zaken en heeft als doel het stimuleren en ondersteunen van het MKB bij innovatie (Syntens, Jaarverslag 2008). Vervolgens is er middels een regressieanalyse onderzocht of er een positieve relatie bestaat tussen de 'mate van merkoriëntatie bij innovatie' en 'innovatiesucces'. In het onderzoek werd innovatiesucces voorspeld aan de hand van de positie van de organisatie op de MKB Innovatie Top 100 van 2009.

In het onderzoek werd ervan uitgegaan dat de positie op de ranglijst een goede voorspeller is van de mate van innovatiesucces van een organisatie. Deze aanname is gebaseerd op een vergelijking van de gehanteerde definities van innovatie, innovatiesucces en de criteria

die worden gehanteerd bij het opstellen van de Top 100: (1) Originaliteit, (2) Impact op de branche en de samenleving, (3) Verkrijgbaarheid en verkoopbaarheid (o.a. de gerealiseerde omzet) en (4) Mate van bescherming (www.bizz.nl). In de vergelijking met de definitie van innovatie, 'iets nieuws dat gerealiseerd wordt met een (hopelijk) toegevoegde waarde', kan men 'iets nieuws' koppelen aan 'originaliteit' zelfs als er sprake is van geleidelijke of incrementele innovaties. De overige drie criteria verwijzen naar de mogelijk toegevoegde waarde na de realisatie.

Kijkend naar de definitie van innovatiesucces, een gerealiseerde innovatie met erkende toegevoegde waarde, zijn vooral 'impact op de branche en de samenleving' en de 'verkrijgbaarheid en verkoopbaarheid' te herkennen. Er zou zelfs gesteld kunnen worden dat 'impact op de branche en de samenleving' de cultureel toegevoegde waarde vertegenwoordigt en de 'verkrijgbaarheid en verkoopbaarheid' de commercieel toegevoegde waarde.

Onderzoeksopzet

De vragenlijst om de mate van merkoriëntatie bij innovatie te bestuderen is gebaseerd op de tien bouwstenen van merkoriëntatie zoals omschreven in 'Merkoriëntatie als succesrecept' (Voskuyl, 2009). Waar de bouwstenen oorspronkelijk bedoeld zijn om de merkoriëntatie van organisaties te toetsen, zijn deze omwille van dit onderzoek aangepast om de mate van merkoriëntatie bij innovatie te achterhalen. In deze vragenlijst is de bouwsteen 'Operationele ontwikkeling: product en organisatie' opgesplitst in twee bouwstenen aangezien in dit onderzoek de operationele ontwikkeling van zowel de producten als de organisatie zeer belangrijk worden bevonden. De vragenlijst in dit onderzoek bestaat dus niet uit tien maar uit elf bouwstenen. De elf bouwstenen (zie tabel 1) zijn geworden:

- 1 'Benaderingswijze'
- 2 'Participatie van (top)management'
- 3 'Taakverdeling en verantwoordelijkheden'
- 4 'Ontwikkeling en bescherming identiteit'
- 5 'Implementatie'
- 6 'Operationele ontwikkeling: communicatie'
- 7 'Operationele ontwikkeling: product'
- 8 'Operationele ontwikkeling: organisatie'
- 9 'Opbouwen en onderhouden relaties'
- 10 'Evaluatie'
- 11 'Customer insight'

Alle bouwstenen zijn telkens onderzocht aan de hand van drie stellingen. Ter illustratie: de bouwsteen 7 'Operationele ontwikkelingen van het product' is onderzocht aan de hand van de stellingen:

- Productontwikkelingen starten altijd met het merk.

- Producten en diensten voldoen volledig aan de aan de verwachtingen die stakeholders hebben het merk.
- Alle producten en diensten dragen bij aan één consistent beeld van het merk.

De respondenten beoordeelden deze stellingen op een Likert-schaal van 1-5. Op deze schaal staat 5 voor 'volledig mee eens' en 1 voor 'totaal niet mee eens'. De scores verwijzen naar de mate waarin de respondenten van mening zijn dat de betreffende stelling van toepassing is op hun organisatie. Een hoge score betekent dus een hoge mate van merkoriëntatie op deze bouwsteen.

Resultaten

Van de MKB Innovatie Top 100 van 2009 hebben uiteindelijk 25 respondenten (n=25) de vragenlijst volledig ingevuld. Dit is een responspercentage van 25%. Aangezien niet alle organisaties uit de innovatie Top 100 de vragenlijst volledig hebben ingevuld was er sprake van een steekproefonderzoek. Er is sprake van een representatief onderzoek bij een respons van 80 respondenten op basis van een variabiliteit van 50%, een betrouwbaarheid van 95% en een nauwkeurigheid van 5%. Ondanks een hoog responspercentage mag dit onderzoek dus niet representatief genoemd worden.

