



WHY INNOVATION FAILS

De 7 sleutels
tot succes

JOACHIM DE VOS

Lannoo
Campus

D/2021/45/160 - ISBN 978 94 014 7693 5 - NUR 800

Vormgeving omslag: Adept vormgeving
Vormgeving binnenwerk: Peer De Maeyer
Visuals: Dieter Paternoster
Illustraties Sleutels: Kristof Braekeleire

© Joachim De Vos & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2022.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij,
de boeken- en multimediativisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag verveelvoudigd worden
en/of openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie,
microfilm, of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande
schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus
Vaartkom 41 bus 01.02
3000 Leuven
België
www.lannoocampus.com

Postbus 23202
1100 DS Amsterdam
Nederland

Voorwoord Herman Van Rompuy, Joachim De Vos en woorden van Bill Gates	9
--	---

WAT HEEFT DIT BOEK JE TE BIEDEN? 13

Terug naar normaal na corona is een illusie	13
Mijn leven gewijd aan innovatie en de toekomst	15
Jouw spiegel op de toekomst	16
Innovatie: de nieuwe religie	17
Ongebreideld techno-optimisme, en ik?	19
Ik wil de brug bouwen tussen vandaag en morgen	19

DEEL 1 - WAAROM INNOVEREN? 22

INNOVATIE ALS ANTWOORD OP VERANDERING 25

De snelheid van verandering neemt alleen maar toe....	25
De veranderende levensduur van onze organisaties	27
MATAMA zit op een roze wolk	29
We merkten de verandering ook in ons dagelijkse leven ...	30
Ook de weg naar een miljard dollar is radicaal veranderd ...	35
In een notendop	37

WAT IS INNOVATIE? 38

Een definitie	38
De innovatiecyclus van een organisatie	39
De grote innovatiegolven	42
In een notendop	55

KODAK: DE KOST VAN FOUTIEF INNOVEREN	56
Een verhaal vol controverses	57
Een strategische analyse	71
Economisch verschil in businessmodel	73
tussen analoog en digitaal	73
Wat als Kodak in 1975 scenariodenken had toegepast?	76
Wat waren de opties voor Kodak?	78
Waarom is deze case vandaag de dag zo belangrijk?	81

SUCCESVOL NAAR DE MARKT?	83
Systemische innovatie via open innovatie	87
In een notendop	93

DEEL 2 - HOE INNOVEREN, DE 7 SLEUTELS TOT SUCCES	94
---	----

SLEUTEL 1	
TECHLENZEN OP DE TOEKOMST	99
De wetten van de technologie	99
Eerste techlens - De wet van Moore	100
Tweede techlens - De wet van Gilder	114
Derde techlens - De wet van Metcalfe	120
In een notendop	124

SLEUTEL 2	
IS JE ORGANISATIE FUTURE FIT?	127
Innovatie opnieuw beschouwen: mislukken is geen mislukking	127
Future Fitness Formule	128
Hebben we een toekomstvisie zodat innovatie zinvol wordt?	129
Zijn we wendbaar?	131
Maken we snelheid?	132
Wat betekent ervaring?	134
In een notendop	134

SLEUTEL 3**STRUCTUREER INNOVATIE**

Obstacles on the innovation road	137
Obstakel: time to market	137
Obstakel: extern samenwerken? Open innoveren?	138
Obstakel: gebrek aan coördinatie	142
Obstakel: geen innovatiecultuur	143
Obstakel: beperkt inzicht in klanten en markten van de toekomst	144
Obstakel: de verkeerde ideeën kiezen of te weinig ideeën hebben?	147
Obstakel: marketing van innovatie en senior managementsupport	148
Innovatie verankeren in je organisatie	150
In een notendop	159

SLEUTEL 4**A WINNING INNOVATION TEAM**

De leercirkel van Kolb: leerprofielen	161
Innovatieprojecten correct bestaffen	162
Ook bij start-ups maakt het team het verschil	164
Time Span of Discretion en de complexiteit van innovatie	167
Innovatoren dromen weg, operationelen denken dichtbij	168
In een notendop	172
	173

