

# INHOUD

Voorwoord	6
Het Innovatiedoolhof	9
4 Routes naar een succesvolle new businesscase	12

<b>1. INNOVATIE IS EXTREEM LASTIG EN RISKANT</b>	<b>22</b>
Figuur 1 11 Innovatiedefinities	28
Figuur 2 De razendsnel veranderende wereld	30
Figuur 3 Twee effectieve innovatiemomenten	32
Figuur 4 De daling van radicale innovaties	33
Figuur 5 3000 Ruwe ideeën voor één succesvol nieuw product	34

<b>2. HET INNOVATIEDOOLHOF</b>	<b>36</b>
Figuur 6 Innoveer jij echt?	44
Figuur 7 De 9 innovatieprincipes van Google	46
Figuur 8 De boodschap van het doolhof	48
Figuur 9 Het Innovatiedoolhof	52

<b>3. 4 ROUTES OM INNOVATIE TE STARTEN</b>	<b>53</b>
Figuur 10 De Idee-route	54
Figuur 11 De Technologie-route	56
Figuur 12 De Klantknelpunt-route	58
Figuur 13 De Noodzaak-route	60

<b>4. DE IDEE-ROUTE: IK HEB EEN IDEE, WAT NU?</b>	<b>64</b>
Figuur 14 Airbnb: vlaggenschip van de nieuwe deeleconomie	70
Figuur 15 De top 20 van steden voor start-ups	74

<b>5. DE TECHNOLOGIE-ROUTE: IK HEB EEN NIEUWE TECHNOLOGIE, WAT NU?</b>	<b>76</b>
Figuur 16 Het Google Glass experiment	82

<b>6. DE KLANTKNELPUNT-ROUTE: IK HEB EEN KLANTKNELPUNT, WAT NU?</b>	<b>86</b>
Figuur 17 Hövding: de onzichtbare fietshelm	92

<b>7. DE NOODZAAK-ROUTE: IK MOET INNOVEREN, WAT NU?</b>	<b>94</b>
Figuur 18 LEGO: innoveren dicht bij huis	100

<b>8. IDEEËN BEDENKEN</b>	<b>104</b>
Figuur 19 10 Grote ideeën die oorspronkelijk werden verworpen	112
Figuur 20 10 Innovatietypen	114
Quote van Michael Dell	116

<b>9. FOCUSSEN</b>	<b>118</b>
Figuur 21 Zumba's innovatiefocus	122
Quote van Shigeru Miyamoto	124

<b>10. PASSENDHEID CHECKEN</b>	<b>126</b>
Quote van Desmond Tutu	130

<b>11. RANDVOORWAARDEN SCHEPPEN</b>	<b>132</b>
Figuur 22 Kenmerken van 'high performance' productontwikkelteams	138
Figuur 23 Ben jij een innovatieleider?	140
Quote van Elon Musk	142

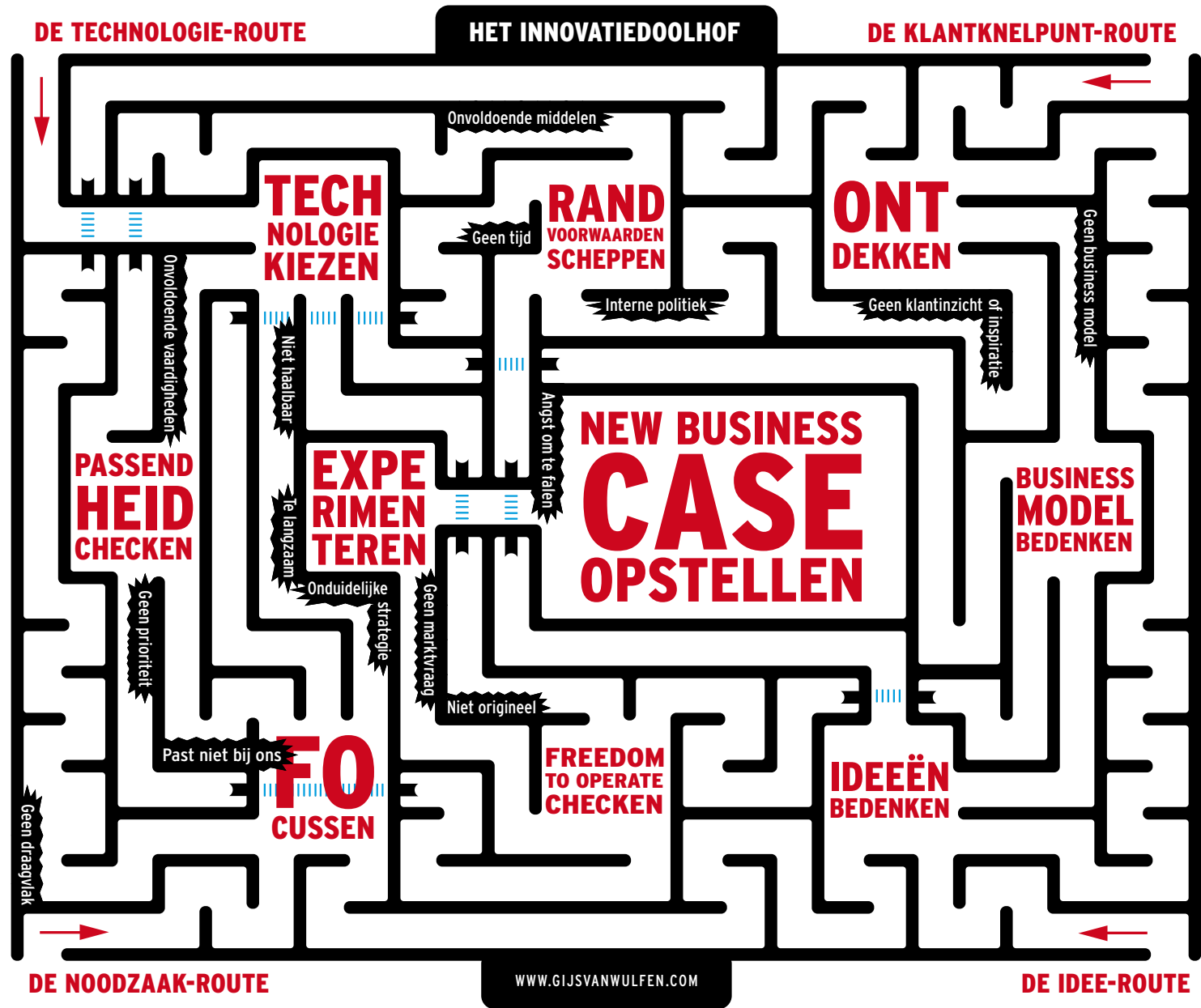
<b>12.</b>	<b>ONTDEKKEN</b>	<b>144</b>
Figuur 24	Etnografie: optrekken met politieagenten	154
Figuur 25	Een 'lead-user story' van 3M	156
Figuur 26	A Customer Journey Map	158
Quote	van Jeff Bezos	160
<b>13.</b>	<b>BUSINESSMODEL BEDENKEN</b>	<b>162</b>
Figuur 27	Business Model Canvas	168
Figuur 28	Een nieuwe aanpak voor businessmodelinnovatie	170
Quote	van Larry Page & Serge Grin	172
<b>14.</b>	<b>TECHNOLOGIE KIEZEN</b>	<b>174</b>
Figuur 29	30 Technologieën die de wereld kunnen veranderen	178
Figuur 30	Timeline of Emerging Science and Technology	180
Quote	van James Dyson	182
<b>15.</b>	<b>FREEDOM TO OPERATE CHECKEN</b>	<b>184</b>
Quote	van Richard Branson	188
<b>16.</b>	<b>EXPERIMENTEREN</b>	<b>190</b>
Quote	van Steve Jobs	196
<b>17.</b>	<b>NEW BUSINESSCASE OPSTELLEN</b>	<b>198</b>
Figuur 31	Een new businesscase voor Bruil: de Lijmsiloservice	202
Quote	van Ingvar Kamprad	206

