

Hoofdstuk 01

Wat is innoveren?

Duurzame tomaten

Ted Duijvestijn houdt zijn hand in de buurt van een dikke grijze buis. 'Hier wordt van een diepte van 2.300 meter warm water van 75 graden Celsius opgepompt,' zegt de tomatenteler. 'Gratis en voor niets door de aarde opgewarmd. Voel maar hoe warm.'

De warmte van het aardwater wordt via een warmtewisselaar overgebracht op de verwarming van de kassen waar de tomaten groeien. Het afgekoelde water wordt daarna terug in de bodem gepompt, voor een nieuwe opwarmingsbeurt. De gebroeders Duijvestijn van het vijftig jaar oude tomatenteeltbedrijf in Pijnacker hebben een missie: 'Ooit is dat aardgas een keer op. Tot die tijd zal de prijsvorming alleen maar grilliger verlopen en kan Rusland de kraan naar believen dichtdraaien.' En dus willen ze de gehele teelt van tomaten met duurzame energie laten plaatsvinden.

Zo'n dertig jaar geleden was de Nederlandse glastuinbouw goed voor ongeveer 10 procent van het totale gasverbruik in Nederland. Inmiddels is het gasgebruik per tomaat, komkommer of paprika meer dan gehalveerd. 70 procent van alle kassen beschikt over een warmtekrachtkoppeling waarmee gas wordt omgezet in warmte en elektriciteit. De elektriciteit leveren de tuinders grotendeels aan het net. Resultaat: liefst 10 procent van de elektriciteit in Nederland wordt opgewekt door tuinders.

De gebroeders Duijvestijn in Pijnacker zijn inmiddels al een stap verder: 'Als we samen met de burens ook nog vijf windmolens bouwen voor de productie van elektriciteit, zijn we over twee jaar onafhankelijk van fossiele brandstoffen.'¹

Innoveren is grenzen verleggen. Mensen die vliegen. Ervaringen met vrienden delen, direct en waar je ook maar bent. Thuis het strand bekijken van de Spaanse camping. Dit zijn allemaal innovaties. Innovaties maken ons leven en werken gemakkelijker, ze verhogen onze welvaart en ons welzijn. Soms zijn innovaties kleine verbeteringen, soms een grote stap voorwaarts. Innovaties zijn toepassingen van uitvindingen. Zoals het kader 'Duurzame tomaten' illustreert, krijgen uitvindingen – in dit voorbeeld: slimme manieren om duurzame energie op te wekken – waarde als ze worden toegepast. Innoveren is het proces van het tot stand brengen van dergelijke nieuwe toepassingen.

In dit eerste inleidende hoofdstuk bespreken we wat innoveren is. In paragraaf 1.1 staan we stil bij het begrip innoveren en bij gerelateerde termen, zoals vernieuwen, uitvinden en creativiteit. Vaak wordt gezegd dat organisaties zouden moeten innoveren en dat onvoldoende doen. Daarom behandelen we in paragraaf 1.2 een aantal redenen waarom organisaties moeten innoveren. Innoveren is nodig om te groeien, of in elk geval om te overleven. Globalisering biedt hierbij nieuwe kansen en uitdagingen. Toch is de praktijk dat lang niet elke organisatie evenveel innoveert. In paragraaf 1.3 gaan we daarom in op verschillende, vaak logische redenen waarom organisaties huiverig zijn om te innoveren. Innoveren is in essentie verbeteren, maar dat kan en moet op meerdere manieren (zie paragraaf 1.4). Tot slot heeft dit eerste hoofdstuk een inleidende functie. Daarom geven we in de laatste paragraaf een overzicht van de doelstellingen, opbouw en inhoud van dit boek.

