

Internet democratiseert Innovatie -Vuistregels voor succesvol innoveren-

Frans van der Reep

Nederland moet innoveren. Technologisch, bestuurlijk, mentaal. Concurrentievermogen, technologisch blijven zijn aanduidingen die in dit kader vaak worden gebruikt. Diverse commissies en organisaties, waaronder het innovatieplatform en Syntens, zijn inmiddels in het leven geroepen om het tempo van de technologische innovatie in Nederland omhoog te krijgen. Maar de vraag is of die werkelijk erop inspelen dat succesvolle toepassing en ontwikkeling van nieuwe technologieën van onderop komen ("bottom up"). Topdown beleidskaders bij zowel ICT als bestuurlijke als mentale innovatie hebben alleen een rol bij het verder opschalen van innovatieve successen, niet bij richting geven en realiseren. De bestuurlijke inrichting van Nederland moet op dit gegeven op korte termijn tegen het licht worden gehouden.

Is succes van innovatie voorspelbaar? Bestaat er zoiets als een business case of een standaard berekening voor terugverdiendtijd voor innovatie? Helaas, voor echt nieuwe business is dat maar heel beperkt zo. Er zijn geen marktvoorbeelden waar u naar kunt kijken. Concurrenten of collega's zijn u niet voorgegaan en hoe de klant zal reageren is ook al een verrassing.

Mijn ervaring is dat de onderbouwing van een jump into innovation dan ook niet die kant van business cases en het berekenen van terugverdiendtijden op gezocht zal moeten worden. Het hele idee dat u met meer informatie betere besluiten neemt is door psychologen trouwens allang weerlegd. U zou daaraan de conclusie kunnen verbinden dat het dan maar verstandig is niet te innoveren en als bedrijf de positie van fast follower te kiezen. Dan hebt u dit probleem niet. Dat is trouwens de conclusie die heel veel ondernemingen, en zelfs rechtbanken, in Nederland trekken geleet op de populariteit van best practice benaderingen.

Maar wat niet groeit gaat dood en innovatie is doorgaans verbonden met groei. Dus stel: u volhardt en wilt uw dienstverlening, uw producten of uw werkprocessen toch echt innoveren. U wilt iets nieuws. U bent niet geïnteresseerd in next practices, niet in best practices. Bestaat er dan een innovatielogica op basis waarvan u toch uw kans op succes kunt vergroten? Over deze innovatielogica wil ik het met u hebben. In deze logica probeer ik mijn ervaringen op dit werkveld opgedaan sinds 1986 binnen de Telecom, ICT en Internet Business sector samen te vatten in simpele vuistregels. Ze gaan over taal, over de volgorde der dingen en over op tijd stoppen.

Voorafgaand hieraan nog enkele woorden over soorten innovatie.

Soorten innovatie

In een groot bedrijf met meer dan twee managementlagen is innovatie veel lastiger dan bij het MKB. De vraag is dus welke maatregelen het management moet nemen in een groot bedrijf om innovatie toch mogelijk te maken. Om hier een begin van een antwoord te geven zijn enkele keuzes relevant om als effectieve innovatiestrategie helder te hebben binnen de organisatie: wat en hoe wilt u innoveren?

Wat voor soort innovatie wilt u stimuleren als onderneming. Kiest u voor evolutie of revolutie? Wat past bij uw onderneming en waar zijn uw collega's goed in op dit punt? Kunt u snelle veranderingen aan? Zijn de collega's voldoende bekwaam en bevoegd, zodat u niet een schadevergoeding moet betalen als het fout gaat?

Kiest u voor revolutionair andere zaken (in telecomland bijvoorbeeld van circuit switching naar pakket switching naar all IP) of evolutionaire verbetering van het bestaande? Japanse management technieken zijn sterk gericht op het laatste en Toyota vaart er zeer wel bij. Revolutie past over het algemeen niet bij de karakteristieken van een groot bedrijf. Revolutie vraagt daar om krachtige

argumenten en groot leiderschap.