Door middel van meerdere enkelvoudige regressieanalyses is er voor elke bouwsteen afzonderlijk onderzocht of deze positief correleert met de positie op de MKB Innovatie Top 100 van 2009. Wanneer een bouwsteen een positieve correlatie heeft met de positie op de Top 100, betekent dit hoe hoger de score op deze bouwsteen, hoe hoger de positie op de Top 100. De positie op de MKB Innovatie Top 100 zal in de regressieanalyses fungeren als afhankelijke variabele. De bouwstenen vervullen de rol van onafhankelijke variabele. In de onderstaande tabel staan de resultaten van de enkelvoudige regressieanalyses per bouwsteen weergegeven. De tabel vermeldt zowel een beta- als een p-waarde. De beta is de richtingscoëfficiënt. Deze geeft aan of er een positieve correlatie is gevonden tussen de bouwsteen en de positie op de Top 100. Daarnaast is de hoogte van de beta een indicator voor de sterkte van de correlatie. Er mag echter pas worden geconcludeerd dat de gevonden correlatie niet op toeval berust als de correlatie significant is (Baarda, De Goede & Van Dijkum, 2003). De p-waarde staat voor de mate van significantie. In de statistiek wordt er over het algemeen gesproken van significantie bij een betrouwbaarheid van 95% ($p < 0,05$) of een betrouwbaarheid van 90% ($p < 0,1$).

Bouwstenen	Beta	Significantie
Merkoriëntatie	,223	,283
Benaderingswijze	,049	,817
Participatie van het topmanagement	,111	,596
Taken en verantwoordelijkheden	,199	,340
Ontwikkelen en beschermen identiteit	,341	,095*
Implementatie	,297	,149
Operationele ontwikkeling: communicatie	,129	,539
Operationele ontwikkeling: product	,337	,100*
Operationele ontwikkeling: organisatie	,565	,003**
Opbouwen en onderhouden relaties	,267	,197
Evaluatie	,077	,716
Customer insight	,449	,025**

* significant op een betrouwbaarheidsniveau van 90% ($p < 0,1$)

** significant op een betrouwbaarheidsniveau van 95% ($p < 0,05$)

Tabel 2 De resultaten van de enkelvoudige regressieanalyses per bouwsteen

Zoals Tabel 2 illustreert, zijn er twee bouwstenen significant, met een betrouwbaarheid van 95% ($p < 0,05$). De bouwsteen ‘Operationele ontwikkeling: organisatie’ ($p = 0,03$) heeft een positieve correlatie met de positie van de organisaties op de Top 100 (beta: ,565). Dit betekent dat organisaties die een relatief hogere score hebben op deze bouwsteen, ook hoger op de MKB Innovatie Top 100 staan. Hetzelfde geldt voor de bouwsteen ‘Customer insight’, die ook significant is met een $p < 0,05$ ($p = 0,025$). De positieve relatie van deze bouwsteen met de positie van de organisaties op de Top 100 is nagenoeg even sterk (beta: ,449). Een hogere score op deze bouwsteen heeft dus een voorspellend vermogen voor een hogere score op de Top 100.

De tabel toont ook een tweetal bouwstenen dat op een betrouwbaarheidsniveau van 90% ($p < 0,1$) significant bevonden is. Deze bouwstenen zijn ‘Operationele ontwikkeling: product’ en ‘Ontwikkelen en beschermen identiteit’. De bouwsteen ‘Operationele ontwikkeling: product’ ($p = 0,1$) heeft een positieve relatie met de positie van de organisaties op de Top 100 (beta: ,337). Hoe hoger een organisatie op de bouwsteen scoort, door de vragen met een positief antwoord in te vullen, hoe hoger de verwachte positie op de Top 100 is. Met een ongeveer gelijke sterkte (beta: ,341) heeft de bouwsteen ‘Ontwikkelen en beschermen identiteit’ eenzelfde positieve correlatie ($p = 0,095$) met de positie op de MKB Innovatie Top 100.

Ondanks het feit dat de correlatie tussen de overige bouwstenen en de positie op de Top 100 niet significant is bevonden, is het interessant om te vermelden dat een enkelvoudige regressieanalyse bij elke bouwsteen een positieve beta oplevert. Dit betekent dat er wel een positieve correlatie is gevonden maar dat deze ook op toeval kan berusten.