<b>18.</b>	<b>WE HEBBEN EEN BUSINESSCASE: WAT NU?</b>	<b>208</b>
Figuur 32	Pas op voor de Vallei des Doods	214
Figuur 33	4 Typen innovatiecentra	216
Figuur 34	Angry Birds: de meest gedownloade app ooit	218
<b>19.</b>	<b>DE INNOVATIECHECKLIST</b>	<b>222</b>
<b>20.</b>	<b>21 BRAINSTORMTECHNIEKEN</b>	<b>226</b>
	Geweldige innovatieboeken	238
	Woordenlijst	240
	Index	244
	Foto Credits	248

# HET INNOVATIE DOOLHOF

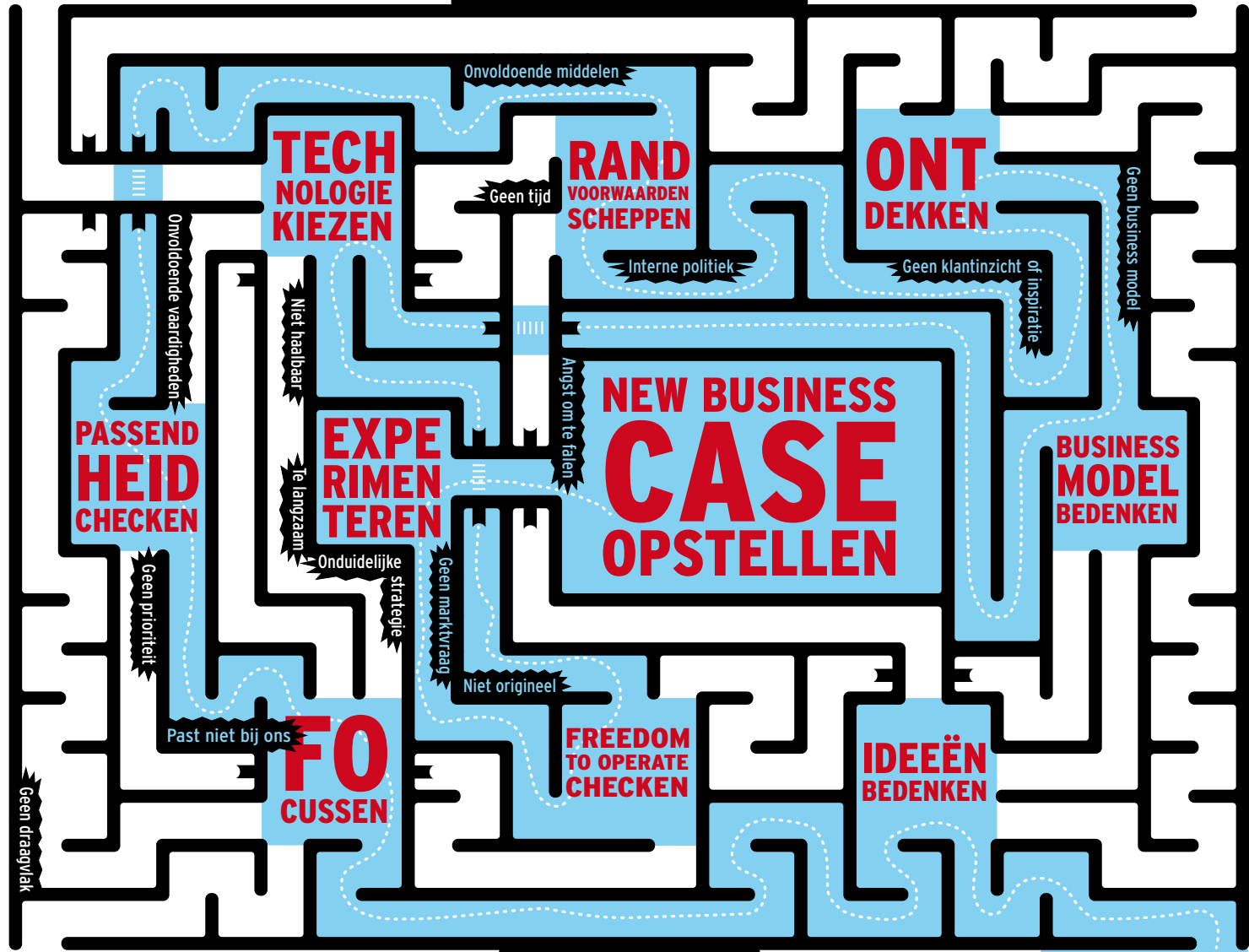
**GEBRUIK DE VOLGENDE VIER ROUTES OM SUCCESVOL DOOR HET INNOVATIEDOOLHOF TE NAVIGEREN NAAR EEN OVERTUIGENDE, GOED ONDERBOUWDE NIEUWE BUSINESSCASE.**

**DOWNLOAD HET INNOVATIEDOOLHOF EN DE 4 ROUTES GRATIS OP [WWW.GIJSVANWULFEN.COM/BOOKS/THE-INNOVATION-MAZE](http://WWW.GIJSVANWULFEN.COM/BOOKS/THE-INNOVATION-MAZE)**