1.1 Innoveren, uitvinden en creativiteit

Innoveren is het introduceren van vernieuwingen die nuttig zijn. In april 2010 introduceerde Apple de iPad, een gewaagde stap want de iPad vormde een nieuwe categorie mobiele apparaten, tussen een smartphone en een laptop in. Binnen 60 dagen verkocht Apple 2 miljoen exemplaren, de concurrentie volgde snel en met groot succes. Wereldwijd werden in 2013 meer tablets verkocht dan vaste pc's en in 2014 ook meer tablets dan laptops. Jan Koum, een immigrant uit Oekraïne en woneend in Californië, introduceerde in 2009 een gratis mobiele berichtendienst die in de eerste maanden alleen door een aantal Russische vrienden werd gebruikt. Begin 2014 had WhatsApp 32 werknemers en meer dan 450 miljoen gebruikers en kocht Facebook het bedrijf voor 13,8 miljard euro. In de digitale wereld gaat alles nog sneller: de verkopen van de game Grand Theft Auto 5 bedroegen na drie dagen al meer dan 1 miljard dollar.

Het woord **innovatie** stamt af van de Latijnse woorden *in* en *novus*, die 'naar' en 'nieuw' betekenen. Naar iets nieuws gaan, vernieuwen is dan ook de kern van innoveren. Niet elke vernieuwing is echter een innovatie, innovaties hebben als doel nut toe te voegen. Nut toevoegen betekent dat de gebruikers van de innovatie beter worden van de vernieuwing. Innovaties maken mensen wijzer, vrolijker, gelukkiger, gezonder of rijker, of besparen ons tijd, geld of moeite. In het economisch verkeer betekent 'nuttig zijn' waarde creëren. De innovatie creëert waarde zowel voor de klant die daarom bereid is de innovatie te kopen, als voor de aanbieder die daarom bereid is de innovatie te verkopen.

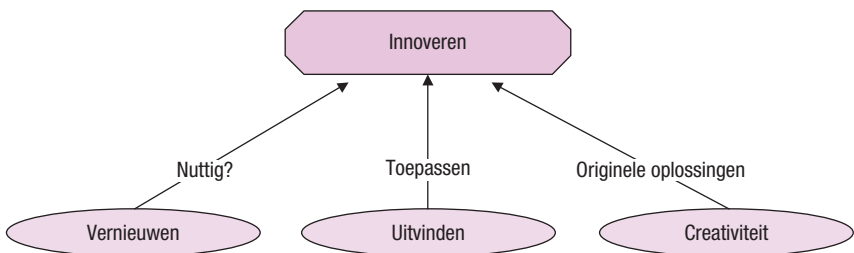
Innoveren is een werkwoord, iets wat je doet. De achterliggende gedachte is dat het voor elke organisatie goed is om regelmatig te innoveren. Dit geldt voor commerciële bedrijven, voor ziekenhuizen, voor overheidsorganisaties en voor sportclubs. Voor innoveren is namelijk vaak helemaal geen spectaculaire hightech nodig, zoals het kader 'Opa en oma gaan ook mee op vakantie' illustreert. Onderzoek suggereert een sterke samenhang tussen succes op markten en nieuwe producten.²

Daarom leggen we in dit boek de nadruk niet alleen op het ontwikkelen van innovaties. Het gaat ook om het vergroten van het vermogen van organisaties om steeds weer te innoveren. Op langere termijn is het vermogen tot innoveren nog belangrijker dan de vraag of de eerstvolgende innovatie wel succesvol is. Innovatiemanagement, het onderwerp van dit boek, omvat deze beide aspecten. **Innovatiemanagement** is het leidinggeven aan **innovatieprocessen** binnen organisaties. De twee belangrijkste taken die hieronder vallen zijn (1) het waarborgen van een goede voortgang van innovatieprocessen en (2) het waarborgen van een continue stroom van innovaties. Het doel van de eerste taak is te zorgen dat de juiste innovaties zo goed, snel en goedkoop mogelijk worden ontwikkeld. De tweede taak heeft als doel te zorgen dat er steeds weer nieuwe innovaties worden ontwikkeld. Hoe ontstaat een innovatief klimaat in een organisatie, waardoor medewerkers steeds weer nieuwe innovaties bedenken, ontwikkelen en op de markt introduceren of in de eigen organisatie toepassen? **Innovativiteit** verwijst naar het vermogen van een organisatie om regelmatig betere producten en betere werkwijzen te bedenken, te ontwikkelen en op de markt te brengen of in te voeren.