Hoe wilt u innoveren? Er zijn in principe drie vormen. Wilt u met een paar slimme mensen iets wezenlijks nieuws bedenken? Of wilt u goed naar buiten kijken en nieuwe ideeën voortvarend adapteren? Mode-industrie is hier heel goed in maar M&A zijn ook vormen van deze innovatie. Tenslotte is er nog de

Frans van der Reep



innovatie die vaak vergeten wordt maar die wel pijn doet en meestal zeer effectief is. Dat is oude dingen niet meer doen. Er zijn nog IT systemen die op voor-RDBMS technieken gebaseerd zijn. Dit soort systemen kan de evolutionaire innovatie hinderen.

Taal

Of u nu een innovatie in wat u verkoopt, hoe u dit verkoopt of hoe u het maakt op het oog hebt, altijd geldt dat innovatie in wat u doet samen moet gaan met innovatie in de woorden die u gebruikt. Woorden, taal dus, hebben altijd een grote verborgen lading en brengen u als regel terug naar de context en herinneringen die u er individueel aan verbonden hebt. Bestaande woorden brengen u dus naar bestaande context en vormen daarmee een zwaartekracht van het verleden en bemoeilijken succesvolle innovatie.

Denkt u, als voorbeeld van woordkeuze en verborgen boodschappen, dat het praten over werkloosheid in termen van

werknemers en aantallen beschikbare banen veel nieuw werk oplevert? Deze woorden die we gebruiken om de economie te beschrijven bevatten allemaal de boodschap dat u alleen werk kunt "consumeren". Het idee dat u werk kunt "produceren" komt in deze terminologie niet voor. Dit soort onderliggende boodschappen in woorden worden over het algemeen feilloos opgepikt. (Een voorbeeld van een succesvol innovatief woord dat stond voor een mentale innovatie: het destijds nieuwe woord provo gaf een hele generatie jongeren een eigen, nieuwe identiteit).

Nu even wat meer naar de Internetbusiness toe. Nieuwe woorden, zoals bijv. 'beveiligingslek', 'chatten', 'identiteitsdiefstal' of 'spam', die tien jaar geleden onbekend waren, zowel het woord als de betekenis ervan, zijn inmiddels volledig ingeburgerd en een mentale categorie geworden: u hebt een gevoel bij "spam". Zij vormen de reflectie van een succesvolle innovatie en maken deel uit van uw Sitz im Leben en zeker van die van uw kids.

De vuistregel: probeer voor nieuwe dingen ook nieuwe woorden te gebruiken.

Zo is het woord innovatie niet erg innovatief. Het bestaat al een poosje, wordt als containerbegrip voor erg veel verschillende zaken gebruikt en zal alleen daarom tot weinig concrete actie prikkelen. U zou voor uw nieuwe innovatieafdeling ook de aanduiding "first use" kunnen overwegen met bijbehorende marketing slogan "first use first". Een ander woord, en wellicht specifieker voor wat u eigenlijk van zo'n afdeling verwacht met een heldere marktambitie in de slogan. Kies daarom altijd uw woorden zo dicht mogelijk op wat u echt wilt bereiken!

Een tweede voorbeeld: kies Engels als voertaal voor uw innovatiedepartement. De onderliggende boodschap is dan: dit is anders. Deze keuze voor Engels kan voordelen hebben en kan helpen het "anders denken" te stimuleren.

In Japan wordt het Engels ook als attentieverhogend gebruikt. Vooral bij veiligheidsvoorzieningen zoals in de bouw. "Wear safety helmet" staat op een heel eenvoudige, volledig Japanse, bouwlocatie.

Natuurlijk weten uw marketeers allang dat een nieuw product een andere naam verdient met een nieuwe slogan. Maar probeert u dit taalspel ook eens met uw interne innovaties en uw innovatieproces zelf! Als je doet wat je altijd al deed, krijg je immers de resultaten die je altijd al kreeg.