# DE IDEE- ROUTE

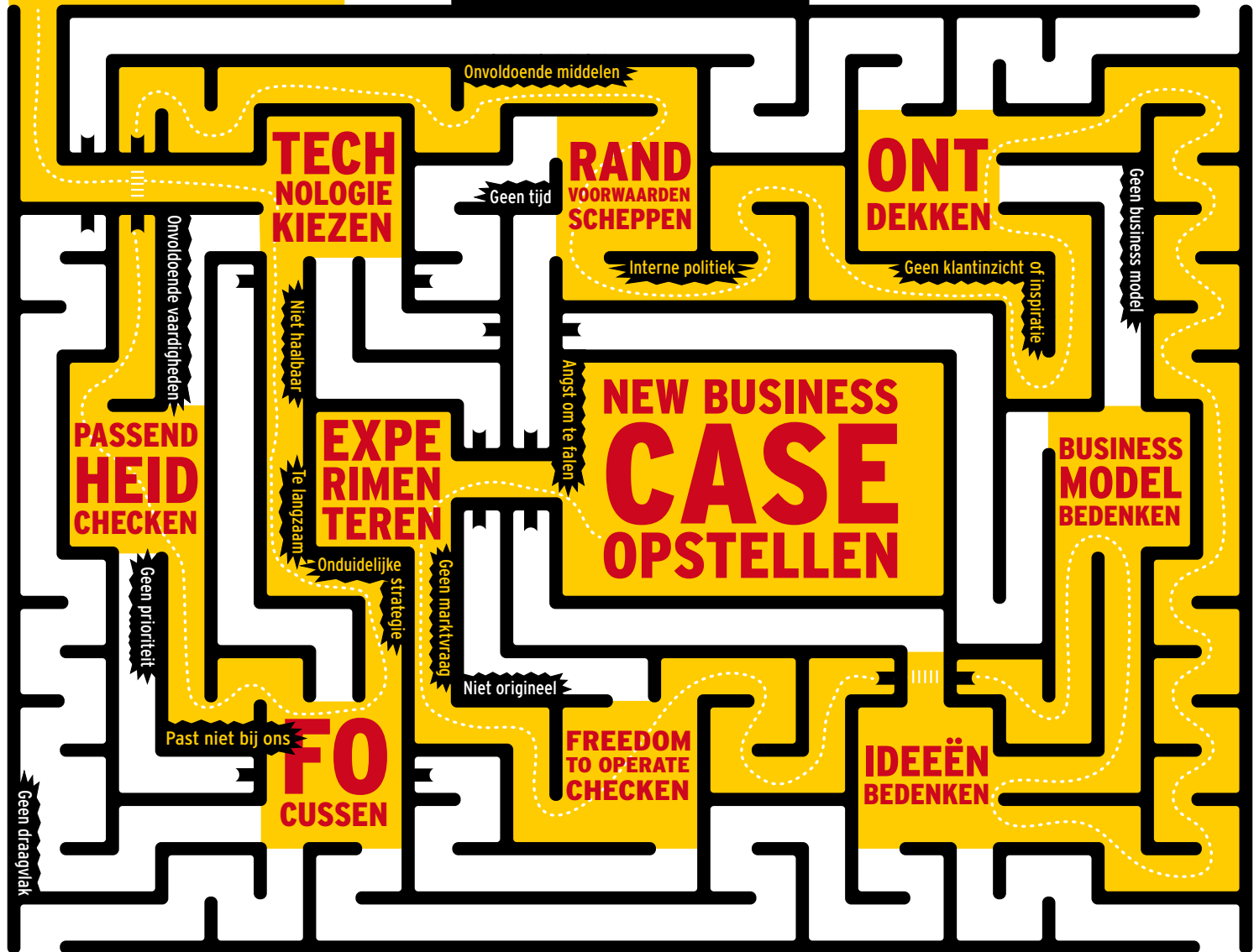
# HET INNOVATIEDOOLHOF



# DE TECHNOLOGIE- ROUTE

**DE TECHNOLOGIE-ROUTE**

**HET INNOVATIEDOOLHOF**

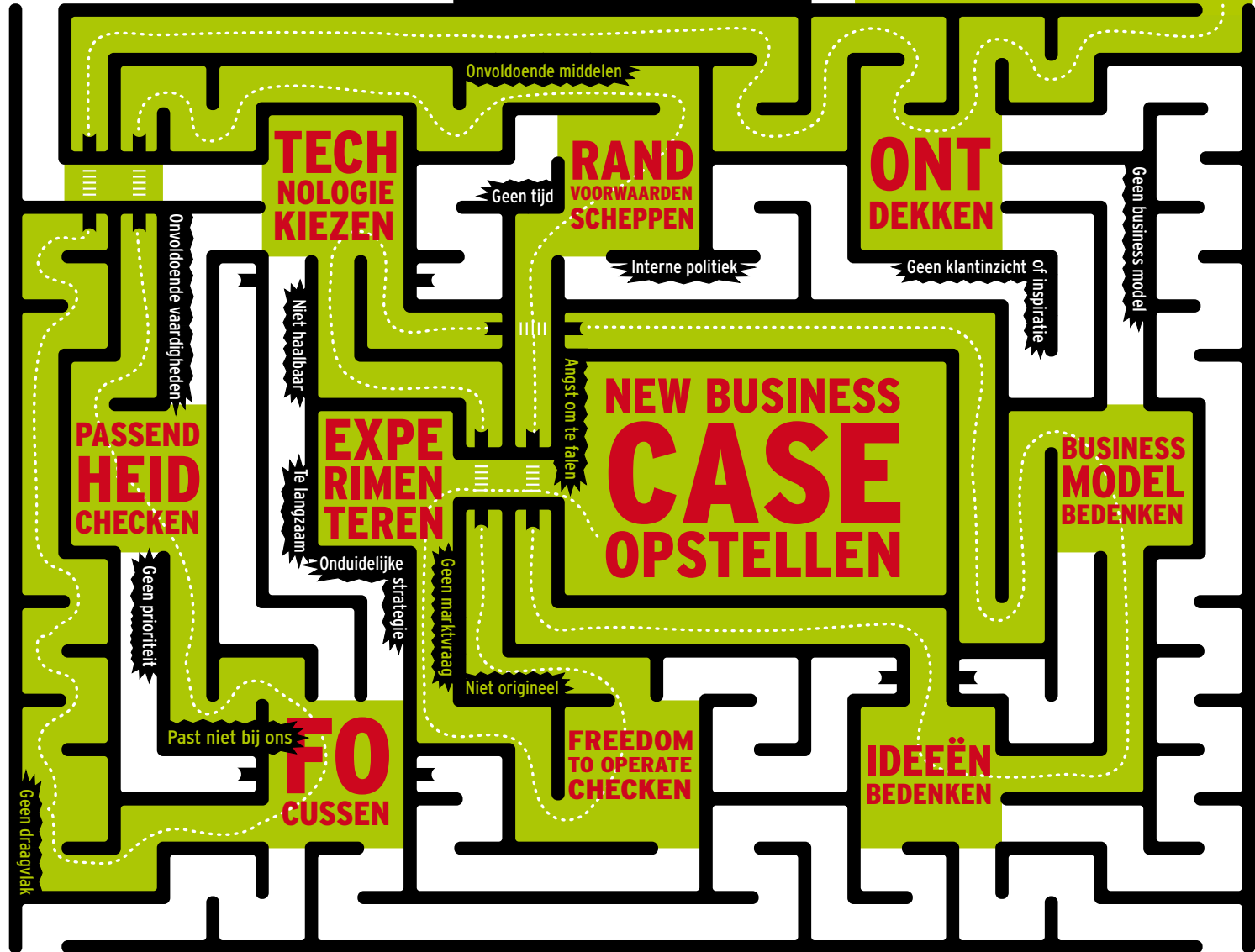




# DE KLANT- KNELPUNT- ROUTE

**HET INNOVATIEDOOLHOF**

**DE KLANTKNELPUNT-ROUTE**



**TECHNOLOGIE KIEZEN**

**RAND VOORWAARDEN SCHEPPEN**

**ONTDEKKEN**

**PASSENDHEID CHECKEN**

**EXPERIMENTEREN**

**NEW BUSINESS CASE OPSTELLEN**

**BUSINESS MODEL BEDENKEN**

**FOCUSSEN**

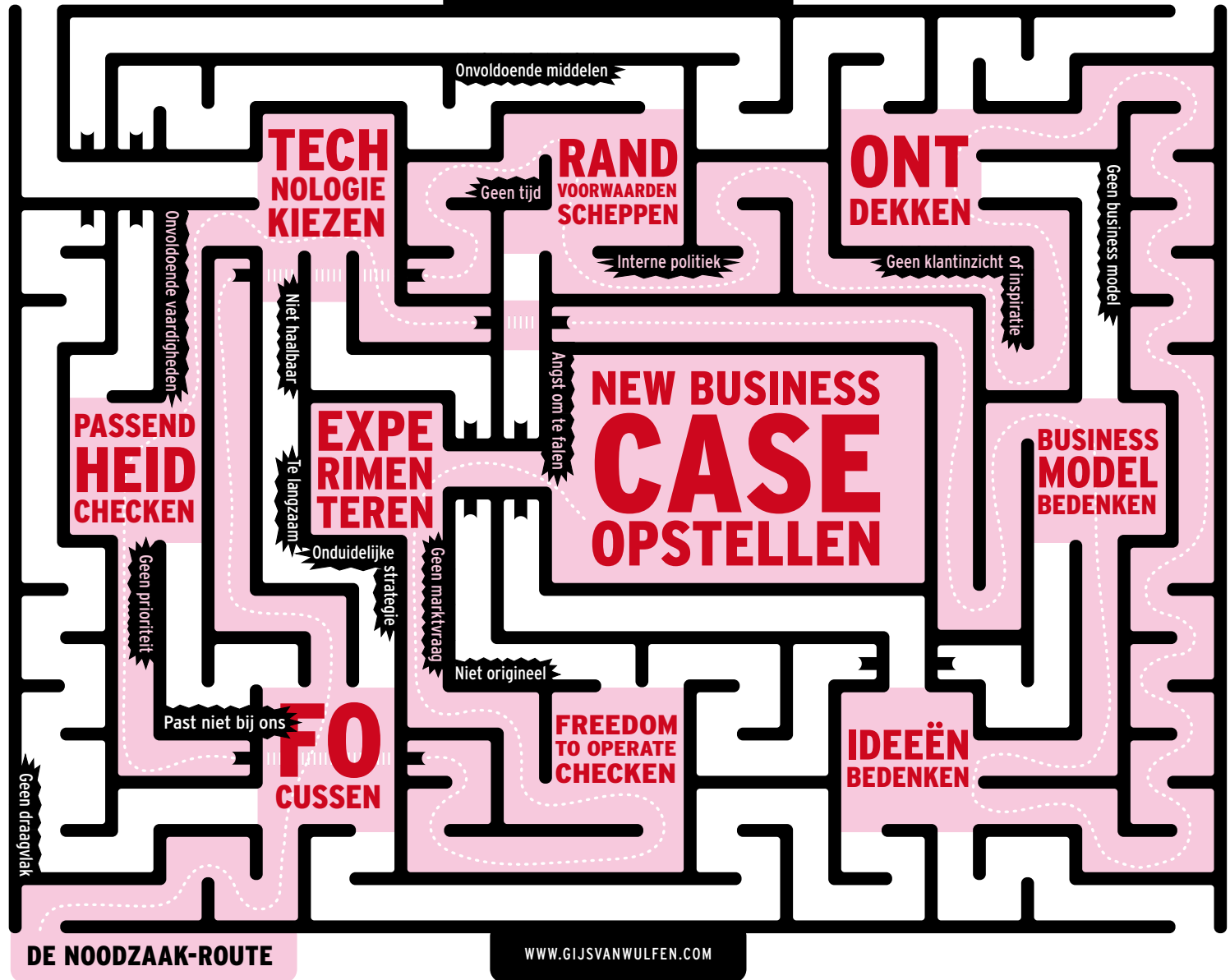
**FREEDOM TO OPERATE CHECKEN**

**IDEEËN BEDENKEN**

# DE NOODZAAK- ROUTE

20 // 4 ROUTES NAAR EEN SUCCESVOLLE NEW BUSINESSCASE

# HET INNOVATIEDOOLHOF



**TECHNOLOGIE KIEZEN**

**RAND VOORWAARDEN SCHEPPEN**

**ONTDEKKEN**

**PASSENDHEID CHECKEN**

**EXPERIMENTEREN**

**NEW BUSINESS CASE OPSTELLEN**

**BUSINESS MODEL BEDENKEN**

**FOCUSSEN**

**FREEDOM TO OPERATE CHECKEN**

**IDEEËN BEDENKEN**

**DE NOODZAAK-ROUTE**

[WWW.GIJSVANWULFEN.COM](http://WWW.GIJSVANWULFEN.COM)

***The reasonable man adapts himself to the world; the unreasonable one persists in trying to adapt the world to himself. Therefore all progress depends on the unreasonable man.***

George Bernard Shaw

# INNOVATIE IS EXTREEM LASTIG EN RISKANT

## DE MAATSCHAPPIJ VERANDERT RAZENDSNEL

De snelheid waarmee onze maatschappij verandert is uniek. Technologische ontwikkelingen volgen elkaar razendsnel op en leiden tot ongekende innovaties, zoals kunstmatige ledematen die reageren op onze hersens, zelfrijdende auto's, 3D printing en veel nieuwe businessmodellen, aangewakkerd door internet. Daarom is innovatie ook een zakelijk modewoord geworden. Als je innovatie intikt op Google, krijg je 400 miljoen hits en op Amazon.com 70.000 boeken.

In de vorige eeuw duurde het tien jaar voordat de kleuren-tv doorbrak in de huiskamers. En twee generaties later duurde het net zo lang voor HDTV om een succes te worden. In de twintigste eeuw kostte het tien jaar om dit nieuwe HDTV-platform te bouwen en tien jaar om er een massapubliek voor te vinden. Steven Johnson, auteur van *Where Good Ideas Come From*, noemt dit de 10/10 regel.