SLEUTEL 5**DRIE HORIZONS NAAR JE TOEKOMST**

Organisaties kijken naar risico's op de foute plaats	175
Verleden, vandaag en de toekomst	175
Verdeel de toekomst in horizons	178
Van de oude Ansoff-matrix als basis	180
voor toekomstige productinnovatie...	181
... naar een 3-wave producten-roadmap voor de toekomst	184
Bestaat er een ideale balans om mijn middelen te verdelen ...	184
... naar innoveren in een 3 toekomsthorizons-portfolio	186
Wat mag en wat niet?	188
Ambidextere organisatie nodig voor H3	192
H3 heeft structuur nodig en vooral een innovatievisie	192
In een notendop	194
	207

SLEUTEL 6**SCENARIO'S ALS KERN VAN JE INNOVATIESTRATEGIE**

	209
Verandering gedefinieerd	209
Megatrends	209
Trendwatching: macro-, midi- en microtrends	211
Abrupte discontinuïteiten, crises	212
Black Swans?	214
Decision theory	215
Het gevaar van extrapoleren	216
Toekomstscenario's	218
In een notendop	230
Verdieping: Hoe bouw je scenario's?	231
Scenario's toepassen in je organisatie: de triple diamond-methodiek	251

SLEUTEL 7**ECOSYSTEMS, BETTER TOGETHER**

	269
Ecosystemen bouwen met scenario's:	
introductie van de StrategyMap™ en ValueMap™	269
Logische evolutie: van R&D, buy-build, open innovatie, platformen naar ecosystemen	271
Bonussleutel: Early warning system als onderdeel van een rolling strategy	276

EEN TRIP IN DE TOEKOMST

283

JOACHIM AAN HET WOORD

288

VOORWOORD



Voorwoord van Herman Van Rompuy,
Voorzitter emeritus van de Europese Raad



Welkomstwoord
door Joachim De Vos

“There is no doubt that the way we live will be different in the future.”

BILL GATES



“There is no doubt that the way we live will be different in the future. The advances in PC technology and low-cost communications are bringing a revolution that we all talk about today as the information superhighway. I think that the impact that is coming in the next twenty years will be very dramatic. So, I think it’s very wise for us to start exploring what it all means. A project like this one where you are brainstorming about what is possible and you are getting people to come in, look at that and that about what this all means. It’s fantastic that this is happening early on. I was certainly impressed with what I saw. And I’m very pleased to be here. Thank you.”

Deze woorden sprak Bill Gates op 16 maart 1995 bij de opening van Living Tomorrow, het eerste project waar ik met hart en ziel bouwde aan de toekomst, meteen ook de start van mijn professionele carrière. Hij zei me echt onder de indruk te zijn van onze toekomstvisie. Vandaag, 27 jaar later breng ik hier een terugblik én een vooruitblik. Dit is een boek over hoe ik innovatie meemaakte bij honderden organisaties, klein en groot. Hoe ik de toekomst leerde inschatten om maximaal voorbereid te zijn. Het is vooral een openhartige, eerlijke kijk op hoe ik innovatie zag slagen en mislukken, vaak omdat men de drastische veranderingen onderschat had. Vandaag is het meer dan ooit zo dat: “The next twenty years will be very, very dramatic in change.”

INLEIDING

WAT HEEFT DIT BOEK JE TE BIEDEN?

Terug naar normaal na corona is een illusie

Corona was de 'black swan' die ons allen in intensiteit en draagkracht verrast heeft. Hoe een banale vleermuis erin slaagt om de geglobaliseerde wereld een kwart eeuw terug in de tijd te katapulteren, met verschillende massale lockdowns van onze economie en maatschappij en miljoenen doden tot gevolg. Ondanks dat alles vertraagde de technologische vooruitgang niet, integendeel. Ook op maatschappelijk vlak zal er veel veranderen. Corona stelt de manier waarop we in de wereld staan fundamenteel ter discussie. Antonio Guterres, de VN-secretaris-generaal waarschuwt: 'Het is tijd om de alarmbel te luiden, de wereld staat aan de rand van de afgrond'.

In het oude normaal staan we urenlang in de file, rijden we van hot naar her voor meetings waar we amper een paar minuten actief aan bijdragen, dragen we kennis over door onze kinderen urenlang te laten stilzitten in overvolle auditoria met weinig interactie, organiseren we events die alleen rendabel zijn bij een massale opkomst en vliegen we voor een prikje de wereld rond.