Nieuwe woorden hebben een nieuwe eigen dynamiek. En nieuwe dynamiek helpt bij het bereiken van nieuwe resultaten. Zonder mentale innovatie geen geaccepteerde (technologische) innovatie. Iedere succesvolle innovatie vraagt

immers om een klein beetje anders tegen de wereld aan te gaan kijken. En daar zijn, heel praktisch, andere woorden voor nodig als bescheiden hulpmiddel om dat mogelijk te maken.

Volgorde der dingen

Er zit in mijn ervaring een vaste volgorde bij succesvolle implementaties van nieuwe toepassingen of werkwijzen. Die drieslag ziet er als volgt uit.

1. los een concreet probleem op
2. werk complexiteit weg
3. doe nieuwe dingen met nieuwe technologie

Ook succesvolle innovatie begint bij stap één. Starten met stap twee of drie is vragen om mislukking. Stap één overslaan betekent dat u niet mag rekenen op acceptatie van uw innovatie voor wie die ook bedoeld is. En dat is fruikend voor succes.

Beginnen met stap drie is vaak de grote verleiding voor vooral technologisch gedreven innovators. Nieuwe technologie is natuurlijk ontzettend leuk speelgoed en daar van achter je bureau of samen met je collega's allemaal leuke toepassingen voor bedenken ook. Alleen, in de praktijk met echte klanten blijkt het vaak toch niet zo te werken.

Even een paar voorbeelden waar het volgens mij wel goed ging en waar het niet goed ging. De pinpas is een voorbeeld waar het goed ging. De first use is georganiseerd door een gelegenheidscombinatie van een benzine maatschappij en een bank bij benzinepompen. Deze aanloop loste inderdaad voor allen een concreet probleem op. De innovatie had waarde voor alle betrokkenen. Voor de benzineproducent onder meer een veiligheidsprobleem, de bank creëerde een alternatief voor de bewerkelijke en fraudegevoelige betaalkaarten (kent u ze nog?) en de klant kon zonder een berg geld bij zich te hebben toch tanken. Kortom, een echte innovatieve win-win.

Waar het succes wat langer geduurd heeft is de Chipper. Ik heb de indruk dat hier met stap drie begonnen is. Maar sinds je in een toenemend aantal steden niet meer kunt parkeren zonder Chipper (stap één) is ook deze applicatie echt aan zijn opmars begonnen. Nu heb ik een probleem als ik geen Chippergeld bij me heb. Dus nu gebruik ik de Chipper wel.

Hetzelfde verhaal als over de Chipper kun je min of meer over breedband houden. Gelet op het toenemend aantal leuke dingen die je er als bedrijf of als consument mee kunt, wordt het een steeds groter probleem om geen beschikking over breedband te hebben

terwijl bovendien de burens het wel gebruiken.

Over internet en e-mail zal ik het maar niet meer hebben! Die praktische innovaties kent u ongetwijfeld uit eigen gebruik.

U kunt uw innovatie na stap één in principe naar de markt brengen. Het lost een concreet probleem op. Daarmee heeft het waarde. Dat het allemaal vast nog veel mooier kan, is zo klaar als een klontje. Maar u weet dat de concurrent ook niet stil zit. En bij innovaties geldt ook dat het betere de grootste vijand is van het goede. Dus niet te mooi willen maken.

Stap twee in succesvolle innovatie is complexiteit wegwerken. Een mooi voorbeeld is de startmotor van een auto. Met zo'n slinger aan de voorkant reed hij even hard, maar de startmotor maakte het gemak wel groter! Hetzelfde patroon zie je nu bij Microsoftproducten. Ook die verbergen allerlei ingewikkeldheid achter mooie simpele schermen en u als gebruiker wordt niet meer vermoeid met ingewikkelde softwareprotocollen. Dat is pas gebeurd nadat er een bepaalde automatiseringsgraad was bereikt.

Hier wat voorbeelden van complexiteit wegwerken voor de gebruiker voor de telco business.

