

1
00:00:13,900 --> 00:00:17,733
Mijn naam is Joyce Oomen.
Jullie horen het: ik ben Nederlands.

2
00:00:17,867 --> 00:00:22,867
Ik woon nochtans al meer dan 15 jaar
vlak bij Turnhout, dus in Vlaanderen.

3
00:00:23,000 --> 00:00:24,000
Maar... nou ja.

4
00:00:25,400 --> 00:00:27,733
We gaan aan de slag. Dus...

5
00:00:28,733 --> 00:00:32,600
Voor dat we beginnen
over de innovatiesysteem te spreken,

6
00:00:32,733 --> 00:00:35,767
wil ik eerst
met een paar begrippen starten.

7
00:00:35,900 --> 00:00:38,933
Want op het moment dat ik vraag
aan tien mensen wat is innovatie

8
00:00:39,067 --> 00:00:41,900
krijg ik waarschijnlijk
tien verschillende definitives.

9
00:00:42,033 --> 00:00:45,067
Dus ik wil graag starten
met wat het nu voor mij is.

10
00:00:45,200 --> 00:00:47,567
Het valt uiteen in twee zaken.

11
00:00:47,700 --> 00:00:52,100
Allereerst is het creëren en leveren
van nieuwe, duurzame waarde.

12
00:00:52,233 --> 00:00:56,900

Op het moment dat we innoveren, zijn we niet op zoek naar een korte hype of rage,

13

00:00:57,033 --> 00:01:01,200

maar we zoeken iets dat duurzame waarde creëert voor onze klanten.

14

00:01:01,333 --> 00:01:04,967

En dat gaat niet alleen om het creëren en dat het op de plank blijft liggen

15

00:01:05,100 --> 00:01:08,233

maar dat we daadwerkelijk leveren aan onze klanten.

16

00:01:08,367 --> 00:01:10,233

En wat we willen bereiken,

17

00:01:10,367 --> 00:01:13,267

is dat we een relevant probleem oplossen,

18

00:01:13,400 --> 00:01:16,167

zodanig relevant dat de klant zegt: Yes, dit wil ik.

19

00:01:16,300 --> 00:01:19,600

Dit is wat ik nodig heb, dit is echt een oplossing.

20

00:01:19,733 --> 00:01:22,600

In plaats dat we een stukje push marketing gaan doen,

21

00:01:22,733 --> 00:01:25,833

wat ook niet onmogelijk is, maar wat heel veel geld kost.

22

00:01:25,967 --> 00:01:27,733

Dus we maken het onszelf makkelijker

23

00:01:27,867 --> 00:01:32,500

als we iets hebben wat nieuwe duurzame waarde levert.

24

00:01:32,700 --> 00:01:36,333

Tweede aspect is dat we
een aantrekkelijke oplossing gaan vinden

25

00:01:36,467 --> 00:01:38,200

voor een relevant probleem.

26

00:01:38,333 --> 00:01:41,567

Het is perfect mogelijk
aantrekkelijke oplossingen te vinden

27

00:01:41,700 --> 00:01:43,467

voor niet-relevante problemen.

28

00:01:43,600 --> 00:01:46,433

Alleen het lastige daaraan is
dat niemand het koopt.

29

00:01:46,567 --> 00:01:50,400

Dus wat we zoeken, is een probleem
dat echt relevant is voor de klanten

30

00:01:50,533 --> 00:01:53,100

zodanig dat ze denken:
Hier wil ik iets mee,

31

00:01:53,233 --> 00:01:56,633

ik wil mijn gedrag veranderen,
ik wil iets kopen, ik heb iets nodig

32

00:01:56,767 --> 00:01:59,000

en daar zoeken ze dan een oplossing voor.

33

00:01:59,133 --> 00:02:01,833

Dus even als voorbeeld naar Google Glass.

34

00:02:01,967 --> 00:02:05,200

Jullie kennen hem nog vast
van een aantal jaar geleden.

35

00:02:05,333 --> 00:02:08,733

Technisch super geavanceerd
maar je ziet er niemand mee lopen,

36
00:02:08,867 --> 00:02:11,267
het loste geen relevant probleem op.

37
00:02:11,533 --> 00:02:14,933
Wat we proberen binnen design thinking,
binnen innovatie

38
00:02:15,067 --> 00:02:18,867
is om dat proces te vergemakkelijken
en snel te zoeken van

39
00:02:19,000 --> 00:02:23,067
wat is een relevant probleem,
wat is een aantrekkelijke oplossing.

40
00:02:23,200 --> 00:02:25,867
Is het dat niet,
dan stoppen we er gewoon mee.

41
00:02:26,333 --> 00:02:28,833
En dan is het nog belangrijk
om een onderscheid te maken

42
00:02:28,967 --> 00:02:31,633
tussen exploitatie en exploratie.

43
00:02:31,767 --> 00:02:33,733
Ik begin met exploitatie.

44
00:02:34,000 --> 00:02:35,967
Wat we hier zien, is de value chain.

45
00:02:36,100 --> 00:02:40,067
Dus we hebben de core van ons bedrijf
waar we ons geld mee verdienen

46
00:02:40,200 --> 00:02:45,300
en we zijn bezig met het verzilveren
van huidige relevante proposities.

47

00:02:46,767 --> 00:02:50,633

Wat we willen, als we een aantal succesvolle producten in dienst hebben,

48

00:02:50,767 --> 00:02:53,367

we willen daar zo lang mogelijk geld mee verdienen.

49

00:02:53,500 --> 00:02:56,467

Dus we zijn bezig met het optimaliseren van de levenscyclus,

50

00:02:56,600 --> 00:02:58,833

dat noemen we life cycle management.

51

00:02:59,100 --> 00:03:01,033

Daarnaast operational excellence.

52

00:03:01,167 --> 00:03:04,433

We proberen steeds beter, sneller, goedkoper te doen

53

00:03:04,567 --> 00:03:06,700

en we proberen de marge te verhogen.

54

00:03:06,833 --> 00:03:10,833

Dus dat is waar we ons geld mee verdienen als organisatie.

55

00:03:10,967 --> 00:03:13,900

Zij zijn bezig met de dagdagelijkse gang van zaken.

56

00:03:14,033 --> 00:03:16,333

Er staat een plaatje van een rechte weg.

57

00:03:16,467 --> 00:03:20,767

Uiteraard is die niet zo recht als daar, maar het is redelijk voorspelbaar.

58

00:03:20,900 --> 00:03:24,167

We kunnen de risico's inschatten,

we kunnen ze managen

59

00:03:24,300 --> 00:03:28,967

en we hebben daar processen voor ingericht
om dat zo goed mogelijk te doen.