<sup>1</sup> YouTube is gestart in 2005 - toen Chad Hurley, Steve Chen en Jawed Karim, allemaal oud-medewerkers van PayPal, besloten om de rol van video op het internet te vergroten. Met minder dan \$ 10 miljoen aan durfkapitaal en 25 mensen slaagde YouTube erin om binnen zestien maanden meer dan dertig miljoen video's per dag te streamen. YouTube veranderde de 10/10 regel uit de twintigste eeuw in de 1/1 van deze eeuw.<sup>2</sup> Als gevolg van deze versnelling zijn marktleiders er steeds minder zeker van dat ze hun dominante posities lang kunnen vasthouden. Wist je bijvoorbeeld dat bijna 40 procent van de bedrijven van de *Fortune* 500-lijst uit 1999 tien jaar later niet meer bestond?<sup>3</sup>

## JOUW INNOVATIES MOETEN RELEVANT, HAALBAAR EN LEVENSVATBAAR ZIJN

Voordat ik verderga, wil ik eerst het begrip innovatie verduidelijken. Er zijn de afgelopen decennia zo veel verschillende definities ontstaan. In figuur 1 vind je een overzicht van elf definities, die elk een verschillend perspectief hebben dat mij aanspreekt. Mijn eigen definitie luidt als volgt:

'Een innovatie is een door klanten gebruikt en door hen als nieuw getypeerd maakbaar relevant product, dienst, proces of experience met een levensvatbaar businessmodel.'

De sleutelwoorden licht ik hier toe:

**Door klanten gebruikt.** Een innovatie is alleen succesvol als deze door klanten wordt afgenomen en gebruikt. Dit onderscheidt de tops van de flops en is een van de grootste uitdagingen voor innovators. Zorg daarom voor relevantie en een businessmodel dat ook voor klanten aantrekkelijk is.

**Door hen als nieuw getypeerd.** Innovatie stamt af van het Latijnse woord *innovare*, dat 'vernieuwen' of 'veranderen' betekent. De combinatie van *in* en *novare* suggereert: met iets geheel nieuws komen.<sup>5</sup> De vraag is: nieuw voor wie? Nieuw voor jou? Nieuw voor jouw organisatie? Nieuw voor de markt? Of nieuw voor de wereld? Tegenwoordig schreeuwt iedereen 'nieuw' van de daken. In mijn

ogen is het alleen maar echt nieuw als de klant het product, de dienst, het proces of de experience als nieuw beschouwt.

**Maakbaar.** Maakbaarheid is een absolute voorwaarde voor een nieuw product, dienst, proces of experience. Als het niet maakbaar is, blijft het alleen maar een droom. Nu is er helemaal niks mis met het hebben van grote dromen als je start met innovatie, maar van dromen kan jouw organisatie helaas niet bestaan.