De hernieuwde belangstelling voor het aanbieden van managed services door ICT bedrijven ("vuile was de deur uit en gestreken terug") hoort ook thuis in het hokje gemak voor de gebruiker. En wat voor u als eindgebruiker ook erg gemakkelijk wordt, is dat u over enkele jaren kunt bellen, internetten en tv kijken via één toestel dat afhankelijk van waar die zich bevindt, doet wat u wilt via adsl, gsm of wifi. U hebt dan geen apart gsm- en adsltoestel meer nodig.

Een vorm van gemak waar ik persoonlijk nog steeds op wacht is de mogelijkheid van twee nummers in één mobieltje. Met uiteraard twee SIM kaarten, twee adressenlijsten en twee rekeningen. Zo'n mobieltje geeft me als gebruiker de mogelijkheid hem partieel uit te zetten: het ene nummer aan, het tweede uit. Bijvoorbeeld 'uit' voor mijn zakelijk netwerk en 'aan' voor mijn familie & vrienden. Nu los ik dat op doordat ik twee mobieltjes bij me heb. Met als probleem uitzakkende colberts. En heren mobielproducenten: bellergroepen instellen heb ik inderdaad geprobeerd maar dat is te bewerkelijk en ingewikkeld! Nog een voorbeeld uit de oude doos: eerst kwamen de video's. Toen pas kwam het bedieningsgemak.

Stap drie in de innovatiecyclus is nieuwe dingen met nieuwe technologie. Waar u in stap één oude problemen oplost met nieuwe technologie gaat u in stap drie nieuwe toepassingen implementeren.



Als u uw innovatie zou beginnen met stap drie zou dat betekenen dat uw klant of uw gebruiker aan twee dingen tegelijkertijd moet wennen, namelijk zowel de nieuwe toepassing als de nieuwe technologie. Twee veranderingen in een keer is ingewikkeld en qua acceptatie niet aan te raden. Vandaar stap drie.

Kijk als voorbeeld van stap drie eens naar de magnetron in het huishouden. Er kwamen nieuwe producten met deze nieuwe technologie: instant maaltijden, kersenpitzakken voor de koude voeten, sterilisatiemiddelen voor babyvoeding etc. Een andere stap drie innovatie is de TomTom, dat slim meelift op militaire GPS in combinatie met RDS dat al meeloopt op het radiosignaal.

De ontwikkeling in mobiele applicaties lijkt behoorlijk volgens het boekje te lopen. Bereikbaarheid is voor veel mensen een concreet probleem en mobiel bellen voorzorg daarin. Dat is stap één. Door bij een bepaald merk van mobieltjes te blijven als klant kon je complexiteit wegwerken, omdat je al ongeveer wist waar welk knopje voor was. Die producenten van mobieltjes hebben ook meegelopen aan het wegwerken van complexiteit door heel goed na te denken over de ergonomie en design van hun toestellen. Dat is stap twee. Nu komen we bij mobieltjes langzamerhand in de fase van stap drie, nieuwe dingen met nieuwe technologie: radio, camera. Aardig voorbeeld van vervolginnovatie is het gebruik van de camera's in mobiele telefoons. In Canada hebben ze op de bushalte een barcode geplakt. Als je deze met je mobiel scant, dan krijg je te horen wanneer de volgende bus komt. Dat is stap drie. Interessante innovatie is de personal webcast die je nu kan downloaden en die vergelijkbaar is met de weblog. De markt ontwikkelt zich razendsnel! Volop muziek.

Op tijd stoppen

De laatste vuistregel uit de innovatielogica gaat over op tijd stoppen. Met behulp van de huidige technologie kan er heel veel en we willen als innovators zo graag leuke nieuwe dingen op de markt zetten. Dat betekent dat je in zo'n enterpreneurial omgeving niet alleen moet sturen op het aantal nieuwe innovaties, maar vooral op het aantal geslaagde nieuwe innovaties.

