

VOORWOORD

**‘LOGICA BRENGT JE VAN A NAAR B,
VERBEELDING BRENGT JE OVERAL.’**

ALBERT EINSTEIN

Innovatie is *hot*! Want innovatie is nodig om de economische crisis te kunnen overleven, de continuïteit te kunnen waarborgen en weer te kunnen groeien. Dat geldt niet alleen voor de bv Nederland, maar ook voor bedrijven, organisaties en instellingen. Ongeacht in welke branche u opereert en ongeacht hoe groot of klein uw organisatie is.

Maar innoveren is ook hartstikke moeilijk! Dat blijkt wel uit de praktijk. Nog steeds mislukt een groot deel van alle nieuwe producten en diensten. Op het innovatiekerkhof liggen meer producten en diensten dan wij ooit kunnen bevatten.

Wist u dat:

- een groot deel van alle nieuwe producten binnen drie jaar van de markt verdwijnt?;
- een steeds groter deel van de omzet en winst uit nieuwe producten en diensten komt?;
- door wereldwijde concurrentie steeds meer nieuwe producten worden ontwikkeld?;
- dat producten zich onder steeds grotere tijdsdruk en in steeds kortere tijd moeten bewijzen?;
- succesvol innoveren een cruciale factor is voor bedrijven en organisaties om te overleven?

Voor mij alle redenen om vijftientig belangrijke succes- en faalfactoren voor u op een rij te zetten. Dit boek heb ik dan ook geschreven voor iedereen die geïnteresseerd is in het onderwerp innovatie, of daar vanuit zijn werk mee te maken heeft. Het is ook een inspiratieboek met bruikbare inzichten en tips. Daarnaast vormt het een handige checklist

om uw eigen innovaties tegen het licht te houden. Het helpt u een aantal belangrijke valkuilen te omzeilen en de kans op innovatiesucces te vergroten.

Ik heb ervoor gekozen om een gemakkelijk leesbaar boek te schrijven, praktisch, niet te dik en met veel voorbeelden. Vakjargon en theoretische en wetenschappelijke onderbouwingen zult u weinig aantreffen. Mocht u daarin geïnteresseerd zijn, kijk dan bij de Bronnen en leestips achterin het boek.

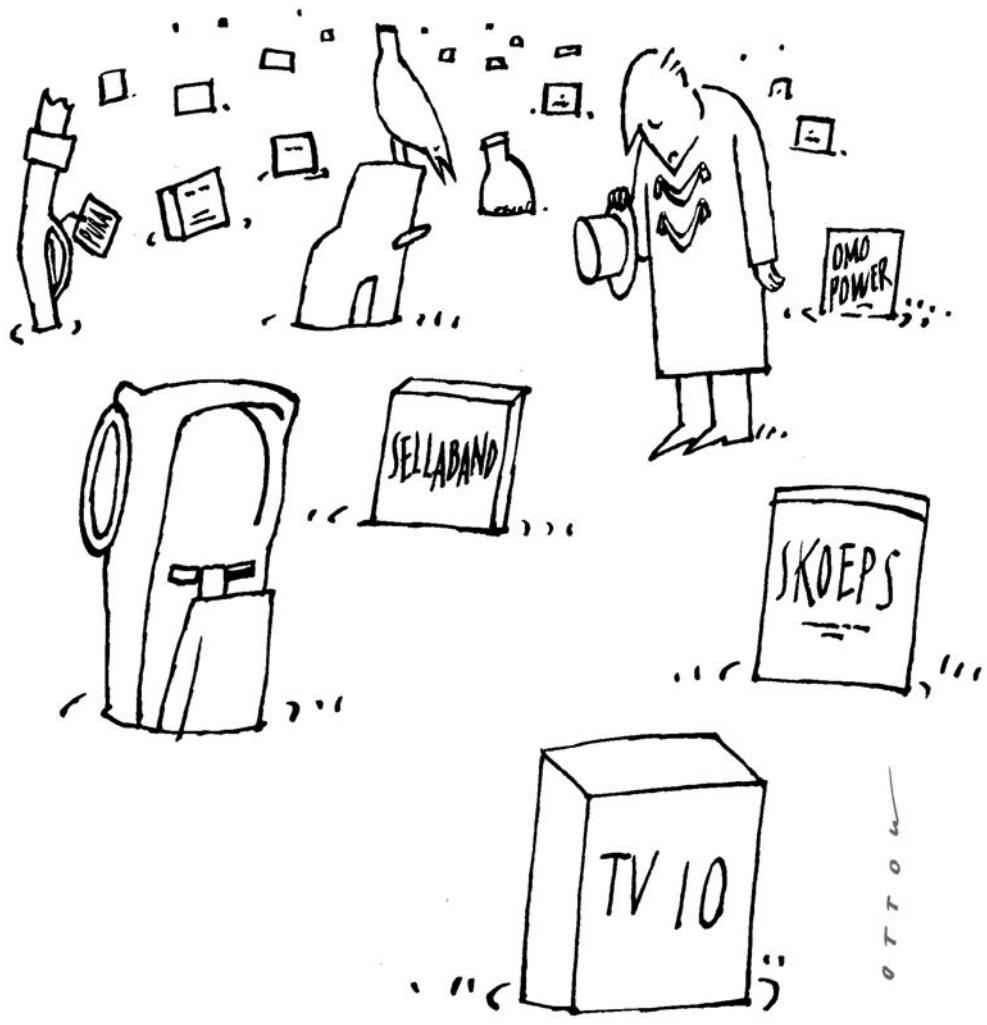
Omdat innovatie een breed begrip is, zijn er veel definities van in omloop. In dit boek versta ik onder innovatie het volgende: 'Een innovatie is een idee, gebruik of object dat als nieuw wordt ervaren door de doelgroep.' Het maakt niet uit of de idee ook echt nieuw is, het gaat om de ervaring van de nieuwheid door de gebruikers. Innovatie heeft dus niet zozeer met 'uitvinden' (inventie) te maken, als wel met het slim toepassen van bestaande uitvindingen, producten en diensten.