60

00:03:29,233 --> 00:03:31,967

Als we het dan over exploratie hebben,

61

00:03:32,100 --> 00:03:33,633

dan ontbreken die processen vaak.

62

00:03:33,767 --> 00:03:37,067

Dan is het iets van:

ja, we proberen wat, we doen wat.

63

00:03:37,733 --> 00:03:39,767

En je ziet daar die bochtige weg.

64

00:03:39,900 --> 00:03:42,433

En op het moment

dat we het over exploratie hebben

65

00:03:42,567 --> 00:03:44,433

dan zijn we eigenlijk aan het zoeken.

66

00:03:44,567 --> 00:03:47,833

We zijn bezig

met het ontdekken en ontwikkelen

67

00:03:47,967 --> 00:03:50,500

van toekomstige, relevante proposities.

68

00:03:51,500 --> 00:03:53,633

We zijn op zoek

naar nieuwe businessmodellen.

69

00:03:53,767 --> 00:03:56,633

Bijvoorbeeld, je verkoopt nu
zaken nog per stuk

70

00:03:56,767 --> 00:04:00,167

en je wilt naar een abonnementsmodel.
Dan heb je deels...

71

00:04:00,567 --> 00:04:06,033

Het is hetzelfde product maar je gaat toch
op een andere manier je product verkopen

72

00:04:06,167 --> 00:04:07,867

misschien aan andere klantgroepen.

73

00:04:08,000 --> 00:04:11,900

Wat betekent dat voor jou?

Er zit een stukje onzekerheid in.

74

00:04:12,033 --> 00:04:15,033

Misschien ga je aan de slag
met nieuwe technologie.

75

00:04:15,167 --> 00:04:19,800

Dus een kenmerk van die exploratie is
dat daar een stuk onzekerheid in zit

76

00:04:19,933 --> 00:04:23,633

en dat we dus moeten zoeken
als bedrijf wat voor ons werkt.

77

00:04:23,767 --> 00:04:26,533

Onzekerheid is natuurlijk super eng.

78

00:04:27,400 --> 00:04:31,900

Het kan ook nog zijn dat we met nieuwe
klantgroepen aan de slag willen.

79

00:04:33,200 --> 00:04:38,400

Als je dan kijkt

naar exploratie versus exploitatie:

80

00:04:39,167 --> 00:04:43,067

aan de linker kant zien we nieuwe ideeën
en businessmodellen verkennen

81

00:04:43,200 --> 00:04:45,400

en we zien daar die volatiliteit.

82

00:04:45,533 --> 00:04:48,267

Je ziet die kringetjes,
die gaan op en neer.

83

00:04:48,400 --> 00:04:50,867

We zijn aan het zoeken, het is onzeker.

84

00:04:51,000 --> 00:04:53,933

Op een gegeven moment
heb je hopelijk iets gevonden

85

00:04:54,067 --> 00:04:57,367

en moet je het gaan overdragen
naar de reguliere organisatie

86

00:04:57,500 --> 00:04:59,700

want dan gaan we het exploiteren,

87

00:04:59,833 --> 00:05:02,267

en dan willen we het laten groeien.

88

00:05:02,533 --> 00:05:07,467

Dat gaat over verbetering en optimalisatie
van de bestaande businessmodellen.

89

00:05:07,600 --> 00:05:11,000

Die overgang is heel lastig
voor veel bedrijven.

90

00:05:12,000 --> 00:05:14,567

Als we dan teruggaan naar innovaties,

91

00:05:14,700 --> 00:05:18,167

als we dan de ijsberg
van succesvolle innovaties

92

00:05:18,300 --> 00:05:21,833

en dat zijn vaak de successtory's
die je ziet en...

93

00:05:22,500 --> 00:05:25,100

de videotjes
waar iedereen het over heeft.

94
00:05:25,233 --> 00:05:29,600
Maar wat we vaak vergeten,
is dat daaronder een hele ijsberg zit.

95
00:05:29,733 --> 00:05:32,133
De ijsberg van innovation excellence.

96
00:05:32,267 --> 00:05:36,000
Het is geen toeval dat die innovaties
succesvol op de markt zijn gekomen,

97
00:05:36,133 --> 00:05:37,867
daar is hard voor gewerkt.

98
00:05:38,000 --> 00:05:41,933
Die bedrijven hebben vaak gewerkt
aan hun innovation excellence.

99
00:05:42,067 --> 00:05:44,567
Wat is nu innovation excellence?

100
00:05:44,700 --> 00:05:48,067
Dat is het vermogen van organisaties
om te exploreren

101
00:05:48,200 --> 00:05:51,833
om dat echt als vakgebied,
als kunde te zien.

102
00:05:51,967 --> 00:05:56,233
Maar ook om die stap van exploratie
naar exploitatie te zetten.

103
00:05:56,367 --> 00:06:01,100
We hebben innovatie, getest op de markt,
we hebben de eerste klantgroep.

104
00:06:01,233 --> 00:06:03,300
Maar hoe gaan we nu richting schaal

105

00:06:03,433 --> 00:06:09,100

en ervoor zorgen dat onze reguliere organisatie dat concept gaat adapteren?

106

00:06:09,233 --> 00:06:14,533

En eigenlijk is innovation excellence het vermogen om uit te blinken in innovatie.

107

00:06:14,800 --> 00:06:18,967

Super, leuk. Het klinkt fantastisch maar hoe gaan we dat nu doen?

108

00:06:19,767 --> 00:06:24,300

Ik zou een super goede consultant zijn als ik jullie dat in 20 minuten kon leren.

109

00:06:24,433 --> 00:06:27,667

Maar ik kan jullie al wel meegeven van hoe kan je daaraan werken

110

00:06:27,800 --> 00:06:32,033

en wat zijn je randvoorwaarden en hoe kan je het herkennen.

111

00:06:32,167 --> 00:06:35,667

Dat doen we aan de hand van een model van de corporate start-up

112

00:06:35,800 --> 00:06:38,600

waar we eigenlijk kijken naar het innovatiesysteem.

113

00:06:38,733 --> 00:06:40,633

En aan de hand van zes factoren

114

00:06:40,767 --> 00:06:44,633

ga ik jullie laten zien hoe dat innovatiesysteem is opgebouwd

115

00:06:44,767 --> 00:06:47,067

en hoe het in elkaar grijpt.

116

00:06:47,667 --> 00:06:50,800
En dan starten we met de innovatiescope.

117
00:06:51,067 --> 00:06:55,200
Dat gaat eigenlijk over een richting geven
in de innovatiestrategie

118
00:06:55,333 --> 00:06:57,033
met voldoende prioriteit.