Opa en oma gaan ook mee op vakantie

De driegeratievakantie is in opmars. Online-aanbieder Travelbird meldt dat 45 procent van de boekingen door families wordt gedaan en dat steeds vaker grootouders deel uitmaken van de familie. Travelbird speelt daarop in door vakantieparken in het bestand op te nemen die rolstoeltoegankelijk zijn. Ecamp signaleert een toenemend aantal kampeerders dat de grootouders meevraagt en heeft daarom het aantal grote tenten en caravans uitgebreid.

Uit onderzoek van Center Parcs blijkt dat 55-plussers het vroeger vaak te druk hadden met hun carrière om veel tijd door te brengen met hun kinderen. Dat willen ze nu goedmaken met hun kleinkinderen. Center Parcs heeft het aanbod van grotere huizen met 30 procent verhoogd.³



Figuur 1.1 De relatie tussen innoveren en vernieuwen, uitvinden en creativiteit.

In het normale spraakgebruik worden verschillende termen geassocieerd met innoveren (zie figuur 1.1). Zo worden de woorden ‘innovaties’ en ‘vernieuwingen’ vaak door elkaar gebruikt. In dit boek gebruiken we een beperktere invulling van

het begrip ‘innovatie’: pas als de vernieuwing nuttig blijkt, noemen we het een innovatie. Innoveren is dus geen vrijblijvende activiteit; afhankelijk van de doelstellingen van de organisatie is het een gerichte activiteit, namelijk het voortbrengen van nuttige vernieuwingen.

Ook de termen innoveren en uitvinden worden nogal eens door elkaar gebruikt. **Uitvinden** is het ontdekken van een nieuwe methode, middel of apparaat. **Innoveren** is het proces van het omzetten van een uitvinding of een creatief idee in iets wat commercieel gezien bruikbaar en waardevol is.⁴ Innoveren is dus het toepassen van uitvindingen. De verbrandingsmotor is een uitvinding, deze toepassen in allerlei producten, van auto's en vliegtuigen tot grasmaaiers en zagen, is innoveren. Het verschil tussen innoveren en uitvinden is het gemakkelijkst te zien vanuit de klant. Als in een laboratorium een nieuw stofje tegen kanker wordt uitgevonden, hebben patiënten daar nog niets aan. Pas als dit stofje wordt toegepast in een nieuw, werkend kankermedicijn, hebben patiënten hier baat bij. Hetzelfde geldt voor het bedenken van nieuwe diensten (zie het kader 'Nooit meer wachten voor rood licht').

Nooit meer wachten voor rood licht

Ook vaak het gevoel dat het stoplicht net op oranje springt als jij eraan komt? Een voormalig student technische wiskunde van de TU Eindhoven heeft samen met TomTom een algoritme ontwikkeld dat het rode licht helpt te omzeilen. Verkeerslichten werken vaak volgens een vast patroon, en op basis hiervan kan worden voorspeld of ze tijdens de route op groen of rood staan. Deze voorspellingen worden nauwkeuriger nu navigatiesystemen vaker online zijn verbonden met de centrale database van de navigatiedienst.

Wiskundige Paul Krijger heeft een algoritme ontwikkeld voor de verwachte doorstroming op de route. Het systeem adviseert hoe snel je moet rijden voor groen licht en of er een route is die een betere doorstroming biedt. Het voordeel, zegt Krijger, is tijdwinst, maar ook een lager brandstofverbruik doordat er minder hoeft te worden afgeremd en opgetrokken. Dat betekent minder uitstoot en minder geluidsoverlast voor omwonenden. Een ander voordeel is dat het hele wegennet beter wordt benut, waardoor ook andere automobilisten profiteren. 'En als je voor rood staat, doet de gps een voorspelling hoe lang het nog duurt. Hoef je niet constant naar het rode licht te staren,' aldus Krijger.

De wiskundige heeft onlangs een test uitgevoerd bij Assen, op een traject van 500 meter. 'Daar bleek in 11 procent van de gevallen een route met meer verkeerslichten sneller.' Gemiddelde tijdwinst: 11,2 seconden. Dat mag niet veel lijken, maar op een langer traject door de bebouwde kom kan de winst oplopen, zegt Krijger. De wiskundige heeft onlangs de jaarlijkse Spykerprijs gewonnen, voor het beste afstudeerverslag over voertuigtechniek.⁵

Overigens is het bij innoveren vaak niet nodig om iets nieuws uit te vinden. Veel innovaties betreffen het op een creatieve manier toepassen van iets wat in een andere situatie al succesvol blijkt. Zo bestaat een mp3-speler uit onder meer een datachip, USB-aansluiting, ingebouwde microfoon, interne geluidsboxen, een radio en software voor het bewaren en afspelen van mp3-bestanden. Geen van deze componenten was nieuw toen eind jaren negentig de eerste mp3-spelers op de markt verschenen.