Conclusies van het onderzoek

Dit onderzoek geeft aan dat vier van de elf bouwstenen een significante en positieve correlatie hebben met de positie op de Top 100. Een hoge mate van merkoriëntatie op deze bouwstenen betekent een hogere positie op de MKB Innovatie Top 100. In dit onderzoek wordt er aangenomen dat een hogere positie op deze Top 100 meer innovatiesucces impliceert. De significant bevonden bouwstenen zijn ‘Operationele ontwikkeling: organisatie’ ($p < 0,05$), ‘Customer Insight’ ($p < 0,05$), ‘Ontwikkelen en beschermen identiteit’ ($p < 0,1$) en ‘Operationele ontwikkeling: product’ ($p < 0,1$).

Ter beantwoording van de onderzoeksvraag ‘In welke mate beïnvloedt merkgeoriënteerd innoveren het innovatiesucces van een organisatie?’ wordt er geconcludeerd dat vier van de elf bouwstenen significant van invloed zijn op het innovatiesucces van een organisatie. Hoe hoger de merkoriëntatie op deze bouwstenen hoe groter het innovatiesucces. Dit betekent echter niet dat deze bouwstenen een garantie voor succes zijn, het vergroot alleen de kans. Het lijkt erop dat een hoge merkoriëntatie op de overige bouwstenen ook de kans op innovatiesucces vergroot, maar deze relatie kan ook op toeval berusten. De gebruikelijke relativeringen van kwantitatief onderzoek zijn ook op deze studie van toepassing.

Het vervolg: het managen van merkgedreven innovatie

Het doen van onderzoek is in veel gevallen geen doel op zich in het Hoger Beroeps Onderwijs. De onderzoeksresultaten werden dan ook geacht om – naast uitspraken te doen over de relatie tussen merk en innovatiesucces – tegemoet te komen aan advies over het managen van merkoriëntatie bij innovatie.

De onderhavige studie geeft niet alleen inzicht in de invloed van merkoriëntatie op innovatiesucces, maar door merkoriëntatie te ontleden in de onderzochte bouwstenen, wordt ook zichtbaar aan welke knoppen een manager kan draaien om de invloed van het merk te managen in het innovatieproces. Bijvoorbeeld waar het gaat om timing: wanneer moet het merk een al dan niet doorslaggevende rol spelen? In welk stadium van het innovatietraject laat je het merk toe?

Het theoretisch kader bij deze laatste vragen kan worden gevonden in het onderscheid dat Jacobs en Snijders (2008) maken waar het gaat om incrementele versus radicale innovaties. Waar radicale innovaties leiden tot compleet vernieuwende concepten, die tot dat moment niet bestonden, verlopen incrementele innovaties stapsgewijs op basis van aanpassingen en verbeteringen en zijn het gevolg van een proces waarin leren en verbeteren centraal staan. Uitgaande van het incrementele karakter van innovatie is het logisch te veronderstellen dat het merk ook in het gehele proces een rol speelt.

Het is de moeite waard dit proces verder uiteen te rafelen en te ontdekken dat het merk niet alleen invloed heeft op innovatiesucces, maar vooral ook wanneer, op welk moment.

Wat ons brengt bij de verbeterpunten en inzichten waar deze studie toe heeft geleid: de learnings.

Learnings en vervolgonderzoek

Dit onderzoek naar de relatie tussen merkoriëntatie en innovatie geeft diverse antwoorden. Echter, het roept ook weer vragen op.

Het merk lijkt vooralsnog alleen een belangrijke rol te spelen bij de zogenaamde applicatiefase (laatste fase voorafgaand aan introductie van een product of dienst) van innovatie. Het merk zorgt onder meer voor het differentiërende vermogen van een product of dienst. De bouwstenen uit het onderzoek van Voskuyl (2009) bespreken de invloed van het merk in het totale innovatietraject, van inventie tot realisatie en acceptatie. Voskuyl wekt de indruk dat alleen organisaties die als ‘Experts’ kunnen worden betiteld het merk in alle stadia een prominente rol geven. Bij de overige kwalificaties (‘Sceptici’, ‘Beginnelingen’ en ‘Gevorderden’) speelt het merk pas in de laatste (applicatiefase) stadia van het innovatieproces al dan niet een rol. De bijdrage van het merk bij de conceptualisatie is onderbelicht en bij een inventie misschien wel non-existent. Op dit vlak zou aanvullend onderzoek zinrijk zijn.

Ook rijzen er vragen die betrekking hebben op het begrip merkoriëntatie. Dit onderzoek heeft geleerd dat de bouwstenen van merkoriëntatie beter onderzocht en gevalideerd moeten worden. Zo wordt bij het Nederlandse onderzoek (Voskuyl, 2009) naar het algemene effect van merkoriëntatie, in tegenstelling tot het Zweedse onderzoek, de inzet van customer insights als onderdeel van een merkoriëntatie gezien. Terwijl de inzet van merkassociaties en merkverwachtingen bij (relevante) stakeholders bij beide onderzoeken niet worden gezien als integraal onderdeel van een merkoriëntatie. Juist de inzet van merkassociaties en -verwachtingen vormen een belangrijk onderdeel van de stelling dat merkgeoriënteerd innoveren daadwerkelijke een garantie is voor succes.