**Relevant.** Klanten veranderen hun bestaande gedrag als ze jouw nieuwe product of dienst aanschaffen. Waarom zouden ze dat doen? Alleen als het meerwaarde voor hen heeft, veranderen ze hun gedrag. Vaak is een innovatie een oplossing voor een zogenaamde klantfrictie. In sommige gevallen zal het wellicht een langgekoesterde droom zijn. In ieder geval moet jouw innovatie relevant zijn, anders heb je geen schijn van kans.

**Product, dienst, proces of experience.** Ik wil innovatie graag breder definiëren dan alleen productinnovatie, zoals een smartphone. Daarom noem ik ook diensten, processen of experiences. Al in 1934 gebruikte de beroemde econoom Schumpeter een brede definitie van innovatie. Hij rangschikte hieronder nieuwe producten, nieuwe productiemethoden, nieuwe markten, nieuwe grondstoffen en nieuwe methoden om bedrijven te organiseren.<sup>6</sup>

**Levensvatbaar businessmodel.** Iedere organisatie wil continuïteit. Daarom moet elke innovatie een levensvatbaar businessmodel hebben, om hieraan bij te dragen. Dat geldt niet alleen voor bedrijven, maar ook voor non-profitorganisaties en overheidsinstellingen.

### ACTIEVE INNOVATORS WILLEN INNOVEREN - REACTIEVE INNOVATORS MOETEN INNOVEREN

Niet innoveren is geen optie als je jouw organisatie klaar wilt stomen voor de markt van morgen. Innovatie treft elke markt, of je nu wilt of niet. De wereld verandert razendsnel, zoals je kunt zien in figuur 2, waar zeven futuristen behoorlijk verrassende uitspraken doen voor onze samenleving in 2025. Dr. Michio Kaku, hoogleraar theoretische natuurkunde aan de City University van New York en auteur van *The Future of Mind*, voorspelt: 'In the next 10 years, we will see the gradual

transition from an Internet to a brain-net, in which thoughts, emotions, feelings, and memories might be transmitted instantly across the planet.' Kun jij je een voorstelling maken van wat dit voor jouw organisatie gaat betekenen?

In de dagelijkse praktijk zie ik organisaties op twee verschillende manieren met innovatie omgaan: diegenen die willen innoveren en diegenen die móeten innoveren. Ik noem organisaties die willen innoveren *actieve innovators* en organisaties die moeten innoveren *reactieve innovators*. In figuur 3 kun je zien dat de typering afhangt van het moment waarop zij innovatie echt prioriteit geven. Elk bedrijf, elke businessunit of elk product kent - net zoals mensen - een levenscyclus van introductie, groei, verzadiging en neergang. Actieve innovators, diegenen die willen innoveren, geven innovatie prioriteit aan het einde van de groeifase. Zij innoveren voordat de verzadigingsfase aanbreekt, vaak om meerdere redenen tegelijk, bijvoorbeeld:

- ▶ om hun omzetgroei voort te zetten;
- ▶ om een innovatieve mindset te houden;
- ▶ om intern ondernemerschap te stimuleren;
- ▶ om in te spelen op veranderende klantbehoeften;
- ▶ om op technologisch vlak toonaangevend te zijn;
- ▶ om uit te breiden naar nieuwe klantgroepen, businessmodellen en distributiekkanalen;
- ▶ om te anticiperen op nieuwe overheidsregels of marktliberalisatie.

Reactieve innovators daarentegen wachten. Zij wachten tot ze geraakt worden door marktstagnatie, een interne crisis, een nieuwe technologie of start-ups met businessmodellen. Zij reorganiseren eerst en ontslaan medewerkers, omdat je op korte termijn vaak alleen kunt sturen op kosten. Pas aan het begin van de neergangsfase starten ze met echte innovatie - als zij moeten innoveren omdat hetzelfde blijven doen met minder mensen tegen lagere kosten geen wenkend toekomstperspectief biedt.

Beide typen innovators hebben hun specifieke uitdagingen. Het goede nieuws voor de actieve innovators is dat de mogelijkheden om mensen en

geld voor innovatie in te zetten ruimschoots aanwezig zijn. Het gaat immers nog erg goed met de organisatie. Het slechte nieuws is dat bij het uitvoerende deel van de organisatie de urgentie om te innoveren vaak ontbreekt. Die medewerkers hebben het namelijk erg druk omdat hun organisatie nog steeds groeit: 'Waarom moeten wij eigenlijk innoveren? Wij zijn hartstikke druk en het gaat toch erg goed?' Intern draagvlak krijgen voor innovatie is de uitdaging. Het goede nieuws voor reactieve innovators is dat de urgentie om te innoveren in het operationele deel van de organisatie vaak duidelijk aanwezig is, zeker als er na een reorganisatie mensen zijn afgevoerd. Het besef dat het anders moet, is er dan wel. Hun uitdaging is dat de middelen om te innoveren vaak beperkt zijn en dat zij snel moeten innoveren, willen zij op den duur overleven.

Ben jij zelf een actieve of een reactieve innovator? En jouw organisatie? Als het over innovatie gaat, staat het nieuws bol van artikelen over Apple, Google, Samsung, Amazon, Tesla Motors, IBM, Facebook, Starbucks en andere beroemde innovatieve ondernemingen. Zij domineren vaak het nieuws. Maar er zijn wereldwijd meer dan 200 miljoen bedrijven. En ga er maar van uit dat het overgrote merendeel een reactieve innovator is. Dus als jouw organisatie wacht tot die uiteindelijk wel móet innoveren, weet dan in ieder geval dat je in goed gezelschap bent van tientallen miljoenen andere organisaties.

De centrale vraag is niet of je zou moeten innoveren. De vraag is HOE je innovatie effectief kunt starten.

### **ONS RISICOMIJDENDE GEDRAG MAAKT DAT INCREMENTELE INNOVATIES DOMINEREN**

Van alle uitgaven aan productontwikkeling wordt 58 procent besteed aan incrementele innovaties, 28 procent aan substantiële innovaties en slechts 14 procent aan radicale innovaties.<sup>7</sup> Organisaties geven de voorkeur aan kleine stapjes met incrementele innovaties boven grote sprongen met radicale innovaties, omdat ze minder risico willen lopen en incrementele innovaties vaak minder middelen vragen. Daardoor is het aandeel van radicale innovaties de laatste twintig jaar gedaald van

20,4 procent halverwege de jaren negentig tot slechts 11,5 procent in 2010, zoals je in figuur 4 kunt zien.

Incrementele innovaties zorgen vandaag en morgen voor extra opbrengsten, terwijl radicale innovaties zichzelf pas overmorgen terugverdienen. Dr. ing. Norbert Reithofer, CEO van BMW AG, de Duitse producent van luxe auto's, antwoordde op de vraag waarom BMW het riskante E-Car project startte met de BMWi-3 en i-8 zeer openhartig: 'Omdat nietsdoen een groter risico was.'<sup>8</sup>

In *The Innovation Paradox* beschrijven Tony Davila en Marc Epstein de volgende paradox voor managers: 'De voordelen van het nastreven van "operational excellence" en incrementele innovatie hebben hun weerslag op radicale innovatie. De focus op verbetering heeft vaak het onbedoelde gevolg dat de kans op radicale innovatie afneemt. Met andere woorden, dezelfde organisatieaanpak die goed is voor operational excellence en incrementele innovatie, kan de radicale innovaties die managers ook nastreven in de weg staan.'<sup>9</sup> Davila en Epstein zeggen verder dat 'operational excellence en incrementele innovatie succesvol zijn zolang een sector een aannemelijk pad volgt. Alle sectoren maken daarentegen radicale veranderingen door, die bestaande strategieën achterhaald maken. Op dat soort momenten kan datgene wat organisaties ooit groot maakte, plotseling een blok aan het been zijn.'<sup>10</sup> Een prachtig voorbeeld is Nokia, ooit marktleider in mobiele telefoons. Nokia zag de smartphone al in een vroegtijdig stadium aankomen. Het bedrijf had zelfs een uitstekend prototype gebouwd. Maar de bestaande klanten wilden een betere mobiele telefoon en daar heeft Nokia zich op gefocust - totdat al zijn klanten overstapten op de smartphone.