Om veel innovatiesuccessen te hebben moet je niet alleen veel innovaties op de markt zetten maar is het ook zaak veel initiatieven te stoppen als ze niet of te langzaam aanslaan en niet de gewenste resultaten brengen. Daar is een simpele reden voor. Innovatiecapaciteit is over

het algemeen beperkt in een onderneming. Door eerder te zien of een innovatie aanslaat of niet maakt u meer ruimte beschikbaar voor succes.

Voor veel ondernemingen is dit thema belangrijker aan het worden, omdat het succes van innovatie in afnemende mate voorspelbaar lijkt te worden. Dat komt ondermeer omdat veranderingen steeds sneller gaan. In zo'n klimaat kun je je het als ondernemer nauwelijks veroorloven om in je eentje een grootschalig innovatietraject van de grond te tillen. Dat is niet financieerbaar. Er moet dan ofwel met launching customers gewerkt gaan worden (bijvoorbeeld productinnovatie in de vliegtuigindustrie), ofwel bedrijven moeten zich aaneensluiten (standaardisatie) ofwel met veel kleine initiatieven komen (prototyping) en goed opletten welke aanslaan en welke niet.

Een apart verhaal in deze is nog de innovatie van grootschalige infrastructuur. Bijvoorbeeld de shift van kaarsen naar stroom of de komst van de luchtvaart. Of de HSL en Betuwelijn. Terugverdientijden van dit soort megashifts beslaan vaak tientallen jaren. Een hele generatie zeg maar. Dat betekent dat de markt dit soort megashift als regel niet zal trekken en het de facto publieke verantwoordelijkheid is om de geneugten van dergelijke innovaties ter beschikking van u en mij te brengen. Een Betuwelijn of Zuiderzeelijn, moet je dus niet evalueren op commerciële terugverdientijden in de orde van 3-5 jaar. Een horizon van pakweg 20 jaar zou een relevanter beleidsuitgangspunt zijn denk ik. Interessant trouwens is dat heel veel van dit soort maatschappelijke megaveranderingen begonnen zijn als militair initiatief dan wel zeer vroegtijdig door militairen werd herkend.

In het licht van internationale concurrentie is het als land laten liggen van een dergelijke shift geen optie. Eén Albanië in Europa is genoeg.

De komende jaren: Hoe technologische, bestuurlijke en mentale innovatieprocessen steeds meer op elkaar gaan lijken

Een paar woorden over hoe ik denk dat het verder gaat. Om dit extra toe toelichten heb ik een figuur toegevoegd. Wat ik meen te zien is dat er maatschappelijk

twee grote veranderingen aan de gang zijn. Een van topdown naar bottom up dingen regelen. En een van aanbodsturing naar vraagsturing. Het concept van een jaarlijks business plan, met innovatieparagraaf, waarin u vastlegt welke leuke dingen u allemaal van plan bent in uw business is typisch een aanpak links boven in het figuur. U gaat uit van maakbaarheid en dingen doen vóór de klant in plaats van met de klant. Je ziet dan ook dat traditionele marketing in hoog tempo verdampt ten gunste van slimme sales.

In de ICT-arena praat je in dit linksboven kwadrant bijvoorbeeld over het idee om bepaalde applicaties door ICT-headquarters bedrijfsbreed in te voeren. In de politieke arena is een mooi voorbeeld de manier waarop de Europese grondwet linksboven tot stand is gekomen en vervolgens rechtsonder in Nederland en Frankrijk is afgeschoten: de disconnect tussen den Haag en de burger. Een tweede voorbeeld is natuurlijk het regeerakkoord met een horizon van vier jaar. U begrijpt wat ik daar van vind. Of een Veiligheidsministerie dat ook weer