Ik wens u veel leesplezier, veel inspiratie en alle succes met uw eigen innovaties!

Sjors van Leeuwen
Indora Managementadvies
Arnhem, 2013

INHOUD

Het innovatiekerkhof	11
1 Vasthouden aan het bekende	14
2 Innovatie als bijbaan	18
3 Falend leiderschap	22
4 Strategische mismatch	26
5 Te snel willen scoren	30
6 Te laat op de markt	34
7 Creativiteit gaat voor doelgerichtheid	38
8 Zelf het wiel uitvinden	42
9 Vertrouwen op marktonderzoek	46
10 De klant niet betrekken	50
11 Oplossingen verwarren met klantbehoeften	54
12 Te weinig klantvoordeel	58
13 Weerstand tegen verandering	62
14 Product of dienst is te moeilijk	66
15 Probeerbaarheid is slecht	70
16 Product of dienst werkt niet	74
17 Verkeerde prijs	78
18 Verkeerde timing	82
19 Vergissen in doelgroep	86
20 Vergissen in aankoopmotivatie	90
21 Kritieke massa blijft te lang uit	94
22 One size fits all	98
23 Te weinig budget of verkeerd verdienmodel	102
24 Gebrekkige voorbereiding	106
25 Mismanagement en grenzeloos optimisme	110
Alle take away's op een rij	115
De innovatiescorecard	119
Innovatiedilemma's	121
Bronnen en leestips	124
Over de auteur	127



OTTO

HET INNOVATIEKERKHOF

‘UIT JARENLANG ONDERZOEK NAAR HET VOORSPELLEN VAN MARKTSUCCES VAN NIEUWE PRODUCTEN, HEB IK VOORAL GELEERD DAT DE TOEKOMST PER DEFINITIE NIET TE VOORSPELLEN IS.’

PROF. DR. STEFAN STREMERSCHE

Wat hebben bedrijven als Philips, Apple, Microsoft, Unilever, Google, IBM, Shell, ANWB, Coca-Cola, ING, TenCate, DSM, Rabobank, KPN en vele anderen met elkaar gemeen? Het antwoord laat zich raden, namelijk dat ze in het verleden meerdere nieuwe producten hebben bedacht die mislukt zijn in de markt. Soms door blunders*, maar vaak ook door domme pech. Want de toekomst is niet te voorspellen en innoveren gaat nu eenmaal gepaard met onzekerheden en ondernemersrisico's.