### **ZOWEL START-UPS ALS GEVESTIGDE BEDRIJVEN FALEN MEESTAL MET INNOVATIE**

Innovatie wordt zowel door managers als durfkapitalisten beschouwd als een 'black box' waar grote sommen geld in verdwijnen en slechts zo nu en dan succesvolle nieuwe producten en diensten uit tevoorschijn komen. En zij hebben gelijk, de feiten zijn deprimerend. Van de naar



schatting 12.000 introducties in zogeheten snel lopende consumenten-goederen in West-Europa tussen 2011 en 2013 leverden slechts zeven producten in het eerste jaar een omzet op van meer dan € 10 miljoen. Een nog kleiner gedeelte wist dit in jaar 2 te handhaven. Daarbovenop wist 76 procent van alle zogenaamde innovaties het niet eens een jaar vol te houden in de winkel. Slechts de helft van alle nieuwe producten haalde 26 weken in het schap.<sup>11</sup> Volgens marktonderzoeksbureau Nielsen hebben nieuwe, snel lopende consumentengoederen slechts 10 procent kans op succes. Booz & Company rapporteert dat 66 procent van de nieuwe producten binnen twee jaar mislukt. En Doblin Group toont in een onderzoek uit 2012 aan dat 96 procent van alle innovaties niet in staat is het geïnvesteerde vermogen terug te verdienen.<sup>12</sup> De financiële adviseurs van Morgan Stanley schatten in dat van de \$ 2,7 biljoen die ondernemingen jaarlijks in technologie investeren meer dan \$ 500 miljard wordt verspild, veelal door mislukte implementatie van innovaties.<sup>13</sup>

De hoge faalkans van innovatie begint niet bij de marktintroductie. Het innovatieproces dat daaraan voorafgaat, van idee naar markt, zit ook vol met valkuilen en obstakels. Robert Cooper, de grondlegger van de zogeheten *stage-gate* innovatiestructuur, toont aan dat van elke zeven nieuwe productideeën er vier in ontwikkeling worden genomen, er anderhalf worden geïntroduceerd en er slechts één slaagt.<sup>14</sup> Een ander onderzoek van Stevens en Burley geeft nog veel slechtere ratio's. Zij tonen aan dat er 3000 ruwe ideeën nodig zijn om tot een succesvol nieuwe product te komen, zoals weergegeven in figuur 5. Deze ratio's houden in dat een enorme hoeveelheid enthousiasme, energie, tijd en geld wordt besteed aan het zonder enig resultaat ontwikkelen van innovaties. Natuurlijk is innovatie een leerproces vol experimenten, 'trial and error', waarbij je niet altijd kunt verwachten dat je de eerste keer goed zit. En natuurlijk heeft het ontwikkelen van nieuwe concepten ook spin-offs naar jouw dagelijkse praktijk. Maar accepteer jij dat 85 procent van je tijd en geld in innovatie nergens toe leidt? Nou, ik niet! Ik ga de uitdaging aan deze ratio fors te verhogen.

Start-ups doen het niet veel beter. Eric Ries, auteur van *The Lean Startup*, definieert een start-up als 'a human institution designed to

create a new product or service under conditions of extreme uncertainty'. De feiten onderstrepen de extreme onzekerheid die Ries benoemt. Een Amerikaans onderzoek onder tweeduizend start-ups die gefinancierd zijn met durfkapitaal tussen 2004 en 2010 toont aan dat meer dan 95 procent er niet in slaagt om het voorspelde rendement te behalen. Volgens het US Bureau of Labor Statistics weet 60 procent het drie jaar vol te houden en ongeveer 35 procent meer dan tien jaar.<sup>15</sup> Start-ups mislukken volgens Ries doordat de oude managementmethode om een goed plan te maken, een solide strategie te hebben en grondig marktonderzoek te doen voor start-ups niet werkt, aangezien zij onder extreem onzekere omstandigheden werken. Het aannemen van de 'just-do-it' mentaliteit werkt volgens Ries evenmin.<sup>16</sup>

Deze feiten in aanmerking nemend kun je alleen maar de conclusie trekken dat innovatie extreem lastig en riskant is. Ben jij zelf bereid om risico's te nemen? Onderbouwde risico's wellicht?

### VERBETER INNOVATIE: BEGIN BIJ DE START

De slechte ratio's uit het innovatieproces tonen één ding aan: wij hebben nog veel te leren. Een recent wereldwijd innovatieonderzoek door Strategy& onder vijfhonderd innovatieleiders laat zien dat slechts 27 procent van hen vindt dat zij innovatie voldoende beheersen om de komende tien jaar succesvol te zijn.<sup>17</sup> Een andere studie (2012) over innovatie van McKinsey onder 2.500 directieleden wereldwijd laat zien op welke gebieden innovatie zich kan verbeteren. McKinsey identificeert acht 'essentials for innovation'. Het meeste verbeterpotentieel ligt op het vlak van het creëren van nieuwe businessmodellen. Waar slechts 27 procent van innovatieleiders wereldwijd zegt dit te beheersen, liggen grote kansen om de succesratio's in het innovatieproces zelf te verhogen.<sup>18</sup>

Het zogenoemde 'front end' van het innovatieproces omvat alle activiteiten van het ontdekken van innovatiekansen, het genereren van ruwe ideeën tot en met het uitwerken van het concept. Een innovatieonderzoek van adviesbureau A.D. Little onthult dat ideemanagement de grootste invloed heeft op de omzet in nieuwe producten. Effectief

idee management leidt tot een geraamde omzetsijging van nieuwe producten van maar liefst 7,2 procent. In een benchmarking-studie laat Robert G. Cooper zien dat slechts 19 procent van de organisaties een goed proces heeft voor het bedenken van nieuwe ideeën en slechts 31 procent een effectieve aanpak om de beste ideeën te selecteren.<sup>19</sup> Dat is waarschijnlijk een van de redenen waarom innovators de start van innovatie wereldwijd het 'fuzzy front end' noemen: het vage begin. Het is mijn missie om deze vage start van innovatie te verhelderen met een praktische, effectieve aanpak.

Scott D. Anthony zegt in zijn boek *The First Mile*: 'The further you go from your core business, the less you know and the more you assume. While people generally agree with that statement, human biases mean they underestimate how much less they know and how much more they assume.'<sup>20</sup> Je start innovatie altijd met honderd procent onzekerheid. En dat maakt dat je als innovator in het innovatieproces vooral een rol hebt als 'onzekerheidsverminderaar'. In het proces van idee naar markt zul je de onzekerheid moeten terugbrengen tot een acceptabel niveau voor jezelf en je organisatie, anders gebeurt er niks. In dit boek vind je vier innovatieroutes waarmee je dit effectief kunt doen. Ze leiden je naar goed onderbouwde besluiten om jouw product, dienst, proces of experience daadwerkelijk te gaan ontwikkelen.