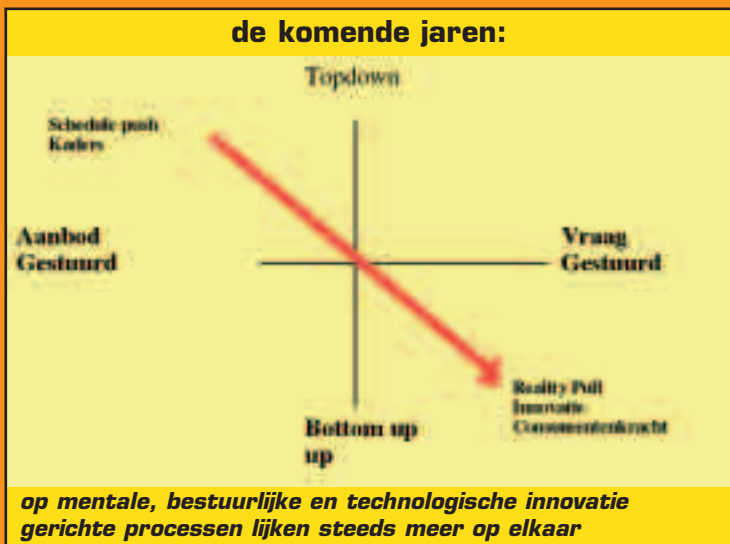
linksboven terecht dreigt te komen in plaats van een werkelijk verbond met de burgers aan te gaan. Rechtsonder praat je over referenda, gekozen burgemeesters, de burger als bondgenoot, over Tofflers prosumership en keten-

omkering en over prototyping in de ICT of testmarkten in de sales arena. (Kijkt u eens wat het Spaanse Zara aan het doen is).

In ondernemingen zie je deze beweging bijvoorbeeld in de snelheid waarmee het internet, rechtsonder in het figuur, de hiërarchie, linksboven, overneemt als oplossing voor de interne en externe coordinatie. Het verdampen van centrale planning ten gunste van ketenomkering waarbij collega's hun eigen order picking gaan doen, met besparingen tot 70% in de back offices, is daar een concreet voorbeeld van¹.

Een klein sommetje met betrekking tot de politieke arena. Bij een participatiegraad van 3% in Nederlandse politieke partijen gemeten over de gehele bevolking en de aanname dat 50% daarvan politiek actief is, praat je over pakweg 150.000 burgers waaruit alle politieke benoemingen gerekruteerd worden op rijks, provinciaal en gemeentelijk niveau. Ook al zijn deze cijfers indicatief, helder is dat een bottom-up invulling van het politiek bestuurlijk kader en het creëren van burgers als bondgenoten in het Nederlands bestuur kwantitatief onmogelijk is. Dit betekent dat dramatisch bestuurlijke vernieuwing nodig is en, naar ik vermoed, door de burger op redelijk korte termijn zal worden afgedwongen. Politieke partijen die deze analyse niet maken en via "Realpolitik hun invloed op dit moment proberen uit te bouwen of op zijn minst continueren, zullen daarvoor een hoge prijs betalen en mag worden verweten Nederland niet voor te bereiden op innovatie.

Voor wat betreft technologische innovatie hetzelfde verhaal. Ik denk dat innovatie en met name het innovatieproces ook deze kant op zal gaan te meer omdat het in wezen een bottom-up gebeuren is. Volledige democratisering, niet voor de klant maar met de klant, kleinschalig. U kunt bijvoorbeeld besluiten voorafgaand aan iedere commerciële innovatie even een broadcast te doen



via uw intranet om uw collega's te vragen: top of flop? Simpel, snel, goedkoop, objectief en het genereert betrokkenheid.

De recente Tunis discussie gaat er bijvoorbeeld over of het gezag over Internet rechtsonder, zoals nu, of linksboven thuishoort. Nog een laatste tweetal voorbeelden van deze maatschappelijke trend. Individuele weblogs (rechtsonder) nemen via 'civil journalism' in hoog tempo de functie van kranten (linksonder) en lokale nieuwsvoorziening over. En zelfs de Nederlandse rechtspraak is zijn weg begonnen van rechtsboven naar rechts beneden. Signalen zijn bijvoorbeeld het TV programma 16 miljoen Nederlanders of de recente voorstellen van prof. De Roos in de NRC richting de invoering van burgerfora in de rechtspleging².