HERINNERT U ZICH DEZE NOG?

DE KRANT OP ZONDAG, OMO POWER, APPLE NEWTON, VIDEO 2000, SPORT 7, BUCKLER, NEW COKE, TV-FOON, SPUNK, ZORGPAS, SATELLITE NEWSPAPERS, CHIPPER, PHILIPS CD-I, DIGIFLYER, ZINNIZ, I-MODE, STEMCOMPUTER, CRYSTAL PEPSI, DIGICASH, SHANDY, PRIVVER, BEELDBELLEN, I-PAY, SOFTENON, MAXFOODMARKET, PLANTA, STENDER, KERMIT, IRIDUM SATELLIETELEFONIE, BOOBER.NL, WAP, PREMIER (DE ROOKLOZE SIGARET), TV10, PUC, BOO.COM, WINDOWS VISTA, SECOND LIFE, SPRAAK-HERKENNING, PCJR, REKENINGRIJDEN, CLICKETS, GOOGLE TALK, TELEWERKEN, BIZNER, SELLABAND, VIDEOPLAAT, DIGITALE COMPACT CASSETTE, PERSOONLIJKE CLUBCARD, MICROSOFT PASSPORT, FORD EDESEL, BRUNETTE, JOIN2GROW, BASIC-LIFE, DIGIFOON, SINCLAIR C5, SKOEPS, GREENHOPPER, ENGIN, ENGINYOY, GOOGLE CATALOG, SONJA BAKKER POLIS, SHELL PURA, BMW C1, LASERDISC, 7 UP ICE COLA, ZORG VOOR BETER COMMUNITY, TATTOO, WELLOWELL, STREAMIUM, JAMBY, INKOMENS-AFHANKELIJKE ZORGPREMIE.

* Blunder betekent volgens Van Dale: 'grove fout; flater'.

Het zijn slechts een paar voorbeelden van innovaties die het niet gehaald hebben, die een marginaal bestaan leiden of weer snel van de markt verdwenen zijn. Maar de meeste innovaties die mislukken zijn bij het grote publiek zelfs geheel onbekend, want ze zijn weg voor u ze gezien heeft.

HOVEEL INNOVATIES MISLUKKEN ER?

Daarover doen verschillende cijfers de ronde, maar het aantal mislukkingen is erg groot. Zo worden volgens de IXP Marketing Group wereldwijd 21 duizend nieuwe producten per jaar gelanceerd. Zeker 75 procent van alle individuele producten en 52 procent van alle nieuwe merken haalt het niet. Uit onderzoek van de Amerikaanse Product Development Management Associatie (PDMA) blijkt dat slechts 60 procent van de productintroducties succesvol is. Dit geldt voor producten in tal van sectoren zoals de maakindustrie, gezondheidszorg en dienstverlening. Zo gaat 42 procent van de nieuwe technologieproducten, 45 procent van de nieuwe consumentenproducten en 50 procent van de nieuwe supermarktproducten onderuit in de markt. In de praktijk blijkt dat maar 10 procent van die productintroducties compleet nieuwe producten betreft die nieuw zijn voor de markt (radicale innovaties). De meeste product-innovaties zijn verbeteringen of toevoegingen aan bestaande producten (evolutionaire innovaties). Zo kwam de eerste autoradio in 1930 op de markt. Sinds die tijd hebben fabrikanten zoals Philips, Blaupunkt en Sony meer dan zestig nieuwe autoradiogeneraties gelanceerd. Uit onderzoek blijkt ook dat zogenoemde offensieve productinnovaties de meeste kans op succes bieden (72 procent). Dit zijn nieuwe producten die bestaande producten in de markt op voor de klant relevante wijze hebben verbeterd. De kans op succes van echte innovaties (56 procent) en concurrentiegedreven, defensieve product-innovaties (53 procent) is lager.