119
00:06:57,167 --> 00:07:01,933
De meeste organisaties hebben wel
een soort van strategie,

120
00:07:02,067 --> 00:07:05,467
alleen op het moment dat je vraagt
wat ga je doen met innovatie,

121
00:07:05,600 --> 00:07:10,867
waar wil je staan over tien jaar en
wat wil je doen met morgen en overmorgen,

122
00:07:11,000 --> 00:07:13,700
en hoe zie je
al die technologische ontwikkelingen,

123
00:07:13,833 --> 00:07:16,667
waar gaan jullie op inspelen,
welke klantgroepen?

124
00:07:16,800 --> 00:07:18,833
Dan blijft het vaak stil.

125
00:07:18,967 --> 00:07:23,933
Op het moment dat je geen richting hebt,
is het heel moeilijk om te innoveren.

126
00:07:24,200 --> 00:07:27,033
Dus wat we nodig hebben
op het gebied van innovatie

127
00:07:27,167 --> 00:07:31,067
is richting om die energie te kanaliseren.

128

00:07:31,333 --> 00:07:33,567

Want op het moment
dat je gaat innoveren en zegt:

129

00:07:33,700 --> 00:07:36,133

Jongens, ga maar lekker innoveren,

130

00:07:36,267 --> 00:07:41,800

dan heb je geen guidance en rennen we alle
kanten op maar daar zit geen focus in.

131

00:07:41,933 --> 00:07:46,167

Dat gaat waarschijnlijk fout en dan zeggen
we: zie je wel, we kunnen niet innoveren.

132

00:07:46,300 --> 00:07:48,500

Op het moment dat we wel guidance hebben,

133

00:07:48,633 --> 00:07:53,000

we hebben eigenlijk gezegd: dit is
de zandbak, waarbinnen we mogen spelen.

134

00:07:53,133 --> 00:07:55,667

Dus we hebben een zandbak,
we mogen experimenteren

135

00:07:55,800 --> 00:07:59,733

maar we hebben wel duidelijke kaders.
Wat zijn die kaders?

136

00:07:59,867 --> 00:08:02,667

Kaders geven richting.
Het moet niet te smal zijn,

137

00:08:02,800 --> 00:08:06,167

het moet geen emmertje zand zijn,
het moet een zandbak zijn.

138

00:08:06,300 --> 00:08:09,800

Maar het hoeft geen steppe te zijn,
want dat is te groot.

139

00:08:10,433 --> 00:08:12,167

Dus dat is richting.

140

00:08:12,600 --> 00:08:15,933

Dan gaan we naar de tweede:
innovatiecultuur.

141

00:08:16,067 --> 00:08:21,133

Jullie kennen vast wel de uitspraak:
'culture eats strategy for breakfast'.

142

00:08:21,400 --> 00:08:25,600

Ook al hebben we een goede strategie,
als de cultuur het niet ondersteunt

143

00:08:25,733 --> 00:08:27,400

dan lukt het toch niet.

144

00:08:27,667 --> 00:08:29,733

En waar gaat het over bij cultuur?

145

00:08:29,867 --> 00:08:34,733

Daar gaat het over diversiteit,
voorbeeldgedrag en weinig hiërarchie.

146

00:08:34,867 --> 00:08:38,633

En er zijn een aantal
succes- en faalfactoren.

147

00:08:40,633 --> 00:08:42,800

Laten we beginnen met een faalfactor.

148

00:08:42,933 --> 00:08:46,200

Het management beslist
en komt met nieuwe ideeën.

149

00:08:46,333 --> 00:08:49,433

Dus op het moment dat je
een organisatie hebt die vrij top-down is

150

00:08:49,567 --> 00:08:53,133

en waarbij het management zegt van:

we weten het beter,

151

00:08:53,267 --> 00:08:55,433

het is bewezen dat het niet zo is.

152

00:08:55,567 --> 00:08:58,767

De mensen die klantcontact hebben,
die op de werkvloer zitten,

153

00:08:58,900 --> 00:09:02,700

die hebben een veel betere voeling
met wat er echt speelt op de markt.

154

00:09:02,833 --> 00:09:07,533

En dus een succesfactor is dat iedereen
met nieuwe ideeën mag komen.

155

00:09:07,667 --> 00:09:10,833

Maar ook dat we komen
tot een objectieve besluitvorming.

156

00:09:10,967 --> 00:09:14,167

Dus niet omdat Jantje of Pietje het zegt,

157

00:09:14,300 --> 00:09:17,333

maar omdat we criteria hebben
en iedereen snapt

158

00:09:17,467 --> 00:09:19,300

hoe een besluit tot stand is gekomen

159

00:09:19,433 --> 00:09:23,133

en waarom een bepaald idee
prioriteit krijgt of niet.

160

00:09:24,600 --> 00:09:27,900

Andere faalfactor:
we hebben het zeer druk,

161

00:09:28,033 --> 00:09:30,867

we kunnen het nu al niet bijbenen,
we hebben een personeelstekort.

162

00:09:31,000 --> 00:09:34,133

Het gaat zeer goed,
ik heb geen tijd voor innovatie.

163

00:09:34,267 --> 00:09:36,400

Begrijpelijk, want het is druk,

164

00:09:36,533 --> 00:09:41,367

maar ondertussen blijven
de wereld en de technologie veranderen.

165

00:09:41,500 --> 00:09:46,200

Er zijn concurrenten om je heen of nieuwe
start-ups, nieuwe toetreders in de markt

166

00:09:46,333 --> 00:09:48,367

die wel bezig zijn met innovatie.

167

00:09:48,500 --> 00:09:50,567

Terwijl jij bezig bent met vandaag

168

00:09:50,700 --> 00:09:53,267

zijn zij bezig met morgen en overmorgen.

169

00:09:53,400 --> 00:09:57,067

En op het moment dat het te laat is,
dan kan je die slag niet meer maken.

170

00:09:57,200 --> 00:10:01,700

Dus je moet nu ook al nadenken
over morgen en overmorgen

171

00:10:01,833 --> 00:10:05,433

en continu op zoek zijn
naar trends en mogelijkheden.

172

00:10:06,467 --> 00:10:10,433

Ja, derde:
vermijden van risico's en onzekerheden.

173

00:10:10,567 --> 00:10:15,767

Natuurlijk willen we het risico reduceren

maar innovatie is nu eenmaal een risico.

174

00:10:15,900 --> 00:10:19,133

40% van de innovaties mislukt

175

00:10:19,267 --> 00:10:21,767

en we kunnen dat per stage omlaag brengen,

176

00:10:21,900 --> 00:10:25,300

we kunnen zo ook het risico reduceren,
maar het kan niet naar nul.

177

00:10:25,433 --> 00:10:30,900

Er zijn altijd onverwachte omstandigheden,
er zijn zaken die je niet kan controleren.