Een andere term die vaak in relatie met innoveren wordt gebruikt, is creativiteit. **Creativiteit** is het vermogen om originele ideeën te bedenken. Dat is onontbeerlijk voor innoveren, anders vind je geen originele oplossingen. Creativiteit zorgt niet alleen voor het startpunt van innovatieprocessen, namelijk het bedenken van een innovatief idee. Ook gedurende het innovatieproces is veel creativiteit nodig om zo goed mogelijk om te gaan met alle problemen en kansen die aan het licht komen.

1.2 Waarom innoveren?

‘De enige constante is verandering’ is een bekend gezegde. De geschiedenis van elke industrie is een geschiedenis van ideeën en innovatie. Innoveren is iets van alle tijden. In de middeleeuwen waren mensen aan het innoveren en nog verder terug waren de eerste rotstekeningen innovatief. Leven is veranderen, en daarmee raakt innoveren de kern van ons bestaan. Koetsen zijn vervangen door auto’s, ijzer door staal, stoommachines door elektrische machines, en de video door de dvd. De ontwikkeling staat nooit stil: de walkman werd opgevolgd door de discman, die door de mp3-speler, die door de smartphone en die weer door online muziekdiensten zoals Spotify. Soms verdwijnen de oude producten. Winkels verkopen tegenwoordig zelden nog cassettebandjes, filmrolletjes en faxapparaten. Soms blijft het oude wel bestaan, maar verandert het van functie. De schilderkunst is niet volledig verdwenen (ondanks het fototoestel) en er zijn nog altijd koetsen (ondanks de auto), luchtballonnen (ondanks het vliegtuig), zeilboten (ondanks de motorboot) en langspeelplaten (vinylplaten) en cd’s (ondanks online muziekdiensten). Geen van deze zaken is helemaal verdwenen, maar elk heeft nu wel een andere functie.

Deze voorbeelden tonen een belangrijk en aantrekkelijk gevolg van innovatie, namelijk het ontstaan van compleet **nieuwe industrieën**. Eens bestond er geen auto-industrie, geen vliegtuigindustrie, enzovoort, en ook de bedrijven die met deze industrieën zijn verbonden waren er toen niet. Zo kregen dankzij de vliegtuigindustrie veel mensen werk op vliegvelden, reisbureaus en bij cateringbedrijven. Recentelijk hebben we de opkomst gezien van de gamingsector, bezorgdiensten en talloze adviesbureaus. Denk ook aan de leveranciers van producten en diensten rondom internet, zoals servers, firewalls, virusscans, websites, apps voor smartphones en tablets, en Internet Service Providers (ISP’s). Innoveren is cruciaal voor economische groei, maar er is ook een schaduwkant. Innoveren zorgt soms ook voor banenverlies (zie het kader ‘Internet maakt bankmedewerkers overbodig’).

Internet maakt bankmedewerkers overbodig

ING gaat de komende drie jaar ongeveer 1700 banen in Nederland schrappen, omdat de bank verder inzet op digitalisering. Daarnaast vermindert ING het aantal voltijdsbanen dat wordt vervuld door externe dienstverleners met 1075. De meeste banen komen te vervallen bij het hoofdkantoor, bij de administratieve diensten, de callcenters en IT-afdelingen. In de afgelopen jaren verdwenen al duizenden banen bij het financiële concern.