Tot plotseling de tijd stil stond: de totale lockdown. We zaten gevangen in onze bubbels – gelukkig of ongelukkig – , deden alleen noodzakelijke verplaatsingen. Ons leven veranderde drastisch. Nooit eerder in de geschiedenis was er zo'n grootschalig veranderingsexperiment van onze gewoontes en manier van leven, wonen en werken. Maar al snel sloeg de vermoeidheid toe om de opgedrongen regels te blijven aanvaarden, met als gevolg protesterende mensen die in koor riepen: 'Let's go back to normal, asap'. En dat deden we grotendeels, zodra het weer kon. We staan weer met zijn allen in de file, we vliegen weer de

wereld rond, we kopen alsof we een eeuw niks konden bestellen, wat leidt tot ongeziene schaarste wereldwijd. Heeft innovatie dan gefaald, vraag je jezelf af.

We worden intussen geconfronteerd met de keerzijde van het snelle herstel van de economie, door een tekort aan materialen en energie. Dat draagt dan weer bij tot meer uitstoot en we hebben net een zomer achter de rug met massale hitte en droogte aan de ene kant van de wereld en overstromingen en stormen aan de andere. Dit is pas het begin en het zal ons dwingen blijvend te veranderen. Daarom zal innovatie uiteindelijk wel moeten aanslaan en zorgen voor een structurele verandering, wat niet vanzelfsprekend is.

Wat als we ons met zijn allen minder verplaatsen?

Wat als we massaal online werken in plaats van pendelen?

Wat als we onze energie zelf opwekken?

Wat als we anders consumeren, recyclen en hergebruiken?

Hoe veranderen we ons doel van 'terug naar normaal' in 'de weg vooruit' en omarmen we vol overgave de verandering, ondanks de vele onzekerheden? Dat wordt de uitdaging van de komende eeuw, ook voor onze organisaties. Waarom blijft innovatie zo vaak een 'one off project'? Als ik in bedrijven vraag op welke innovatie van de laatste tijd ze het meest trots zijn zegt men: 'Nou, vorig jaar deed Eric met zijn team iets heel goed!' of 'We hadden een goede hackathon'. Maar daarna blijft het stil. Het initiatief vond geen gehoor of het was eenmalig. De vernieuwing viel stil, het gewone bedrijfsleven ging zijn gebruikelijke gang.

Wat is er toch mis zodat we er maar niet in slagen te innoveren? Waarom kunnen we het niet succesvoller maken en tot een geïntegreerd proces uitbouwen met terugkerende successen?

Onder meer om deze vragen te beantwoorden schrijf ik dit boek, hoewel ik geen antwoord kan geven op alle vragen. Dat zou bijzonder overmoedig zijn in een grillig veranderend domein als innovatie. Wat ik wel kan is de lessen delen die ik leerde in mijn leven gewijd aan innovatie. Soms kwam het inzicht uit succes, soms uit littekens. Hoe dan ook, het waren telkens verhelderende inzichten.

Zal de verandering je overkomen, of gestuurd worden door jou?

Mijn leven gewijd aan innovatie en de toekomst

Mijn professionele leven is gedreven door een oneindige passie voor de toekomst en de noodzakelijke innovatie om daar te komen. Als kind kreeg ik een encyclopedie over technologische vooruitgang. Die kende ik van buiten. Tijdens mijn ingenieursstudies ging mijn interesse vooral uit naar wat nog moest komen. In 1995 bouwden we in Brussel het Huis van de Toekomst – Living Tomorrow -, zodat we ons zouden kunnen voorstellen hoe het leven er in het jaar 2000 uit zou kunnen zien, omringd door nieuwe technologieën, producten en diensten. Een levende glazen bol met als doel innovatie te stimuleren en te communiceren. Het was een schot in de roos. Miljoenen mensen bezochten tot op de dag van vandaag een van onze 6 generaties projecten. Virtueel waren dat er zelfs honderden miljoenen. Met meer dan 1.000 organisaties kon ik sinds 1995 intens samenwerken voor het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten. Ik kon met hen nadenken over de uitdagingen om de toekomst waar te maken. Het werd een internationaal open science-project waar ik best trots op ben, net als op de mensen die het mede mogelijk maken, elke dag opnieuw.