178

00:10:31,033 --> 00:10:34,900

Wat je wel kan doen,
is het risico verkleinen

179

00:10:35,033 --> 00:10:40,767

en dat doe je door te experimenteren
en ook toe te staan dat je mag falen.

180

00:10:41,033 --> 00:10:45,167

Dus in plaats van: we hebben dit idee
en we gaan het realiseren,

181

00:10:45,300 --> 00:10:47,367

dat je ook zegt van: hey, het kan zijn

182

00:10:47,500 --> 00:10:50,500

dat op basis van klantfeedback
dat we ergens mee stoppen.

183

00:10:50,633 --> 00:10:53,533

We zien het niet als falen,
maar als leren.

184

00:10:53,667 --> 00:10:55,267

Dat is vaak een cultuuromslag,

185

00:10:55,400 --> 00:11:00,067
want op het moment dat je aangesproken
wordt van: hey, je project is gefaald,

186
00:11:00,200 --> 00:11:05,333
dan durf je de volgende keer niet meer
en ja, dan stopt innovatie eigenlijk.

187
00:11:06,000 --> 00:11:09,800
Een laatste faalfactor:
werken in silo's en weinig diversiteit.

188
00:11:09,933 --> 00:11:13,567
Dus op het moment dat we allemaal
in onze eigen kolommetjes zitten...

189
00:11:13,700 --> 00:11:17,867
Innovatie komt juist op het moment
dat we crossfunctioneel werken,

190
00:11:18,000 --> 00:11:21,533
dus vanuit verschillende groepen, silo's.

191
00:11:21,667 --> 00:11:24,167
Maar ook verschillende leeftijden,

192
00:11:24,300 --> 00:11:28,367
culturele achtergronden,
geslachten en opleidingen.

193
00:11:28,500 --> 00:11:32,367
Dus juist waar die diversiteit is,
daar ontstaat wrijving.

194
00:11:32,500 --> 00:11:36,533
Waar wrijving is, ontstaat glans,
en daar ontstaan nieuwe ideeën.

195
00:11:36,667 --> 00:11:41,600
Dus wat we nodig hebben,
zijn crossfunctionele en diverse teams.

196
00:11:42,067 --> 00:11:45,500

Omdat cultuur zo een bepalende factor is,

197

00:11:45,633 --> 00:11:48,967

wil ik hier graag
een kleine poll in gooien.

198

00:11:49,233 --> 00:11:52,900

Dus kijk nog even
naar deze faal- en succesfactoren

199

00:11:53,033 --> 00:11:57,900

en dan is eigenlijk de vraag:
als je nu kijkt naar je eigen organisatie,

200

00:11:58,033 --> 00:12:00,167

of als je op dit moment niet werkzaam bent

201

00:12:00,300 --> 00:12:04,300

of consultant bent van een opdrachtgever
of van een vorige organisatie,

202

00:12:04,433 --> 00:12:06,067

wat heeft dan de overhand?

203

00:12:06,200 --> 00:12:09,067

Zijn er meer succes- dan faalfactoren

204

00:12:09,200 --> 00:12:12,600

of juist meer faal- dan succesfactoren?

205

00:12:16,067 --> 00:12:20,100

Dus jullie mogen nu...
Als het goed is, komt de poll in beeld.

206

00:12:20,233 --> 00:12:24,433

Dus jullie mogen nu
jullie resultaat ingeven in de poll.

207

00:12:30,567 --> 00:12:32,567

Het gaat redelijk gelijk op.

208

00:12:38,300 --> 00:12:40,533

Ik denk dat het nu...
Oh nee, het gaat nog eventjes door.

209
00:12:40,667 --> 00:12:44,833
Ik zie op dit moment 55%
meer succes- dan faalfactoren...

210
00:12:45,100 --> 00:12:49,133
47... Oh, nu...
Dat is eigenlijk een beetje fiftyfifty.

211
00:12:49,267 --> 00:12:50,700
Dus dat is mooi,

212
00:12:50,833 --> 00:12:54,900
maar op het moment dat 80% had gezegd
meer faal- dan succesfactoren...

213
00:12:55,033 --> 00:12:57,733
Ja, op het moment
dat de cultuur niet meewerkt,

214
00:12:57,867 --> 00:13:02,367
dan wordt het heel lastig. En cultuur
is natuurlijk moeilijk om te veranderen.

215
00:13:02,500 --> 00:13:05,133
Maar er zijn ongetwijfeld
een paar punten waarvan je zegt:

216
00:13:05,267 --> 00:13:09,600
aan dat stukje zouden we misschien
iets meer kunnen doen.

217
00:13:10,467 --> 00:13:11,467
Goed.

218
00:13:12,333 --> 00:13:14,567
Dan gaan we door naar het volgende,

219
00:13:14,700 --> 00:13:17,200
en dat gaat over innovatiemethodiek.

220

00:13:17,333 --> 00:13:22,367

Dat gaat over de juiste methode voor exploitatie en exploratie.

221

00:13:22,767 --> 00:13:25,233

Dus eigenlijk: hoe doe je het.

222

00:13:25,367 --> 00:13:28,200

En... wat is een faalfactor?

223

00:13:28,333 --> 00:13:31,967

Er is geen innovatiemethodiek. We hebben geen tools en technieken

224

00:13:32,100 --> 00:13:36,867

om met innovatie aan de slag te gaan, we doen het een beetje op het gevoel.

225

00:13:37,000 --> 00:13:41,200

Succesfactoren: er zijn gewoon heel veel methodes in innovatieland

226

00:13:41,333 --> 00:13:44,600

die je kunnen helpen om snel een idee te toetsen

227

00:13:44,733 --> 00:13:48,300

en te kijken of je een relevant probleem oplost

228

00:13:48,433 --> 00:13:51,100

en of het een goede oplossing daarvoor is.

229

00:13:51,233 --> 00:13:54,700

Daarvoor gebruiken we vaak methoden als Lean Startup,

230

00:13:54,833 --> 00:13:57,133

Business Modelling, Design Thinking.

231

00:13:57,267 --> 00:14:01,000

Binnen Cevora geef ik ook

opleiding Design Thinking.

232

00:14:01,133 --> 00:14:03,433

Dus dat zijn de methodes.

233

00:14:04,100 --> 00:14:08,700

Een andere faalfactor is: Oké,
we hebben bijvoorbeeld een ideeënwedstrijd

234

00:14:09,133 --> 00:14:13,100

of een aantal mensen hebben ideeën
en we gaan drie ideeën per jaar doen

235

00:14:13,233 --> 00:14:15,233

en die realiseren we.