Vanwege de leesbaarheid schrijf ik vooral over producten, maar daar kunt u ook diensten voor lezen want maar liefst 70 procent van de westerse economieën wordt gevormd door dienstverlening. Steeds vaker vormen diensten (services) een belangrijke aanvulling op het fysieke product, in zowel business-to-consumermarkten (B2C) als business-to-businessmarkten (B2B). Dit onderscheid is in het kader

van dit boek niet zo belangrijk omdat ook voor organisaties in B2B geldt: *Companies don't buy, people buy.*

Maar waarom mislukken zo veel nieuwe producten en diensten? Het antwoord is niet zo eenvoudig als het misschien lijkt, want er kunnen tal van oorzaken zijn. De innovatie is bijvoorbeeld te vroeg of te laat op de markt gebracht, de kwaliteit van het product is te slecht of het heeft een verkeerd imago, het biedt onvoldoende klantvoordeel, de klant kan er niet aan wennen, de concurrentie is het bedrijf te slim af, of het bedrijf heeft onvoldoende financiële armslag om de massamarkt te bereiken. Het gaat vaak om een samenloop van omstandigheden en een combinatie van factoren die het succes of slagen van een innovatie bepalen.

Het lijkt of veel organisaties niet leren van het verleden en dat ze steeds opnieuw in dezelfde valkuilen trappen. Daarom komen in dit boek ter lering en vermaak diverse bekende en minder bekende innovatieblunders aan de orde. Daarbij heb ik dankbaar gebruikgemaakt van verschillende praktijkvoorbeelden die collega-auteurs al eens hebben verzameld in boeken als *Productontwikkeling en marketing* en *Business Blunders*. Meer daarover leest u in Bronnen en leestips.

In ieder hoofdstuk passeren een of meer branches, bedrijven, producten of merken de revue als treffend voorbeeld van wat er mis of juist goed kan gaan als het om innovatie gaat. Ieder hoofdstuk wordt afgesloten met een concreet advies, een *take away*. Na het laatste hoofdstuk vindt u een overzicht van alle vijftientig *take away's*. Met behulp van deze *take away's* kunt u uw eigen innovatiescorecard samenstellen. Dit is een handig hulpmiddel voor het snel beoordelen van de slaagkans van ideeën en (potentiële) innovaties. Succesvol innoveren is in de praktijk minder eenvoudig dan het lijkt, daarom passeren als laatste in dit boek ook enkele veel voorkomende innovatedilemma's de revue. Dilemma's waarmee u ongetwijfeld te maken krijgt als u serieus met innovatie aan de slag gaat. Alle hoofdstukken samen bevatten vijftientig manieren om het in de toekomst anders en vooral beter te doen. Denk daarbij aan wat Albert Einstein zei: 'Als je doet wat je altijd deed, dan krijg je wat je altijd kreeg.'

1 VASTHOUDEN AAN HET BEKENDE

'IT'S NOT THE STRONGEST OF SPECIES THAT SURVIVES, NOR THE MOST INTELLIGENT, BUT THE ONE MOST ADAPTABLE TO CHANGE.'

CHARLES DARWIN

De noodzaak van productontwikkeling en innovatie neemt door diverse ontwikkelingen snel toe. Zo hebben organisaties te maken met hyperconcurrentie en steeds kritischer wordende klanten. Product, prijs en kwaliteit zijn steeds minder onderscheidend in het gevecht om de klant. Daarnaast veranderen de wensen, behoeften en gedragingen van klanten door maatschappelijke trends en nieuwe technologieën. Denk aan de roep om duurzame producten en maatschappelijk verantwoord ondernemen en de sterke opkomst van online winkelen. Ook bieden nieuwe technologieën zoals mobiel internet en sociale media kansen om zaken sneller, beter en klantgerichter te organiseren. Organisaties moeten zich continu aanpassen aan veranderende omstandigheden en dat betekent continu verbeteren en vernieuwen. De levensduur van producten wordt dan ook steeds korter. In de afgelopen jaren zijn bedrijven voor hun omzet en winst grotendeels afhankelijk geworden van producten die in de laatste vijf jaar zijn gelanceerd. Organisaties die te weinig innoveren krijgen het moeilijk.