Bij de lancering in maart 1995 was Bill Gates een van onze hoofdgasten. Op de avond van de lancering liepen we samen door het Huis van de Toekomst langs nieuwe radicale ideeën, zoals een keukencomputer naadloos geïntegreerd in het aanrecht. Dagelijkse producten werden automatisch besteld en via een virtuele supermarkt kon je ook funshoppen en je komende homeparty organiseren. Je virtuele assistent – ‘My Name is Franz and I’m going to help you organize your evening’ – kende je voorkeuren en maakte het kiezen uit een oneindig gamma mogelijkheden zoveel gemakkelijker. Domotica stuurde alles in je woning en je kon op afstand de home delivery man binnenlaten en volgen terwijl hij alles netjes in je koelkast zet.

Naast de bezoekers, zakten ook meerdere van mijn idolen af naar Brussel, zoals Nicholas Negroponte, Pattie Maes, Ray Kurzweil, de Chinese premier Zhu Rongji, Zaha Hadid of Chief Raoni Metuktire – een van de stamhoofden van het Kayapo-volk die samen met Sting strijd voerde tegen de ontbossing. We hebben zelfs het geluk dat voormalig Europees president Herman van Rompuy, geregeld internationale rondetafels over toekomstdenken en innovatie voorziet, sinds hij zijn Europese ambt neerlegde. Midden in de toekomst die ons omringt, hadden en hebben we de meest boeiende gesprekken. Mensen beginnen er te dromen; ze zien de toekomst en ze gaan anders denken en zelfs handelen.

Veel van wat we lieten zien kwam op de markt. Soms pas 20 jaar later. Vaak zagen we de magie voor onze ogen gebeuren. Tientallen producten en diensten, die we in co-creatie ontwierpen en in prototype bouwden, werden een succes: huisautomatisering met voice interaction (werd Google Home en Alexa), e-commerce (werd Bertelsman Online, later bol.com en Amazon), de virtuele reisplanner (later Tripadvisor), videovergaderen (werd ZOOM, Skype), delivery box (werd DHL-packstations), de automatische deurbel die de boodschapper binnenlaat (werd Amazon RING), de streaming jukebox (werd Spotify) en zoveel meer.

Maar innovaties faalden veel vaker dan ze slaagden. Veel ideeën sneuvelden in het lab, sloegen niet aan op de markt, of waren veel te vroeg en onaangepast aan de behoeften van dat moment. Spraaktechnologie introduceerden we veel te vroeg in 1999. AI-gestuurde baanmatching (toen active collaborative filtering) met Randstad in 1998 kwam twee decennia te vroeg. Het intelligente 'kitchenboard' vol slimme diensten en pratend met slimme verpakkingen en keukentoestellen in 2007, zal ongetwijfeld dit decennium doorbreken. De smartwatch uit 2010 die sporters toont wat en wanneer ze een sportreep moeten eten, gecombineerd met de sportreep die eetbare biochips bevat, zodat die automatisch je dieetprofiel aanvult, werd tien jaar terug gelanceerd als concept, en bestaat vandaag de dag om de medicatietrouw op te volgen. De intelligente spiegel die ook je virtuele dokter is, breekt na 6 jaar langzamerhand door via apps als SkinVision en Doktr.

De toekomst verbeelden wekt ook hevige emoties op, zowel bij het innoveren zelf als bij de adoptie door de consument. Ik herinner me levendig de week-ends waarin we eindeloze discussies voerden met gepassioneerde, maar ook geagiteerde bezoekers. Sommige mensen protesteerden en zagen ons als demonen, die het onheil van een artificiële, technocratische wereld predikten. Een scherm in elke kamer? Hoe durf je! Een scherm in onze handpalm waarmee we gaan lopen? Nooit! Die discussies bestaan nog steeds, zij het dan over andere onderwerpen zoals Artificiële Intelligentie (AI), zelfrijdende voertuigen, brain-computer interfacing, en zo meer.

Jouw spiegel op de toekomst

Net zoals het Huis van de Toekomst is dit boek bedoeld als een praktische leidraad voor het ontdekken van de toekomst en hoe we ons er optimaal op

kunnen voorbereiden. En vooral hoe je innoveert naar die toekomst en hoe je daarbij meer kans maakt om dit tot een herhaalbaar succes te maken, samen met je klanten in de – nabije en verdere – toekomst.