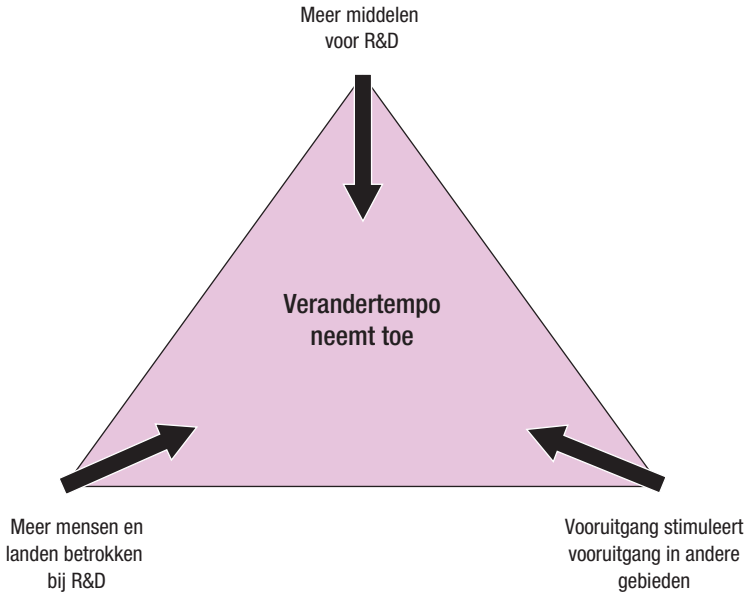
ING wil overgaan op een alomvattende aanpak bij het digitaal bankieren, waardoor klanten al hun bankzaken digitaal kunnen regelen en informatie direct beschikbaar zal zijn in alle kanalen.

'In de huidige digitale wereld is verandering een constante factor. Klanten gebruiken verschillende kanalen om hun bankzaken te regelen. Ze verwachten te kunnen bankieren op de manier die zij willen, wanneer zij dat willen en op een consistente, betrouwbare, duidelijke en makkelijke manier,' aldus topman Ralph Hamers van ING.

Andere banken volgen hetzelfde patroon. ABN Amro sluit de komende jaren minstens 100 kantoren, ongeveer eenderde van het huidige aantal. Dat zei bestuursvoorzitter Zalm in het televisieprogramma Pauw. Zalm verwacht dat er misschien zelfs meer bankkantoren verdwijnen. ABN Amro maakte bekend dat er 650 tot 1000 banen worden geschrapt. Volgens Zalm komen er steeds minder mensen naar de bank om hun zaken te regelen, veel gaat via internet.⁶

Het **tempo van veranderen** is in de afgelopen jaren toegenomen. Tien jaar geleden werden er in de Verenigde Staten zo'n 7.000 nieuwe producten per jaar geïntroduceerd, nu zijn dat er 17.000⁷ en sinds de jaren tachtig in de vorige eeuw is de ontwikkeltijd voor nieuwe auto's gehalveerd.⁸ Er zijn verschillende redenen waarom het tempo van technologische veranderingen toeneemt (zie figuur 1.2).⁹ Wereldwijd worden er elk jaar meer middelen besteed aan onderzoek en ontwikkeling (**Research & Development, R&D**). Ook het aantal mensen en het aantal landen dat betrokken is bij R&D neemt nog steeds toe, recentelijk geldt dat vooral voor de landen in het Verre Oosten. Tot slot stimuleert vooruitgang in een gebied, bijvoorbeeld computers, vooruitgang in andere gebieden. Het gevolg is dat de levensduur van de meeste producten fors is gedaald. Zo had een harde schijf voor een computer in het begin van de jaren tachtig van de vorige eeuw een levensduur van vier tot zes jaar, eind jaren tachtig was dat twee tot drie jaar en in de jaren negentig slechts zes tot negen maanden.¹⁰

Het **overlevingsvermogen** van ondernemingen is afhankelijk van de mate waarin en de snelheid waarmee zij in staat zijn zich aan te passen aan veranderingen in de markt. Uit onderzoek in Nederland blijkt dat 80 procent van de bedrijven verwacht niet te zullen overleven als niet voldoende tijd en geld wordt vrijgemaakt voor innovatie.¹¹ Tot begin jaren negentig was een vaste telefoon goed genoeg, daarna wil-



Figuur 1.2 De factoren die van invloed zijn op het toenemende tempo waarin technologische veranderingen zich voordoen.