Een klassieker op dit gebied is Digital dat de pc-revolutie compleet miste. Digital Equipment Corporation, of kortweg DEC en later Digital, was een van de pioniers in de Amerikaanse computerindustrie. Digital bracht in 1964 als eerste bedrijf met succes een betaalbare minicomputer op de zakelijke markt. Op zijn hoogtepunt in de jaren tachtig was Digital de op een na grootste computerfabrikant ter wereld met meer dan honderdduizend werknemers. In 1977 introduceerde nieuwkomer Apple met de Apple II de eerste succesvolle personal computer met een monitor en toetsenbord. Computergigant IBM volgde in 1981 met

zijn eerste pc. En Digital? Digital bleef volharden in het ontwikkelen van minicomputers met eigen technologie, voor de zakelijke markt, die steeds minder gretig aftrek vonden. Oprichter Ken Olsen werd lang achtervolgd met zijn uitspraak uit 1977: *'There is no reason for any individual to have a computer in his home.'* Uiteindelijk werd Digital in 1998 overgenomen door Compaq (later opgegaan in HP). Aardig detail: Digital was ook het bedrijf achter internetzoekmachine AltaVista, de toonaangevende zoekmachine in de jaren negentig van de vorige eeuw totdat Google die positie overnam.

KODAK VRAAGT UITSTEL VAN BETALING AAN

De beroemde Amerikaanse producent van fotoapparatuur Eastman Kodak heeft uitstel van betaling aangevraagd. Ook blijft het zoeken naar kopers voor zo'n 1100 patenten voor digitale fotografie.

Eastman Kodak is er nooit in geslaagd zich aan te passen aan de overgang naar digitale fotografie en lijdt daardoor al lange tijd verlies. In november waarschuwde het bedrijf al dat het geld op zou raken als het er niet in zou slagen de patenten te verkopen. Sinds 2007 wordt er geen winst gemaakt.

Tijdens de hoogtijdagen werkten er 145 duizend werknemers bij het in 1881 opgerichte bedrijf; nu zijn daar nog 19 duizend van over. Door de opmars van digitale filmtechnieken besloot het bedrijf zich onder meer op de printermarkt te storten, maar zonder succes. Kodak filmmateriaal werd onder andere gebruikt door Neil Armstrong toen hij als eerste mens op de maan landde, en bij tachtig films die een Oscar kregen voor beste film.

Bron: Nu.nl, 2012.

Van recenter datum zijn de problemen in de foto-industrie. Zo ging Kodak begin 2012 failliet. De producent van fotocamera's en fotoretjes had de omslag naar de digitale wereld niet tijdig weten te maken, ondanks dat men in het bezit was van 1100 patenten voor digitale fotografie (zie kader). Eerder ging Polaroid al failliet, ook zo'n roemruchtig fotomerk. Maar ook veel drukkerijen, muziek- en krantenuitgevers, videotheken, cd-winkels, luchtvaartmaatschappijen

en boekhandels kregen het moeilijk. Bij traditionele spelers als KLM en British Airways was innovatie in dienstverlening decennialang ver te zoeken. Terwijl klanten bij nieuwkomers als Ryanair en easyJet al meteen vanaf het begin vanuit de luie stoel online hun e-tickets konden kopen, zelf de zitplaats in het vliegtuig konden uitzoeken en met behulp van een handterminal zelf de bagage konden inchecken. Met als gevolg dat de gevestigde orde het moeilijk kreeg en prijsstuntende nieuwkomers zwarte cijfers schreven. Ook de traditionele boekhandel heeft het moeilijk. Zo werd de Selexyz-keten maar op het nippertje gered van de ondergang. Er wordt niet alleen minder gelezen, maar boeken worden steeds vaker via internet gekocht (denk aan Amazon, Bol.com en vele anderen) en daar waren veel boekwinkels tot voor kort niet te vinden. Om over de overgang van het eeuwenoude papieren boek naar het elektronische e-book maar niet te spreken.

Veel organisaties houden vast aan het bekende en spelen onvoldoende in op nieuwe ontwikkelingen. Innoveren bestaat dan vooral uit meer van hetzelfde; bestaande activiteiten net iets anders doen. Vaak met desastreuze gevolgen. Was de gemiddelde levenscyclus van een bedrijf in 1955 nog vijftien jaar, tegenwoordig is dat slechts vijftien jaar. Bedrijven moeten zich openstellen voor nieuwe ervaringen en sneller leren vernieuwen. Organisaties die dat nalaten, hebben het nakijken. Ondernemer Roland Kahn van het mode-imperium Cool Cat zegt het zo: 'Vernieuwen is een van de toverwoorden van een op groei gerichte maatschappij. Als je niet doet wat klanten in de toekomst van je verwachten, dan lukt het niet. De nieuwe generatie denkt in dingen die nog moeten gebeuren. Er is nog geen vliegtuig opgestegen om naar de maan te gaan, maar er zijn al wel tickets verkocht.'