236

00:14:15,633 --> 00:14:18,733

Het is heel moeilijk
om dat allerbeste idee te kiezen.

237

00:14:18,867 --> 00:14:21,800

Hoe weet je wat het beste idee is en...

238

00:14:22,900 --> 00:14:26,133

Vanuit Lean Startup zeggen we vaak:
je start met een plan A

239

00:14:26,267 --> 00:14:28,867

en je zoekt een pad
naar een plan B dat werkt.

240

00:14:29,000 --> 00:14:32,667

Dus we gaan er al van uit
dat het idee zich gaat evolueren.

241

00:14:32,800 --> 00:14:36,833

Dus wat we doen is meerdere ideeën kiezen,
we experimenteren

242

00:14:36,967 --> 00:14:41,933

en op basis van feiten leren we welke het
meeste kans maken en daarmee gaan we door.

243

00:14:42,067 --> 00:14:44,767

Het betekent

dat we van een aantal afscheid nemen

244

00:14:44,900 --> 00:14:48,700

maar dat betekent ook dat we
met een bredere basis aan de slag kunnen,

245

00:14:48,833 --> 00:14:53,867

om dan te weten: we starten met 20 ideeën
maar we gaan er geen 20 realiseren,

246

00:14:54,000 --> 00:14:57,300

want daar hebben we niet
voldoende capaciteit voor.

247

00:14:57,833 --> 00:14:59,967

Uitgebreide businesscase en plannen.

248

00:15:00,100 --> 00:15:02,900

Op het moment

dat je in die exploitatie zit, prima,

249

00:15:03,033 --> 00:15:07,667

want dan kan je waarschijnlijk voorspellen
dan heb je die markt cijfers, die kennis.

250

00:15:07,800 --> 00:15:11,300

Maar op het moment dat het onbekend is,
ga je aannames doen.

251

00:15:11,433 --> 00:15:14,233

Dan heeft zo een businesscase
eigenlijk weinig waarde

252

00:15:14,367 --> 00:15:18,367

behalve dat het heel veel tijd kost
en dat het dus verspilling is.

253

00:15:18,500 --> 00:15:22,067

Dus wat we doen op het moment
dat we het over exploratie hebben, is:

254

00:15:22,200 --> 00:15:27,300

we gaan werken met businessmodellen
en die gaandeweg valideren, toetsen.

255

00:15:27,433 --> 00:15:33,067

Kijken of het klopt wat we zeggen,
wat is onze aanname, wat zeggen de feiten.

256

00:15:33,733 --> 00:15:38,767

Dan een faalfactor: geen toetsing
met klanten of pas op het einde.

257

00:15:38,900 --> 00:15:43,000

Dus we gaan driftig aan de slag
met productontwikkeling.

258

00:15:43,133 --> 00:15:47,867

Als we agile werken, hebben we vaak een
productowner die de klant vertegenwoordigt

259

00:15:48,000 --> 00:15:53,733

maar heeft hij echt contact met klanten
of vertegenwoordigt hij die alleen?

260

00:15:53,867 --> 00:15:58,000

Zit er een daadwerkelijke toetsing
in het proces met klanten?

261

00:15:58,133 --> 00:16:00,533

Op het moment dat we dat
pas op het einde doen

262

00:16:00,667 --> 00:16:04,067

om dan te leren van:
het is toch niet wat de klanten willen,

263

00:16:04,200 --> 00:16:07,400

ja, dan hebben we heel veel geld verspild
en heel veel tijd.

264

00:16:08,200 --> 00:16:13,933

Dus wat we doen vanuit exploratie
is continue toetsing met klanten.

265

00:16:14,067 --> 00:16:18,933

Doorlopend kijken
of we bezig zijn met de juiste dingen.

266

00:16:20,467 --> 00:16:24,333

Gaan we alweer naar de vierde factor
en die is wat lastiger

267

00:16:24,467 --> 00:16:27,200

want dan hebben we het
over innovatieportfolio.

268

00:16:27,333 --> 00:16:32,000

Dat is eigenlijk relevant op het moment
dat je al een wat grotere organisatie bent

269

00:16:32,133 --> 00:16:35,600

met wat meer projecten of initiatieven.

270

00:16:35,733 --> 00:16:40,333

Stel dat je er meer dan 50 hebt, op een
gegeven moment wordt het onoverzichtelijk.

271

00:16:40,467 --> 00:16:44,133

Wat je wilt als organisatie
is een gebalanceerde portfolio

272

00:16:44,267 --> 00:16:46,533

met voldoende mensen en middelen.

273

00:16:47,133 --> 00:16:51,067

Ook hier weer
een aantal faal- en succesfactoren.

274

00:16:51,467 --> 00:16:55,200

Dus wat ik te vaak zie:
er is geen overzicht.

275

00:16:55,333 --> 00:16:57,200

We weten niet
waar we allemaal mee bezig zijn.

276

00:16:57,333 --> 00:17:00,233

Als ik dan vraag: hoeveel initiatieven hebben jullie? Geen idee.

277

00:17:00,367 --> 00:17:04,533

Afdeling X is daarmee bezig, afdeling Y is daarmee bezig,

278

00:17:04,667 --> 00:17:06,333

wat zij doen, weet ik niet.

279

00:17:06,467 --> 00:17:10,367

Maar op bedrijfsniveau hebben we eigenlijk geen idee waar we allemaal mee bezig zijn.

280

00:17:10,500 --> 00:17:12,600

Maar we hebben het allemaal heel erg druk.

281

00:17:12,733 --> 00:17:17,667

Dat start dan al met het in kaart brengen van waar we allemaal aan werken

282

00:17:17,800 --> 00:17:20,033

en zitten we geen dingen dubbel te doen.

283

00:17:20,167 --> 00:17:23,933

Inzicht en overzicht kan ook al een stukje rust brengen.

284

00:17:24,200 --> 00:17:27,433

En een andere faalfactor: geen duidelijke keuzes.

285

00:17:27,567 --> 00:17:29,600

We willen alles doen. Nou...

286

00:17:30,433 --> 00:17:34,367

De meeste bedrijven hebben gewoon niet onbeperkte resources

287

00:17:34,500 --> 00:17:37,300

en vaak is dat in manuren.

288

00:17:37,433 --> 00:17:40,700

We kunnen niet alles doen,
dus we zullen keuzes moeten maken.

289

00:17:40,833 --> 00:17:43,767

Dus wat we een succesfactor noemen, is

290

00:17:43,900 --> 00:17:48,067

op het moment dat we een balans hebben
tussen exploitatie en exploratie

291

00:17:48,200 --> 00:17:52,300

want we moeten bezig zijn met vandaag
maar ook met morgen en overmorgen,

292

00:17:52,433 --> 00:17:54,600

maar wel met focus.