#### Noten

- <sup>1</sup> Steven Johnson, *Where Good Ideas Come From*, Penguin Books, p. 13.
- <sup>2</sup> Steven Johnson, *Where Good Ideas Come From*, Penguin Books, p. 16.
- <sup>3</sup> Bron: Larry Keeley, Ryan Pikkell, Brian Quinn, Helen Walters, *Ten Types of Innovation*, Wiley, Hoboken, New Jersey, 2013, p. 190.
- <sup>4</sup> Bron: Eric F Shaver, PhD. <http://www.ericshaver.com/the-many-definitions-of-innovation/#sthash.cv51Y1Rb.dpuf>
- <sup>5</sup> Max McKeown, *The Innovation Book*, Pearson, Harlow, United Kingdom, 2014, p. xxix.
- <sup>6</sup> Dave Richards, *The Sevens Sins of Innovation*, Palgrave Macmillan, London, 2014, p. 14.
- <sup>7</sup> Bron: [www.innovationexcellence.com/blog/2014/10/28/the-2014-global-innovation-1000-study-from-strategy/](http://www.innovationexcellence.com/blog/2014/10/28/the-2014-global-innovation-1000-study-from-strategy/).
- <sup>8</sup> Dutch car magazine, *Autoweek*, 41-2013.
- <sup>9</sup> Tony Davila & Marc J. Epstein, *The Innovation Paradox*, Berret-Koehler Inc., San Francisco, 2014, p. xi.
- <sup>10</sup> Tony Davila & Marc J. Epstein, *The Innovation Paradox*, Berret-Koehler Inc., San Francisco, 2014, p. 3.

## KERNPUNTEN UIT DIT HOOFDSTUK

- 1. Organisaties gaan op twee verschillende manieren met innovatie om: sommige willen innoveren en andere moeten innoveren. Op welke manier benader jij innovatie?**
- 2. Risicomidend gedrag in jouw organisatie leidt ertoe dat incrementele innovaties domineren.**
- 3. Zowel start-ups als gevestigde bedrijven falen meestal met innovatie.**
- 4. Slechts een op de vijf organisaties heeft een goed proces in huis om nieuwe ideeën te bedenken.**
- 5. Je start innovatie altijd met honderd procent onzekerheid. Als innovator heb je in het innovatieproces vooral een rol als 'onzekerheidsverminderaar'.**

- <sup>11</sup> Bron: [http://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/eu/nielseninsights/pdfs/Breakthrough\\_Innovation\\_Report\\_EU\\_FINAL.pdf](http://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/eu/nielseninsights/pdfs/Breakthrough_Innovation_Report_EU_FINAL.pdf)
- <sup>12</sup> Fast company, April 4, 2012.
- <sup>13</sup> K.J. Klein & A.P. Knight, *Innovation Implementation*, American Psychological Society, Volume 14 - Number 5, pp. 244-245.
- <sup>14</sup> Robert G. Cooper, *Winning at New Products*, Basic Books, New York, 2011, p. 18.
- <sup>15</sup> The Wall Street Journal, <http://www.wsj.com/articles/SB10000872396390443720204578004980476429190>
- <sup>16</sup> Eric Ries, *The Lean Startup*, Penguin, 2011, p. 9.
- <sup>17</sup> [www.innovationexcellence.com/blog/2014/10/28/the-2014-global-innovation-1000-study-from-strategy/](http://www.innovationexcellence.com/blog/2014/10/28/the-2014-global-innovation-1000-study-from-strategy/)
- <sup>18</sup> McKinsey Analysis, *The Eight Essentials of Innovation*, Marc de Jong, Nathan Marston and Erik Roth, McKinsey Quarterly, April 2015.
- <sup>19</sup> Robert G. Cooper and Angelika Dreher, "Voice-of-Customer Methods: What is the Best Source of New Product Ideas." *Marketing Management Magazine*, Winter, 2010, p. 40.
- <sup>20</sup> Scott D. Anthony, *The First Mile*, Harvard Business Review Press, Boston, Massachusetts, 2014.

In de laatste decennia zijn er veel definities van innovatie geformuleerd. Eric F. Shaver heeft er maar liefst vijftig verzameld. Ik heb een lijstje van tien definities samengesteld, die elk een aspect van innovatie eruit lichten dat mij aanspreekt. Tot slot heb ik ook mijn eigen definitie toegevoegd, als nummer 11.

**Innovatie**  
**is het uitvoeren van nieuwe ideeën om waarde te creëren.**  
(Tim Kastle@timkastle)

**...innovatie**  
**is het proces dat een idee omzet in waarde voor de klant en resulteert in winst voor de organisatie.**  
(Carlson & Wilmot, 2006, p. 4)

# 11 INNOVATIE

**Iets anders dat impact heeft.**  
(Scott D. Anthony@ScottDAnthony)

**Innovatie**  
**is verandering die een nieuwe prestatiedimensie creëert.**  
(Peter Drucker)

**...innovatie**  
**is de conversie van een nieuw idee in omzet en winst.**  
(Lafley & Charan, 2008, p. 21)

**Bron**

Eric F Shaver, PhD. <http://www.ericshaver.com/the-many-definitions-of-innovation/#sthash.cv51Y1Rb.dpuf>

***Spronggewijze verbetering.***  
(John W. Lewis@JohnWLEwis)

***...het gebruik van  
een nieuwe werkwijze door  
een gemeenschap.***

(Peter J. Denning & Robert  
Dunham, *The Innovator's Way*,  
2010, p. 6)

***...de creatie van  
een levensvatbaar nieuw aanbod.***

(Larry Keeley,  
*Ten Types of Innovation*)

# DEFINITIES

***...een proces voor  
het vinden van nieuwe  
oplossingen voor belangrijke  
problemen.***

(Greg Satell@Digitaltonto)

***...een idee,  
werkwijze of object dat  
beschouwd wordt als nieuw door  
een individu of andere vorm  
van gebruiker***

(Rogers, 2003)

**Een innovatie is een door klanten  
gebruikt en door hen als nieuw  
getypeerd maakbaar relevant product,  
dienst, proces of experience met een  
levensvatbaar businessmodel.**

(Gijs van Wulfen, 2015)

# ZEVEN VOORAANSTAANDE FUTURISTEN DOEN VERRASSE VOORSPELLINGEN VOOR 2025

# DE RAZENDSNEL VERAND

**Dr. Michio Kaku,**  
hoogleraar theoretische natuurkunde aan  
de City University van New York en  
auteur van *The Future of Mind*:

'In the next 10 years, we will see the gradual transition from an Internet to a brain-net, in which thoughts, emotions, feelings, and memories might be transmitted instantly across the planet.'

**Dr. Ray Kurzweil,**  
uitvinder, pionier in computerwetenschappen en *director of engineering* bij Google:

'By 2025, 3D printers will print clothing at very low cost. There will be many free open source designs, but people will still spend money to download clothing files from the latest hot designer just as people spend money today for eBooks, music and movies despite all of the free material available.'

**Dr. Anne Lise Kjaer,**  
oprichter van het *forecasting agency* Kjaer Global in London:

'The World Health Organization predicts that chronic diseases will account for almost three-quarters of all deaths worldwide by 2020, so the evolution of M-Health (mobile diagnostics, bio-feedback and personal monitoring) is set to revolutionize treatment of conditions such as diabetes and high blood pressure.'

**Bron**

The Huffington Post, Jacqueline Howard, 05-12-2015.  
[http://www.huffingtonpost.com/2015/05/12/futurists-next-10-years\\_n\\_7241210.html](http://www.huffingtonpost.com/2015/05/12/futurists-next-10-years_n_7241210.html)

# ERENDE WERELD

**Dr. James Canton,**  
CEO van het Institute for Global Futures  
in San Francisco en auteur van *Future  
Smart: Managing the Game-Changing  
Trends that will Transform Your World:*

'Wearable mobile devices will blanket the world. Artificial intelligence becomes both as smart as and smarter than humans. AI will be embedded in autos, robots, homes and hospitals will create the AI economy.'