TAKE AWAY

**ORGANISATIES MOETEN
STRUCTUREEL (LEREN) INNOVEREN
OM TE KUNNEN OVERLEVEN.**

2 INNOVATIE ALS BIJBAAN

**‘ALS ER NOOIT IETS MISLUKT, PROBEER JE IN MIJN
OGEN TE WEINIG.
ELK JAAR INTRODUCEERDE IK EEN STUK OF TIEN
INNOVATIES, WAARVAN DE HELFT MISLUKTE.’**

MARC LAMMERS, EX-BONDSCOACH DAMESHOCKEYTEAM

Veel organisaties hebben geen duidelijke strategische visie op innovatie. Ze praten er veel over, maar geven het geen èchte aandacht. Zo behoort de financiële dienstverlening al jaren tot een van de minst innovatieve sectoren. Banken worden door de Nederlandse Staat overeind gehouden, een paar grote verzekeringsconglomeraten hebben de markt verdeeld en tussenpersonen zijn in slaap gesust door jarenlange torenhoge provisie-inkomsten. Noodzaak en ambities om klantgerichter te ondernemen en te vernieuwen ontbreken. Uit onderzoek van IG&H (2012) blijkt dat bij meer dan de helft van de financiële instellingen het onderwerp innovatie niet op de directie-agenda staat, of onvoldoende prioriteit krijgt. R&D-afdelingen en innovatiedirecteuren zijn er vaak niet, onderlinge samenwerking wordt onvoldoende gestimuleerd, innovatieprocessen zijn onduidelijk en besluitvorming over innovatie verloopt in veel gevallen (te) traag. Het resultaat laat zich raden.

Als het om ambitie en innovatiecultuur gaat is het interessant om te zien wat een aantal bekende bedrijven op dit gebied doen. 3M Company, de maker van de gele Post-it-memo's, is een internationaal technologiebedrijf met meer dan vijftigduizend producten. Via 45 technologieplatforms lanceren ze een continue stroom van innovaties in uiteenlopende sectoren. Ze investeren wereldwijd jaarlijks ruim 1 miljard dollar aan R&D. De strategie van 3M is dat meer dan 50 procent van de omzet moet komen van producten die de laatste drie jaar zijn geïntroduceerd. Medewerkers van 3M mogen daarom

tot 15 procent van hun werktijd besteden aan het onderzoeken en uitwerken van mogelijkheden en ideeën.

DE INNOVATIESTRATEGIE VAN I-OPTICS: DE EASYSCAN

I-Optics scoort goed in de MKB Innovatie Top 100 met zijn EasyScan Camera voor diabetesscreening. De huidige camera's om diabetische retinopathie mee vast te stellen (een voorstadium van blindheid) zijn groot, duur en moeilijk te bedienen. De EasyScan daarentegen is compact, goedkoop, eenvoudig in gebruik en nog beter ook. Een dergelijk optisch instrument vergt gemiddeld zeven jaar ontwikkelingstijd en ongeveer 3 miljoen euro investering. Het geld haalde men op bij de Amerikaanse overheid en een Nederlandse investeerder. 'Die snappen life science en tech en de bijbehorende gebruikelijke lange ontwikkelingstijd,' verklaart oprichter en bedenker Michiel Mensink. 'De EasyScan is ook patiëntvriendelijker, want je hoeft niet te druppelen voor een oogscreening. Met de bestaande camera's moet dat vaak wel en dan is je zicht urenlang troebel en kun je niet eens terug naar huis rijden na een oogartsbezoek.' I-Optics was tot nog toe vooral druk met de ontwikkeling en gaat nu pas de sales en marketing goed aanpakken. 'We hopen dat het een category killer wordt, de iPhone van de diagnostische industrie.' Een oude camera weegt 25 kilo en kost 20 duizend euro, de EasyScan weegt 7 kilo en kost duidelijk minder. I-Optics richt zich behalve op oogartsen ook op huisartsen en optometristen. Over vijf jaar verwachten we een omzet van 100 miljoen.'