Feitelijk zouden het begrip merkoriëntatie en de bouwstenen daarvan aanvullend moeten worden onderzocht, gevalideerd en gekwantificeerd. Daarmee kan dan ook worden voorkomen dat semantische discussies ontstaan over de verschillen tussen:

- Merkgedreven: merk als bron voor de strategische en operationele (door)ontwikkeling van een onderneming
- Merkgestuurd: merk als tool bij strategische, tactische en operationele ondernemingsbeslissingen
- Merkgeoriënteerd: merk als hub waar de strategische en operationele processen van een onderneming omheen cirkelen

Kort en goed: het begrip merkoriëntatie is nog onvoldoende scherp, ondanks de classificatie (‘Sceptici’, ‘Beginnelingen’, ‘Gevorderden’, ‘Experts’) die Voskuyl in haar onderzoek heeft aangebracht. De afstudeeropdracht van Beijer is een goede eerste stap, maar voor verbetering en herhaling vatbaar. De gebruikte methode is voor een eerste onderzoek

goed, voor een tweede verdiepend onderzoek is een verfijning gewenst. En bovenal een grotere steekproef. Liefst internationaal. Desalniettemin geeft dit onderzoek voldoende houvast om te stellen dat met scherpere bouwstenen van merkoriëntatie en (nog) meer zicht op de relatie tussen merkoriëntatie en innovatie zal blijken dat het merk (mits goed ingezet) een versneller is van innovatie.

Naast vervolgvragen over definiëring en operationalisering van begrippen zijn er ook vervolgvragen over het managen van merken in het innovatieproces, zoals:

- Op welk moment in het innovatieproces zet je als manager het merk (het best) in. Gebruikt de manager het merk als excuus om draagvlak voor innovaties te creëren? Of als bouwsteen voor rationalisering? Of is het echt een sturend element bij ideevorming dan wel ideeselectie?
- Welke factor heeft de grootste invloed op innovatieprocessen, de merkassociaties van stakeholders (merkimago) of juist de (gewenste dan wel werkelijke) merkidentiteit? Kun je het merk en merkassociaties bijvoorbeeld als toetssteen hanteren bij beslissingen gedurende het innovatieproces? En zo ja, hoe? Als een soort checklist?
- En welke rol speelt de merkreputatie? Ook in verhouding tot de reputatie van het bedrijf?
- Kan merkgeoriënteerd innoveren de ‘concurrentie’ aan met het redeneren vanuit (kern) competenties of werkerreinen?

Conclusie

De samenhang tussen merkoriëntatie en innovatie wordt zichtbaar. Innovatie is de bron van economische welvaart. En daarmee is het de moeite waard om de omstandigheden waaronder innovatie succesvol is te onderzoeken. Het onderzoek van Beijer heeft gekeken naar de invloed van het merk op innovatie. En de eerste conclusies zijn hoopvol. Aanvullend onderzoek – met betrekking tot merkoriëntatie en de wijze waarop het merk in praktische zin haar rol moet spelen bij innovatie – is gewenst.

Het managementaspect van deze studie moet daarbij niet uit het oog worden verloren. Uiteindelijk is het de bedoeling om merkoriëntatie en innovatie te kunnen gebruiken voor managementdoelen: wat kunnen managers ermee om meer resultaat (materieel en immaterieel) uit hun organisatie te halen? Welk succescriterium speelt daarbij de hoofdrol: wordt het succes slechts afgemeten aan het materiële succes (omzet, winst) of speelt ook immaterieel succes (bijvoorbeeld: imago, reputatie) een sturende rol? Aan welke knoppen (lees: bouwstenen voor merkoriëntatie) moeten zij draaien en wanneer in het innovatieproces kan dat het beste gebeuren?

Literatuur

- Beijer, B. (2010) *Merkgeoriënteerd innoveren, garantie voor succes?* Niet-gepubliceerd manuscript.
- Franzen, G. (2006) *The SWOCC Book of Brand Management Models*. Amsterdam: Stichting Wetenschappelijk Onderzoek Commerciële Communicatie.
- Jacobs, D & H. Snijders (2008) *Innovatieroutine*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Riezebos, R. (2002) *Merkmanagement*. Groningen: Wolters Noordhoff.
- Thiel, P. van (2009) *Innovatie & Succes*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Voskuyl, I. (2009) *Merkorientatie als succesrecept*. Amsterdam: Stichting Wetenschappelijk Onderzoek Commerciële Communicatie.
- Van Dale Grote Woordenboeken 2009*, digitaal geraadpleegd 25 september 2010.