*Dit boek wordt je spiegel op de toekomst,
je leidraad voor de toekomst van jezelf,
je kinderen, je bedrijf, je klanten, je partners.*

Of je nu een gevestigd bedrijf, een start-up, een familiebedrijf of een overheids-, educatieve of zorginstelling bent, dit boek biedt je op een zinvolle manier de praktische handvatten en instrumenten om innovatie succesvoller te maken. De uitspraak ‘a fool with a tool remains a fool’ bevat veel waarheid. Er is meer nodig dan de juiste mensen én de juiste tools. Ik hoop dat dit boek je helpt om een duidelijke visie op de toekomst te bouwen. Die moet het mogelijk maken om, samen met tools, mensen en processen, in de toekomst ook relevant te zijn voor je organisatie. Dat is het doel van succesvol innoveren. De toekomst boeit ons tenslotte allemaal, want het is de plek waar we de rest van ons leven zullen doorbrengen en het begint hier!

Innovatie: de nieuwe religie

Vandaag zie en hoor je het woord innovatie overal. De hype rond nieuwe producten en diensten wordt alleen maar groter. Het coronatijdperk heeft ons grondig doen innoveren, zegt men. Zo werd een op biotech gebaseerde manier om met mRNA een COVID-vaccin te maken, plotseling dagelijkse spreektaal, net als een Bluetooth-app voor contactregistratie. We Zoomden allemaal van huis uit. Vliegreizen werden vervangen door videovergaderingen en musea of werelderfgoed bezochten we met de VR-bril.

Zonder innovatie was deze pandemie mogelijk onoverkomelijk geweest voor mens en economie. Op veel vlakken veranderde innovatie ons leven drastisch. Dan heb ik het nog niet over robots, drones of AI, verbonden met onze hersenen. De maatschappij bleef ondanks alles groeien, innovatieve bedrijven klommen naar de top; kijk maar naar de beursexplosie midden 2020. Apple werd met 2500 miljard even groot als de volledige Franse of Engelse economie, Tesla werd meer waard dan de 3 grote Duitse automerken en de rest van de top 10 samen. Elon Musk werd de rijkste mens die ooit op deze planeet rondliep. Een aardschok. Van succesvolle innovatie gesproken.

Verandering gaat steeds sneller, technologie boomt, de wereld wordt door elkaar geschud. Ik herinner me dat ik bij de start van mijn carrière in toekomstdenken – ik was 25 – de topman van Intel op bezoek had in Living Tomorrow. Zijn toespraak voor een zaal vol CEO's was kort en krachtig: 'Innovate! The quick or the death!' Iedereen lachte anno 1995, wat een performer. Vandaag wordt er minder gelachen.

Als organisatie moet je aan innovatie doen. Je kunt niet anders. Dus worden er talloze initiatieven gelanceerd: ideeënbusen, participatieplatformen, R&D-labs, accelerators, incubators, venture capital starters, innovation boards, skill learning programs, culture programs, open innovation, partnership programs, intrapreneur bootcamps, hackathons, innovation tours, innovation café's, disruption boards. Ik maak dit wekelijks mee in onze eventruimtes en op locatie, waar mij gevraagd wordt als 'inspirational speaker' om iedereen op scherp te zetten en creatieve energie los te weken. Begrijp me niet verkeerd: allemaal goede initiatieven, maar ze leiden amper tot resultaten, behalve dan het initiatief op zich. Er zit geen structuur in, geen connectie tussen de initiatieven, geen visie, geen opvolgsysteem, want ze vormen een doel op zich. Op die manier is innoveren helaas puur tijdverlies. Het kan en moet beter.