In termen van deze figuur zitten de grote infrastructuur-shifts links boven. Ik denk dat die een principiële andere dynamiek hebben en dat het in het belang van het verdienvermogen van Europa is om daar een andere procedure voor te bedenken. Een top- of flopsysteem schiet hier niet erg op. Hier dient het publieke domein zijn verantwoordelijkheid te nemen en hier hebben publiek private partnerships hun rol.

De vraag is of de huidige spanning die er in ieder geval in Nederland zit tussen innovatie, competitie en samenwerking binnen het huidige bestuurlijk kader de ideale situatie is om deze met tempo te implementeren. Ik denk het niet. In Nederland zouden instituties als de SER, het SCP, de Rekenkamer of het innovatieplatform zich daar eens over moeten buigen. Institutionele innovatie lijkt me onafwendbaar.

Tot slot: Mentale innovatie

Mensen denken bij innovaties vaak aan ingewikkelde en dure projecten.

Vreemd, want belangrijke uitvindingen blinken in de regel juist uit door eenvoud. Denk maar aan het wiel, de paperclip, de Post-it of het stijgjzer (een absolute killerapplicatie voor een nieuwe manier van oorlog voeren in de Middeleeuwen). Deze uitvindingen bewijzen dat begrip en inzicht bijna altijd leiden tot eenvoud en duurzame oplossingen.

Het allerbelangrijkste bij innovatie is, ik durf te zeggen, niet te denken aan de bereid bent anders tegen iets aan te kijken. "Anders" te denken. Ik heb daar in deze bijdrage een aantal voorbeelden van willen geven.

U moet aanvaarden dat als u iets niet begrijpt dit niet betekent dat degene die het tegen u zegt ongelijk heeft. U moet durven verstaan. En ik bedoel dat letterlijk: verstaan. Dus anders gaan staan. Zodat u een ander gezichtspunt gaat innemen.

Wordt deze vaardigheid in uw organisatie trouwens gestimuleerd? Worden in uw bedrijf de innovators geëerd, maken ze carrière of gedooft u hen? Worden staatslieden die wijzen op de noodzaak van bestuurlijke vernieuwing geprezen?

Ik besluit deze bijdrage met een voorstel voor een eenvoudige mentale innovatie binnen uw onderneming of binnen de diverse bestuurlijke instituties die u niets kost en waarschijnlijk veel oplevert.

Om de vinger achter taai bedrijfsproblemen te krijgen die maar niet opgelost worden (bijvoorbeeld vervuilde bestanden of een te laag percentage clean orders), is het vaak een tovermiddel zo'n probleem eens te adresseren vanuit een ander perspectief, namelijk vanuit het opbrengsten- in plaats van het kostenperspectief. Kortom: wie heeft voordeel van het bedrijfsprobleem? Opbrengsten blijken dan bijvoorbeeld het niet hoeven veranderen, het zeker stellen van de huidige baan of het handhaven van de afdelingsgrootte en carrièrekansen. Vaak blijken dan de opbrengsten van het probleem aantrekkelijker dan het resultaat van de oplossing.

De mentale innovatie bij bedrijfsproblemen of bestuurlijke uitdagingen die maar niet willen verdwijnen, is daarom niet te kijken naar wat het probleem kost, want dan kom je in het standaard rondje ellende terecht. De truc is om te kijken naar welke problemen welke voordelen opleveren, en voor wie. Heel verhelderend.

Innovatie is en blijft tenslotte gewoon mensenwerk!!!

De auteur is senior strategist bij KPN en lector e-Business Hogeschool INHOLLAND Rotterdam. Dit artikel geeft zijn persoonlijke mening weer.

1. Zie bijvoorbeeld F. vd Reep, from schedule push to reality pull, (in) European Retail Digest, Winter Issue 2006, p 33
2. Zie het interview met Prof Theo de Roos in de NRC van 22 april 2006