Bron: Syntens.nl/innovatietop100 en I-Optics.com.

Een ander bekend voorbeeld is Google. Het personeel van Google mag 20 procent van zijn tijd besteden aan innovatieve projecten buiten hun eigenlijke werkterrein (ooit bedoeld als extra wapen in de strijd om schaars talent). Urs Hölzle, hoofd Infrastructuur van Google, zegt er in *de Volkskrant* in 2012 het volgende over: 'Ik denk dat iedereen bij Google zich bewust is van het feit dat je er nooit bent. Dat is iets wat in de top actief wordt beleden en bij herhaling wordt verteld. Je moet sowieso altijd op zoek naar de beste mensen. Daarnaast is de sfeer in je bedrijf van groot belang. Voor innovatie is het cruciaal dat medewerkers fouten mogen maken. Vaak weet je pas wat werkt of niet

werkt door het uit te proberen. Een kwart van alle wijzigingen die wij bijvoorbeeld hebben doorgevoerd in Gmail, hebben we teruggedraaid. De cultuur moet dat wel toestaan.’*

Unilever investeerde 500 miljoen euro in een investeringsfonds voor een nieuwe generatie schoonheidsproducten, zoals gepersonaliseerde huidverzorgingsproducten. CEO Paul Polman zegt daarover in *Tijdschrift voor Marketing* in 2013: ‘Wij willen minder, maar grotere ideeën.’ Bij Unilever werkt zo’n 80 procent van het R&D-personeel ook ‘in het veld’. Hierdoor is 70 procent van de innovatiesuggesties afkomstig van toeleveranciers. Unilevers R&D draaide vorig jaar om zeshonderd projecten waarvan er negentig wereldwijd werden gelanceerd. Het bedrijf kijkt alleen nog naar producten die minstens 50 miljoen euro in verkopen zullen opleveren.

Ook op het gebied van innovatiestrategie gaat het vaak mis. Zo blijkt uit onderzoek van Ordina (2009) dat slechts 55 procent van de onderzochte profitorganisaties een innovatiestrategie heeft, tegenover 49 procent bij de non-profitorganisaties. Medewerkers buiten de R&D-afdeling worden bovendien niet bij innovatie betrokken. Minder dan een derde van de organisaties neemt innovatie duidelijk op in de bedrijfscultuur en stelt innovatietijd beschikbaar aan medewerkers buiten R&D. Van de profitorganisaties met een innovatiestrategie maakt slechts 31 procent (20 procent bij non-profit) deze bekend binnen de organisatie. Zo blijft innovatie de Grote Onbekende Zonder Strategische Aanpak, waardoor kennis en creativiteit van medewerkers buiten R&D grotendeels onbenut blijven.

Een voorbeeld van hoe het ook kan in de financiële wereld, is verzekeraar Achmea. Zij heeft het Achmea Innovation Centre of Excellence opgericht met als doel om over de verschillende merklabele heen op zoek te gaan naar vernieuwing. Afgelopen jaren waren zij de initiator van platformen als www.goedenwel.nl (voor vijfenvijftigplussers), mijnpensioengoeedgegeld.nl, pensioenkoers.nl, het Servicecentrum

* Ondanks alle nieuwe producten en diensten die Google lanceert, komt nog steeds zo’n 95 procent van alle inkomsten uit advertenties.

Overlijden en het zzp-platform Myler.nl. Achmea is ook initiatiefnemer van de nieuwe internetverzekeraar InShared. Onder de noemer 'We all benefit' stort InShared de overwinsten terug in de zakken van verzekerden. Innoveren doe je er niet even bij, het werkt alleen als je het strategisch aanpakt. Dat geldt niet alleen voor multinationals, maar ook voor bedrijven in het mkb.



TAKE AWAY

**SUCCESVOL INNOVEREN LUKT
ALLEEN MET DE JUISTE AMBITIES,
STRATEGIE EN CULTUUR.**