den steeds meer mensen een mobiele telefoon. Eerst om er gewoon mee te bellen en te sms'en, maar al snel wilden we er ook spelletjes mee spelen, toegang krijgen tot internet en fotograferen. En we wilden gps en een touchscreen. En talloze apps. Heb je als fabrikant bij een van deze veranderingen de slag gemist, dan lig je eruit bij de veeleisende consument. Veel mensen kennen Nokia nog als de Finse marktleider op het gebied van mobiele telefoons; in slechts enkele jaren tijd verloor het bedrijf zijn dominante positie en werd het overgenomen door Microsoft. Dit betekent dat continu innoveren noodzakelijk is, stilstand is achteruitgang. 'Zelfs als je op het juiste spoor zit, word je overreden als je gewoon blijft zitten' is een toepasselijke uitspraak van Will Rogers.¹² Zie ook het kader 'Opwinding en shake-out'.

Opwinding en shake-out

Er is een nieuwe, onuitputtelijke energiebron ontdekt! Het medicijn tegen kanker is ontdekt! Nieuwe ontdekkingen leiden vaak tot opwinding, tot het idee dat een nieuwe tijd aanbreekt en dat grenzen zijn doorbroken. Vaak zien veel mensen in de opwinding nieuwe kansen. Zo werden in de westerse wereld tussen 1880 en 1890 bijna 1.000 bedrijven opgericht die zich richtten op elektrische apparaten. In 1914 waren er nog 25 van over. In de jaren twintig van de vorige eeuw waren er in de VS tussen de drie- en vijfhonderd autofabrikanten, in 1960 nog vier.¹³ De shake-out heeft niets te maken met de mate van succes van de innovatie, tegenwoordig zijn er meer elektrische apparaten en auto's dan ooit. ▶

Begin jaren negentig zagen we een dergelijke opwinding rond internet. Goeroes vertelden dat de wereld revolutionair zou veranderen en talloze internetbedrijfjes schoten uit de grond. Het resultaat was de beurshype die begin 2000 leidde tot een grote crisis op de wereldwijde aandelenmarkten. Tijdens de crisis na een hype verdwijnen de meeste nieuwe bedrijven (de shake-out). Dan pas wordt duidelijk wat wel en niet mogelijk is met de nieuwe uitvinding. Dan ook wordt de nieuwe kennis op grote schaal toegepast. Pas sinds een aantal jaren is het gebruik van internet echt ingeburgerd. Zonder erbij na te denken gebruiken we het nu voor zoveel verschillende zaken dat we het ons nauwelijks meer kunnen voorstellen ooit zonder te hebben gekund.¹⁴

Een trend die recentelijk veel aandacht krijgt, is **globalisering**. Voor Europa creëert globalisering zowel een kans als een noodzaak om te innoveren. Globalisering biedt ons kansen, want in tal van landen in Azië en Zuid-Amerika waren mensen tot voor kort te arm om onze producten te kopen. Met het stijgen van de welvaart in die landen ontstaat er extra vraag naar onze producten. De opkomst van nieuwe economische grootmachten als China, India en Brazilië doet ons in de westerse wereld echter ook realiseren dat onze welvaart geen gegeven is. Als we willen zorgen dat het ons ook morgen goed gaat, zullen we daar vandaag aan moeten werken (zie het kader 'Concurreren met China').

Concurreren met China

Er zijn verschillende manieren om te concurreren met bedrijven uit de opkomende economieën. Stel dat een Chinees de helft verdient van iemand die hetzelfde werk doet in het Westen. Dan zijn er voor ons zes manieren om te concurreren. Waar gaat jouw voorkeur naar uit?

- **Meer uren werken:** dan moeten we het dubbele aantal uren werken.
- **Harder werken:** dan moeten we per uur eens zo hard werken als iemand in China.
- **Met minder salaris genoeg nemen:** dan moeten we ons inkomen halveren.
- **Slimmer werken:** door ons werk anders te organiseren of door andere hulpmiddelen te gebruiken produceren we meer, goedkoper of met minder verspilling.
- **Betere producten ontwikkelen:** door de meest actuele kennis over technologieën en klanten toe te passen, ontwerpen we producten die meer waarde toevoegen. Dit zijn dus producten die meer kunnen, een betere kwaliteit hebben, mooier zijn, enzovoort.
- **Producten beter vermarkten:** omdat producten pas bij verkoop geld opleveren, kunnen we ook concurreren door beter te verkopen. Dit kan met een sterkere merknaam, door nieuwe afnemersgroepen te vinden, met effectievere reclame of met een betere distributie.