Onze hele maatschappij is gefixeerd op innovatie. Sinds de vroege jaren 2000 kennen we nieuwe goden: ze heten Google, Apple, Facebook, Amazon (kortweg GAFAM). Sinds kort werd deze top opnieuw gerangschikt: MATAMA (Microsoft, Apple, Tesla, Amazon, Mega, Alphabet). Ze hebben de meest charismatische leiders: Steve Jobs, Mark Zuckerberg, Jeff Bezos, Satya Nadella en Elon Musk. Gelukkig ook een aantal vrouwen zoals Susan Wojcicki, CEO YouTube en Gwynne Shotwall, COO SpaceX. Maar het blijft soms nog te veel een mannenwereld. Ze komen uit het beloofde land, Silicon Valley, maar evengoed uit China, waarvan we tot voor kort dachten dat ze er het kapitalisme omarmd hadden. Denk aan Alibaba, Tencent, Neo, TikTok met bezielers zoals Jack Ma. Met hun legers aan innovatieteams, ongelimiteerde budgetten, radicale technologie en onaardse innovatieve businessmodellen creëerden ze een nooit geziene – en nog steeds stijgende – businesswaarde van triljoenen dollars. Al moesten deze nieuwe pausen, tot nader order, in China in ballingschap op verzoek van President Xi.

Ongebreideld techno-optimisme, en ik?

Hoe moet ik mij in dit tijdperk organiseren om mezelf en mijn bedrijf een toekomst te geven? Ik behoor niet tot een MATAMA-bedrijf! Kan ik er werk van maken als ik maar over één miljoenste van de innovatiebudgetten van deze bedrijven beschik? Of zal ik proberen mijn bedrijf zo snel mogelijk over te doen, de handdoek in de ring te gooien of de hete aardappel door te schuiven naar de volgende generatie? Geen eenvoudige keuzes. Dan maar *innovation theater* organiseren, doen alsof ik innovatief bezig ben zoals professor Steve Blank het noemt?

Dat leidt soms tot een reactie tegen al het techno-optimisme en de innovatiedwang. Sommigen haken zelfs volledig af, zoals de Great Tech Stagnation, die van mening is dat het beste eruit is qua tech-innovatie. Er zijn geen life changing innovaties meer te behalen zoals de gloeilamp en de ijskast van destijds. Nieuwe producten slagen er niet meer in om substantiële meerwaarde te brengen naar een globale economie, stellen zij. 'Let's go back to normal', zoals we na de COVID-pandemie op onze oude gewoontes terugvallen. Zo lijkt het althans, aan de oppervlakte ...

De believers van de Great Tech Stagnation vinden dat de grootste stappen voorwaarts op het vlak van life extension, elektrificatie, constructie en transport al gezet zijn.

Hebben zij gelijk of vergissen ze zich?

Ik wil de brug bouwen tussen vandaag en morgen

Wanneer ik in organisaties gesprekken opstart over innovatie en de toekomst, heb ik meestal te maken met beide strekkingen. Extreem enthousiaste verkeners van de toekomst én extreme uitvoerders met focus op vandaag. Hoe ga je daarmee om? Hoe richt je op de juiste manier de blik op de toekomst zonder vandaag af te vallen en krijg je iedereen aan hetzelfde doel, zonder dat sommigen afhaken? Dat is precies waaraan ik met dit boek wil bijdragen.

Innovatie is levende materie. Begrijpen hoe innovatie evolueerde helpt ons om met inzicht naar de veranderende toekomst te kijken. Ik begin met analyseren van wat er tot aan vandaag gebeurde in industriële innovatie en nodig je uit

om samen na te denken, op een verantwoorde, realistische, maar ambitieuze manier, over waar de toekomst ons de volgende 20 jaar zou kunnen brengen. Hoe jij als bedrijfsleider, politiek verantwoordelijke, zorgverantwoordelijke, onderwijsverantwoordelijke, mobiliteitsverantwoordelijke of milieuverantwoordelijke kunt bouwen aan die toekomst.

Hoe krijg je inzicht in de geheimen van de toekomst, het universum van morgen? Daarover gaat dit boek.

Daarbij wil ik met name drie vragen grondig ontleden:

- **Waarom?**

Waarom moeten we een blik op de toekomst houden?

- **Innovatie?**

Om de toekomst goed te analyseren en eraan te bouwen zullen we innovatie goed moeten begrijpen. Wat is innovatie? Wat is het niet?

- **Faalt?**

Waarom wordt innovatie toegepast? Waar gaat het fout? Waarom gaat het fout?

Sleutels tot succes?

Hoe vergroot je je kansen om alsnog succesvol te innoveren?