293

00:17:56,067 --> 00:18:00,367

Ook een faalfactor: we hebben één budget
voor exploitatie en exploratie.

294

00:18:00,500 --> 00:18:04,033

We hebben bijna altijd beperkte middelen.

295

00:18:04,167 --> 00:18:06,300

Dus stel: ik heb dan twee initiatieven.

296

00:18:06,433 --> 00:18:11,567

Eén initiatief geeft een return
on investment van 20% binnen twee jaar.

297

00:18:11,700 --> 00:18:16,333

Het andere initiatief is een beetje kijken
wat ChatGPT voor ons kan doen,

298

00:18:16,467 --> 00:18:20,600

maar we weten nog niet hoe we dat
om kunnen zetten in een businessmodel.

299

00:18:20,733 --> 00:18:24,900

Op het moment dat bijvoorbeeld mijn bonus afhankelijk is van dat ROI

300

00:18:25,033 --> 00:18:29,000
heb ik een natuurlijke neiging om te kiezen voor dat eerste project.

301

00:18:29,133 --> 00:18:31,600
Maar voor de toekomst van mijn organisatie

302

00:18:31,733 --> 00:18:35,533
was misschien dat tweede project veel belangrijker, veel relevanter.

303

00:18:35,667 --> 00:18:37,900
Dus op het moment dat we één budget doen

304

00:18:38,033 --> 00:18:40,533
en ik ga dat vanuit eenzelfde blik beoordelen,

305

00:18:40,667 --> 00:18:43,633
kies ik bijna altijd voor de dag van vandaag.

306

00:18:43,967 --> 00:18:45,567
Hoe kan je dat voorkomen?

307

00:18:45,700 --> 00:18:49,933
Door gescheiden budgetten te hanteren voor exploitatie en exploratie

308

00:18:50,067 --> 00:18:53,367
en daar ook andere criteria voor te hanteren.

309

00:18:54,800 --> 00:18:59,167
Dan faalfactor binnen portfolio management: we maken het af.

310

00:18:59,300 --> 00:19:02,867
We hebben het project gestart, de projectmanager een opdracht gegeven

311

00:19:03,000 --> 00:19:04,600
en over een jaar is het klaar

312

00:19:04,733 --> 00:19:08,400
want we hebben dat mandaat gegeven
en dat budget.

313

00:19:09,067 --> 00:19:11,400
Wat zeer belangrijk
binnen portfoliomanagement is

314

00:19:11,533 --> 00:19:14,933
dat we tussentijds beoordelen.
Is het nog steeds relevant?

315

00:19:15,067 --> 00:19:17,933
Sluiten we nog steeds aan
bij de behoeften van de klanten?

316

00:19:18,067 --> 00:19:20,733
Is er niet ondertussen
een concurrent langszij gekomen?

317

00:19:20,867 --> 00:19:22,533
Moeten we hiermee doorgaan?

318

00:19:22,667 --> 00:19:25,867
En dat we dan tussentijds
dingen stop durven zetten.

319

00:19:26,000 --> 00:19:28,667
En dan komt het linkje naar cultuur weer

320

00:19:28,800 --> 00:19:32,600
dat we dat dan niet als falen zien
maar als: we zijn tijdig gestopt

321

00:19:32,733 --> 00:19:36,767
en we hebben voorkomen
dat we nog meer geld hebben uitgegeven

322

00:19:36,900 --> 00:19:40,867
aan iets wat eigenlijk
geen relevantie meer heeft.

323
00:19:41,833 --> 00:19:45,900
Dus dat zijn de faal- en succesfactoren
voor portfoliomanagement,

324
00:19:46,033 --> 00:19:49,000
en dan kom ik bijna bij het laatste.

325
00:19:49,500 --> 00:19:52,867
Dat is het innovatieproces,
dat is eigenlijk van...

326
00:19:54,133 --> 00:19:59,267
wat doe je wanneer, dus het juiste proces
voor exploitatie en exploratie.

327
00:19:59,533 --> 00:20:01,400
Ook hier een aantal faalfactoren.

328
00:20:01,533 --> 00:20:04,500
Op het moment dat je één proces hebt
voor alles, dat werkt niet.

329
00:20:04,633 --> 00:20:08,833
We hebben een ander proces nodig
voor exploitatie en exploratie.

330
00:20:08,967 --> 00:20:11,733
Een aantal factoren
heb ik daar al genoemd.

331
00:20:11,867 --> 00:20:16,667
Trage besluitvorming: de markt,
de omgeving, de wereld gaan zo snel.

332
00:20:16,800 --> 00:20:20,567
Als je trage besluiten neemt
dan ben je eigenlijk al te laat.

333
00:20:20,700 --> 00:20:25,233

Dus wat we willen, is besluiten
zo laag mogelijk in de organisatie leggen.

334

00:20:25,900 --> 00:20:30,267

Proces is een administratieve verplichting
zo wordt een proces vaak gezien.

335

00:20:30,400 --> 00:20:34,667

Vaak zeggen ze: hoe kan je een proces leuk
vinden, je komt uit een innovatiehoek.

336

00:20:34,800 --> 00:20:36,767

Ik zie een proces iets

337

00:20:36,900 --> 00:20:39,833

dat mensen helpt om het juiste ding
op het juiste moment te doen.

338

00:20:39,967 --> 00:20:42,867

Een proces is faciliterend, ondersteunend

339

00:20:43,000 --> 00:20:45,567

en moet
geen administratieve verplichting zijn.

340

00:20:45,700 --> 00:20:48,200

Het moet je helpen
om je werk goed te doen.

341

00:20:48,333 --> 00:20:50,733

En dan scope, tijd en budget is fixed

342

00:20:50,867 --> 00:20:53,333

versus tussentijdse aanpassing
is mogelijk.

343

00:20:53,467 --> 00:20:57,367

Die hebben we eigenlijk al
ook in andere factoren gezien.

344

00:20:57,633 --> 00:21:00,800

Dan het moeilijkste onderdeel:
innovatieaccounting.

345

00:21:00,933 --> 00:21:04,633

De juiste KPI's
voor exploitatie en exploratie.

346

00:21:05,233 --> 00:21:09,000

Op het moment dat ik bijvoorbeeld
ROI bepalend laat zijn voor alles,

347

00:21:09,133 --> 00:21:11,033

ik heb net al een voorbeeld gegeven,

348

00:21:11,167 --> 00:21:14,700

dan gaat alles neigen
naar die dag van vandaag.

349

00:21:14,833 --> 00:21:18,433

Dus we hebben andere criteria nodig
voor exploratie.