**Jason Silva,**  
presentator van *Brain Games* op National Geographic Channel:

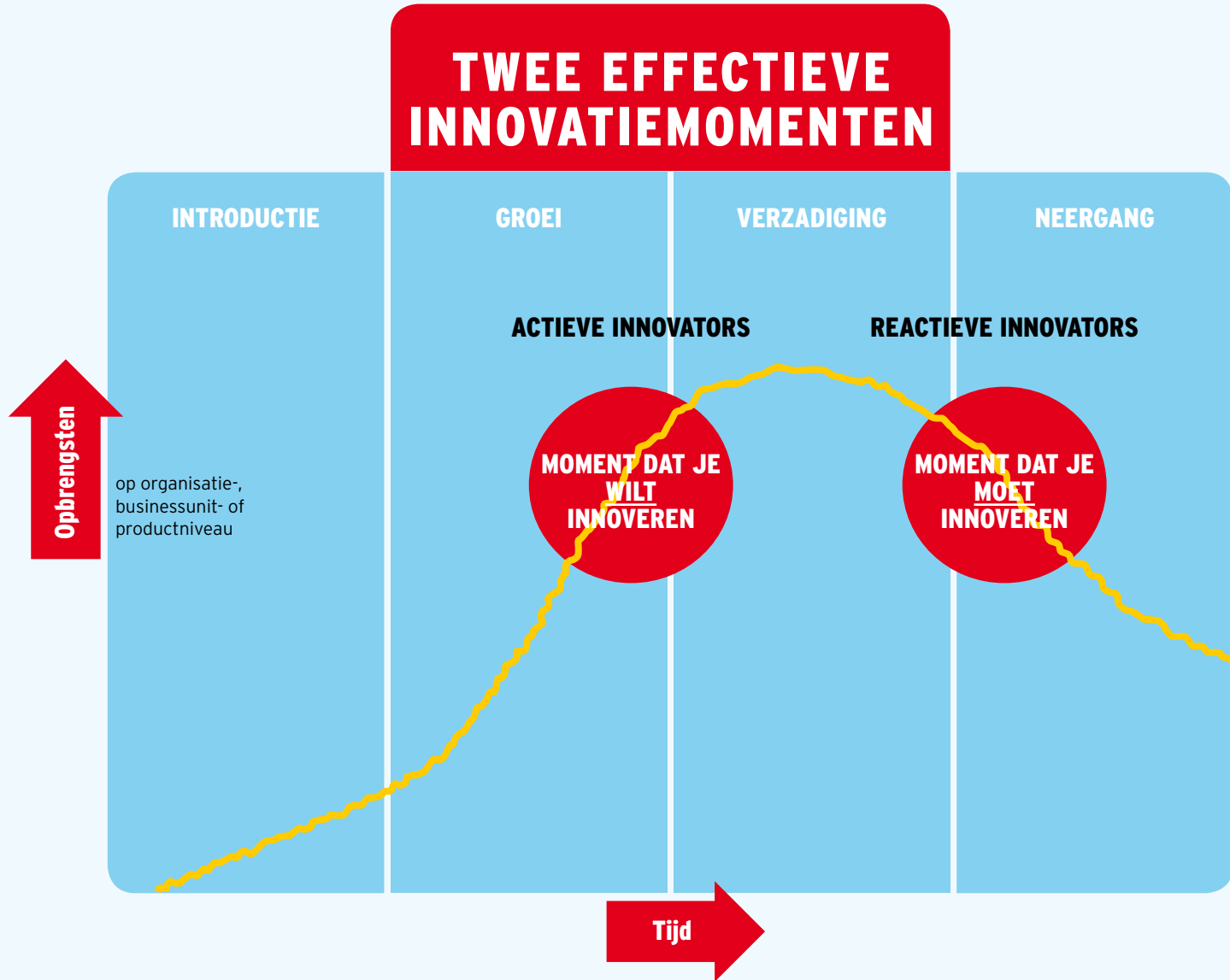
'The on-demand revolution will become the on-demand world, where biological software upgrades, personalized medicine, artificially intelligent assistants will increasingly transform healthcare and well-being.'

**Dr. Amy Zalman,**  
CEO & president van de World Future Society:

'A more accurate understanding of how we humans function – how we trust, cooperate and learn but also fight and hate – is a tool that public policy-makers and we citizens can use to build better governance and better futures.'

**Mark Stevenson,**  
auteur van *An Optimist's Tour  
of the Future:*

'The technologies aren't the most important bit – although they are super cool. It's what society does with them, and right now it's institutional change that's the sticking point.... What you really want to look at, in my opinion, is new ways of organizing ourselves.'



# DE DALING VAN RADICALE INNOVATIES

## DE OPBOUW VAN PROJECTPORTEFEUILLES IN HET PRODUCTONTWIKKELPROCES VAN BEDRIJVEN

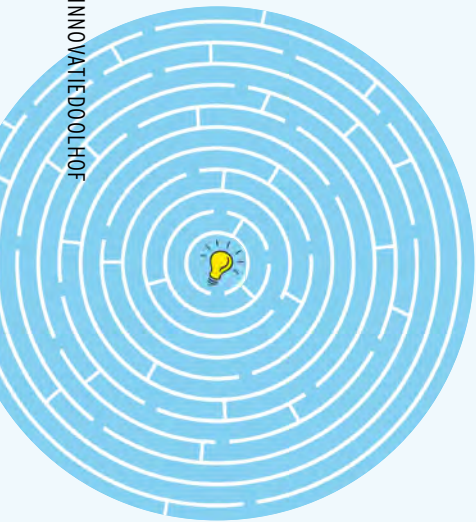
TYPE ONTWIKKELPROJECT	MIDDEN JAREN '90	2010
NIEUW VOOR DE WERELD OF NIEUW VOOR DE MARKT	20.4%	11.5%
NIEUWE PRODUCTLIJNEN	38.8%	27.1%
UITBREIDING VAN BESTAANDE PRODUCTLIJNEN	20.4%	24.7%
VERBETERING VAN BESTAANDE PRODUCTEN	20.4%	36.7%
	100%	100%

**Bron**

Robert G. Cooper and Angelika Dreher, 'Voice-of-Customer Methods: What is the Best Source of New Product Ideas', *Marketing Management Magazine*, Winter, 2010, p. 39.

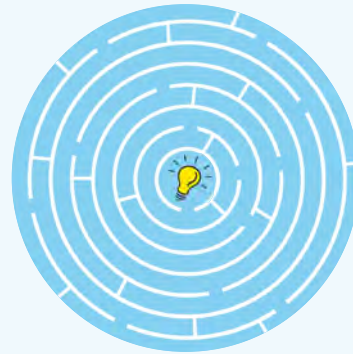


# 3000 RUWE IDEEËN VOOR ÉÉN SUCCESVOL NIEUW PRODUCT



3000

RUWE  
IDEEËN



100

VERKENNENDE  
PROJECTEN



10

GOED GEDEFINIEERDE  
PROJECTEN

**Bron**

Stevens, G.A. and Burley, J., '3000 Raw Ideas = 1 Commercial Success!',  
(May/June 1997) *Research Technology Management*, Vol. 40, #3, pp. 16-27.



2

PRODUCT-  
LANCERINGEN



SUCCESVOL  
PRODUCT