De laatste drie opties in het kader 'Concurreren met China' zijn natuurlijk het aantrekkelijkst. Deze drie opties hebben twee overeenkomsten. Ten eerste zijn ze alle drie gebaseerd op innovatie, van respectievelijk processen, producten en markten. Ten tweede zullen ze in de meeste gevallen slechts een tijdelijk concurrentievoordeel opleveren. Vandaar het pleidooi, ook steeds vaker in de politiek, om te innoveren en vooral om continu te innoveren.

1.3 Waarom niet innoveren?

Na de voorgaande pagina's lijkt het je waarschijnlijk heel logisch dat elke organisatie continu innoveert. Het is echter een vaakgehoorde klacht dat bedrijven (of onze nationale economie) niet innovatief genoeg zijn. Er zijn verschillende redenen waarom organisaties minder aan innoveren doen dan wenselijk is. Vier daarvan bespreken we in deze paragraaf, namelijk de gedachte dat innoveren niet nodig is, de angst voor verandering, geen risico's durven nemen en het feit dat veel organisaties worden geregeerd door de waan van de dag en geen tijd hebben om te innoveren.



Figuur 1.3 Vier redenen waarom organisaties niet innoveren.

1.3.1 Innoveren is niet nodig

Het gaat goed met onze organisatie. De verkopen en winst groeien elk jaar. Klanten stromen toe, zijn heel tevreden en blijven terugkomen. Dus hoezo is innoveren nodig?

Succes is de grootste barrière voor verandering. Deze uitdrukking benadrukt dat veranderen in goedlopende organisaties soms nog moeilijker is dan in slechtlopende organisaties. Geen enkel product of technologie heeft een oneindige levensduur. Onvermijdelijk neemt na verloop van tijd de concurrentie toe, veranderen klantbehoeften of komt er een nieuwe technologie beschikbaar. De vraag is

wanneer wordt ingezien dat innoveren noodzakelijk is. In het ideale scenario gebeurt dat op het moment dat de groei begint te verminderen of zelfs al even eerder. De praktijk is echter maar al te vaak dat pas als er financiële problemen komen, de bereidheid tot veranderen groot is. Als de langetermijntrends aangeven dat een bestaande, winstgevende positie wordt bedreigd, is innoveren noodzakelijk. Zo zagen de fabrikanten van sigaren hun klanten elk jaar ouder worden. Ook al maakt een sigarenfabrikant dan nog een goede winst, deze situatie zal onvermijdelijk veranderen. Markides introduceert hiervoor de termen ‘strategische gezondheid’ en ‘financiële gezondheid’ en benadrukt dat organisaties meer oog moeten hebben voor hun **strategische gezondheid**.¹⁵ Indicatoren van strategische gezondheid zijn onder meer klanttevredenheid, structurele veranderingen in de markt (zoals de almaar ouder wordende sigarenrokers), nieuwe wetgeving, de motivatie van werknemers, het aantal producten in de **innovatiepijplijn** of reacties van leveranciers en afnemers (zoals de groothandel en detailhandel) (zie figuur 1.4).



Figuur 1.4 De indicatoren van strategische gezondheid.

Organisaties moeten durven investeren in innovaties die een eind kunnen maken aan hun huidige, succesvolle werkzaamheden. Zo investeert PostNL in digitale postdiensten en Albert Heijn in de thuisbezorgdienst Albert (inmiddels AH.nl). Voor bedrijven is dit vaak een moeilijke keuze: wie gaat er nou een graf voor zichzelf graven? Toch is er geen keus: het alternatief voor **kannibalisatie** is dat een concurrent de innovatie ontwikkelt en dan ben je nog slechter af.

1.3.2 Angst voor verandering

De beroemde econoom Joseph Schumpeter omschreef al in 1942 innovatie als **creatieve destructie**, het creatieve nieuwe vernietigt het oude bestaande.¹⁶ Creatieve destructie verwijst ook naar het moeilijke en vaak pijnlijke proces van afstand doen van het oude. Koetsiers raakten hun baan kwijt na de opkomst van de auto, mijn-