350

00:21:19,100 --> 00:21:23,233

Op het moment dat ik alles meetbaar
wil maken, kwantitatief in cijfers,

351

00:21:23,367 --> 00:21:28,667

dat werkt niet altijd voor exploratie
dus ik heb ook kwalitatieve KPI's nodig.

352

00:21:28,933 --> 00:21:32,200

Op het moment dat ik alleen
met de dag van vandaag bezig ben

353

00:21:32,333 --> 00:21:35,667

en mijn KPI's zijn ook alleen
op korte termijn gericht,

354

00:21:35,800 --> 00:21:38,133

dan meet ik waarschijnlijk
de verkeerde dingen

355

00:21:38,267 --> 00:21:43,633

dus ik heb ook KPI's nodig
die zich focussen op de lange termijn.

356
00:21:44,300 --> 00:21:49,367
Hiermee heb ik heel snel
in vogelvlucht alle elementen behandeld

357
00:21:49,500 --> 00:21:52,467
maar ik wil nog even
een korte samenvatting geven.

358
00:21:52,600 --> 00:21:54,233
Dus wat we nodig hebben, is

359
00:21:54,367 --> 00:21:59,200
een richtinggevende innovatiestrategie
met voldoende prioriteit,

360
00:21:59,800 --> 00:22:02,167
een cultuur waarin diversiteit is,

361
00:22:02,300 --> 00:22:06,733
een voorbeeldgedrag wordt getoond
vanuit management en weinig hiërarchie.

362
00:22:06,867 --> 00:22:10,267
We hebben een juiste methode nodig,
de tools en technieken

363
00:22:10,400 --> 00:22:13,133
voor exploitatie en exploratie.

364
00:22:13,867 --> 00:22:16,367
We hebben
een gebalanceerde portfolio nodig

365
00:22:16,500 --> 00:22:19,867
zodat we voldoende mensen en middelen
vrij kunnen maken.

366
00:22:20,000 --> 00:22:25,200
Een proces dat ons vertelt wat we wanneer
moeten doen en dat ondersteunend werkt,

367

00:22:25,333 --> 00:22:28,833
dus het juiste proces
voor exploitatie en exploratie.

368
00:22:28,967 --> 00:22:33,467
En ook de juiste KPI's
voor exploitatie en exploratie.

369
00:22:34,567 --> 00:22:36,033
Dus weer die ijsberg.

370
00:22:36,167 --> 00:22:39,900
Die succesvolle innovaties,
die komen echt niet zomaar tot stand.

371
00:22:40,033 --> 00:22:43,233
Daarvoor hebben we
innovation excellence nodig.

372
00:22:43,500 --> 00:22:45,967
Nu tot besluit, een polletje.

373
00:22:47,400 --> 00:22:50,700
Jullie hebben nu al die factoren gezien
en ik ben heel erg benieuwd:

374
00:22:50,833 --> 00:22:54,600
hoe beoordeel je nu de innovation
excellence van jouw organisatie?

375
00:22:54,733 --> 00:22:56,867
Antwoord 1: Die hebben we nog niet.

376
00:22:57,000 --> 00:22:59,000
2: Dat kan veel beter.

377
00:22:59,133 --> 00:23:01,133
3: Die is best wel goed.

378
00:23:01,267 --> 00:23:03,600
En 4: Die is uitstekend.

379

00:23:16,667 --> 00:23:20,967
Dat is een best overtuigende score
voor 'Dat kan veel beter'.

380
00:23:21,100 --> 00:23:27,233
En... ja, dat is eigenlijk heel mooi
voor ons, want daar hebben we iets voor.

381
00:23:28,567 --> 00:23:32,200
Voor Cevora geven we vanuit Pimcy
drie opleidingen

382
00:23:32,333 --> 00:23:36,067
en we hebben nu een nieuwe
die over innovatiemanagement gaat.

383
00:23:36,200 --> 00:23:41,367
Dat is echt het inrichten van innovatie,
hetgeen waar we het net over hebben gehad.

384
00:23:41,500 --> 00:23:45,767
Daarnaast hebben we ook 'Design Thinking'
in het Nederlands, Frans en Engels.

385
00:23:45,900 --> 00:23:49,100
Innovatiemanagement
is alleen in het Nederlands.

386
00:23:49,233 --> 00:23:52,067
En dat gaat meer
over de tools en technieken.

387
00:23:52,933 --> 00:23:55,933
12 juni is de eerste opleiding.
Er zijn nog plekken

388
00:23:56,067 --> 00:24:00,100
dus ik hoop dat mensen zich willen
inschrijven. Het is in Borgerhout.

389
00:24:00,233 --> 00:24:01,867
Ik heb een heel belangrijke vraag.

390

00:24:02,000 --> 00:24:04,600
Het is zo nieuw
dat ze nog niet uit zijn over de naam

391
00:24:04,733 --> 00:24:07,500
dus ik wil nog graag
een laatste poll doen.

392
00:24:08,700 --> 00:24:10,467
We hebben drie mogelijke titels

393
00:24:10,600 --> 00:24:14,033
en ik ben heel erg benieuwd
welke titel jullie het meest aanspreekt.

394
00:24:14,167 --> 00:24:20,733
Dus 1: Scherp je innovatiemanagement aan
en boek meer succes.

395
00:24:20,867 --> 00:24:26,033
2: Breng structuur
in innovatie en productontwikkeling.

396
00:24:26,167 --> 00:24:32,833
En 3: Sleutel tot risicoreductie
en meer succes in innovatie.

397
00:24:34,233 --> 00:24:39,633
Het is gelijkspel, we moeten
even wachten voor meer resultaten.

398
00:24:43,367 --> 00:24:45,667
Oké. Nou, ik denk dat...

399
00:24:45,800 --> 00:24:47,567
Bert komt er ondertussen bij.

400
00:24:47,700 --> 00:24:50,600
We hebben een overtuigende winnaar,
numero 2:

401
00:24:50,733 --> 00:24:54,867
Innovatiemanagement: breng structuur

in innovatie en productontwikkeling.

402

00:24:55,000 --> 00:24:58,700

Dan hebben we een titel, bedankt.

- Dank u wel om deel te nemen.

403

00:24:59,033 --> 00:25:03,133

Joyce, hartelijke dank. Je was

goed op dreef, we hebben ervan genoten.

404

00:25:03,267 --> 00:25:05,800

Ik kijk al uit naar de sessie op 12 juni.

405

00:25:06,633 --> 00:25:10,100

Ik heb een vraag gekregen

van Olivier die zegt:

406

00:25:10,767 --> 00:25:15,833

Hoe overtuig je het management om

die uitgebreide businesscases te vermijden

407

00:25:15,967 --> 00:25:18,667

als onderdeel van de innovatiemethodiek?

408

00:25:20,067 --> 00:25:25,200

Door gewoon eens te laten zien

hoe zo een businessmodel werkt, dus...

409

00:25:25,333 --> 00:25:28,833

Je moet weten waar komt die wens

van die businesscases vandaan

410

00:25:28,967 --> 00:25:31,000

en over welk type innovaties

hebben we het.

411

00:25:31,133 --> 00:25:33,367

Dus op het moment

dat je kan laten zien van:

412

00:25:33,500 --> 00:25:36,933

weet je, 50% berust op aannames

413

00:25:37,067 --> 00:25:40,233
en het kost me heel veel tijd
om die te maken, laten we gewoon starten.

414

00:25:40,367 --> 00:25:41,900
Het is een mindset.

415

00:25:42,033 --> 00:25:45,800
Dat is best wel een lastige vraag, je kan
er niet meteen een antwoord op geven.

416

00:25:46,200 --> 00:25:49,333
Maar ook laten zien
wat het verschil is tussen die twee

417

00:25:49,467 --> 00:25:53,667
en leren wat de waarde daarvan is,
dat is stap één, denk ik.

418

00:25:54,200 --> 00:26:00,000
Aanvullend kwam daar ook bij dat het
management van beursgenoteerde bedrijven

419

00:26:00,133 --> 00:26:04,933
vaak zeer hard vast zit te zoeken,
geroest zit in cijfers.

420

00:26:05,200 --> 00:26:09,700
Hoe kan je daar, op basis van innovatie,
een antwoord op geven?

421

00:26:09,833 --> 00:26:13,200
Ik denk dat dan juist het antwoord is
om inderdaad die knip te leggen

422

00:26:13,333 --> 00:26:16,033
tussen exploitatie en exploratie.

423

00:26:16,167 --> 00:26:18,267
Dat exploitatie, prima, de cijfers

424

00:26:18,400 --> 00:26:22,967

en voor exploratie kunnen we ook cijfers hebben, alleen zijn het andere cijfers.

425

00:26:23,100 --> 00:26:27,033

Dus vaak is het meest verstandig dat innovatie niet meetbaar is

426

00:26:27,167 --> 00:26:30,600

en dat het een beetje vaart, maar we kunnen dat zeker meetbaar maken.

427

00:26:30,733 --> 00:26:32,367

Dus we kunnen cijfers doen,

428

00:26:32,500 --> 00:26:35,733

alleen moeten we geschikte cijfers hebben die het juiste vertellen.

429

00:26:36,667 --> 00:26:40,567

Zodat de cijfers de innovatie niet al killen, zeg maar.

430

00:26:40,700 --> 00:26:41,700

Oké.

431

00:26:42,233 --> 00:26:45,933

Jan stelde ook de vraag, dat is een beetje een uitdagende vraag:

432

00:26:46,067 --> 00:26:49,900

In welke domeinen en sectoren is de behoefte aan innovatie het grootst?

433

00:26:50,033 --> 00:26:51,233

Het grootst?

434

00:26:52,467 --> 00:26:58,300

Ik denk in de sectoren waar de wereld om de sectoren heen heel snel beweegt,

435

00:26:58,433 --> 00:27:03,933

dus waar heel rap nieuwe technologie komt, nieuwe toetreders, nieuwe start-ups.

436

00:27:04,267 --> 00:27:06,200

Ja, daar is innovatie het hoogst,

437

00:27:06,333 --> 00:27:10,033

juist waar die wereld om je heen
heel snel beweegt.

438

00:27:10,500 --> 00:27:14,900

En de klanten veranderen. Klantgedrag,
daar is de nood aan innovatie het hoogst.

439

00:27:15,033 --> 00:27:19,967

Oké. Nog een laatste.

Jij sprak over agile werken.

440

00:27:20,933 --> 00:27:23,700

Met de productowner
die dan contact heeft met de klant.

441

00:27:23,833 --> 00:27:27,267

Is agile de only way to go in innovatie?

- Absoluut niet.

442

00:27:27,400 --> 00:27:32,400

Nee, nee. Dus agile is voor mij
een methode om producten te realiseren

443

00:27:32,533 --> 00:27:34,967

maar een stage-gate kan ook prima werken.

444

00:27:35,100 --> 00:27:37,800

Wat we vaak doen,
is kijken wat bij het bedrijf past

445

00:27:37,933 --> 00:27:40,033

en soms is het een mix van beide vormen.

446

00:27:40,167 --> 00:27:42,567

Wat belangrijk is voor mij in innovatie

447

00:27:42,700 --> 00:27:45,000

is dat je continu die toetsing hebt
met de klanten

448

00:27:45,133 --> 00:27:47,067
en de mogelijkheid om bij te sturen.

449

00:27:47,200 --> 00:27:50,900
Maar ook in een stage-gate-proces waar
je van de ene fase naar de andere gaat,

450

00:27:51,033 --> 00:27:54,133
kan je die bijsturing zeker aanbrengen.
- Oké.

451

00:27:54,267 --> 00:27:58,133
Zelf noteerde ik nog...
Ik vind dat ook niet zo een makkelijke:

452

00:27:58,267 --> 00:28:02,000
Hoe ga je op zoek
naar trends en mogelijkheden?

453

00:28:02,133 --> 00:28:04,033
Hoe doe je dat? Hoe begin je daaraan?

454

00:28:04,167 --> 00:28:05,767
Begin eens met die open blik:

455

00:28:05,900 --> 00:28:08,267
hou het nieuws in de gaten,
ga eens op internet kijken.

456

00:28:08,400 --> 00:28:12,533
Er zijn allerlei bureaus
die trendrapportages maken.

457

00:28:12,667 --> 00:28:16,833
Je kan ook online databases aansluiten.
Dus er is heel veel mogelijk

458

00:28:16,967 --> 00:28:21,567
om precies de trends relevant
voor jouw branche in de gaten te houden.

459

00:28:21,700 --> 00:28:25,533

Dus daar zijn hulpmiddelen voor
maar begin eens met die blik naar buiten

460

00:28:25,667 --> 00:28:27,167

en ook te kijken naar andere branches,

461

00:28:27,300 --> 00:28:29,567

want vaak komt die innovatie
niet uit je eigen branche

462

00:28:29,700 --> 00:28:32,867

maar kan je leren
van hoe andere branches dat doen.

463

00:28:33,000 --> 00:28:34,267

Oké, excellent.

464

00:28:34,533 --> 00:28:37,567

Dank u wel allemaal
om deel te nemen aan dit webinar

465

00:28:37,700 --> 00:28:39,533

en hopelijk tot de volgende keer.

466

00:28:39,667 --> 00:28:41,567

Dank u wel, Joyce.
- Graag gedaan.