

HANDLEIDING

Innovatietactieken



TFC TrainingsMedia



© Star Thrower

© Nederlandstalige bewerking: TFC TrainingsMedia

Oorspronkelijke titel: "Tactics of Innovation: How to Make It Easier for People to Accept New Ideas"

In Nederland en België uitgebracht door:

TFC TrainingsMedia, Velp (Nederland)

www.tfc.nl / www.tfc.be

Bestelnummer handleiding: 45 3494

Handleiding voor het gebruik van het TFC-programma nr.: 3494

Niets uit deze uitgave mag worden vervoelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze ook zonder voorafgaande, schriftelijke toestemming van de uitgever.

	Blz.
1. Inleiding	5
Inhoud van het trainingspakket	5
Over “Innovatietactieken”	5
Tips voor toepassing.....	6
2. Leerpunten en discussievragen.....	7
Over dit hoofdstuk.....	7
Innovatietactiek 1 - Voordelen wel.....	12
Innovatietactiek 1 - Risico’s niet	13
Als u niet aan de eerste innovatietactiek heeft voldaan, ga dan niet verder	15
Innovatietactiek 2 - Schijnbaar simpel	15
Innovatietactiek 2 - Kleine stappen	17
Innovatietactiek 3 - Duidelijke boodschap	18
Innovatietactiek 3 - Aansluiten bij het bekende	19
Innovatietactiek 4 - Geloofwaardige boodschapper	20
Innovatietactiek 4 - Betrouwbare prestaties	22
Innovatietactiek 5 - Makkelijk uit te proberen.....	23
Innovatietactiek 5 – Makkelijk vanaf te komen.....	24
Tijdens een crisis worden nieuwe ideeën eerder verwelkomd dan afgewezen	26
Onderschat de invloed van het sociale klimaat niet.....	27
Als de gebruiker verandert, moet u uw tactiek aanpassen.....	28
Zet uw idee op met deze principes in gedachten.....	29
3. Trainingsopzet.....	31
Over de training	31
Cursusprogramma	32
Uitwerking van de trainingsopzet.....	33
4. Cursistenmateriaal.....	37
Innovatietactieken.....	38
De innovatietactieken toepassen	39
Innovatietactiek 1: Voordelen wel.....	40
Innovatietactiek 1: Risico’s niet.....	42

Innovatietactiek 2: Schijnbaar simpel.....	44
Innovatietactiek 2: Kleine stappen.....	46
Innovatietactiek 3: Duidelijke boodschap	48
Innovatietactiek 3: Aansluiten bij het bekende.....	50
Innovatietactiek 4: Geloofwaardige boodschapper	52
Innovatietactiek 4: Betrouwbare prestaties	54
Innovatietactiek 5: Makkelijk uit te proberen	56
Innovatietactiek 5: Makkelijk vanaf te komen.....	58

PREVIEW
www.tfc.nl

1.

Inleiding

Inhoud van het trainingspakket

Het trainingsprogramma “**Innovatietactieken**” bestaat uit de volgende onderdelen:

- ▶ Het programma “**Innovatietactieken**”.
- ▶ Deze handleiding voor de trainer, compleet met trainingsopzet en vrij te kopiëren cursistenmateriaal.

Over “**Innovatietactieken**”

Het programma “**Innovatietactieken**” heeft als doel individuen en organisaties te helpen de kans op aanvaarding te vergroten bij de introductie van verandering. In het programma worden vijf paren tactieken getoond om dit te bereiken.

De concepten uit het programma zijn geen traditionele verkooptechnieken of slimme marketingtrucs. In plaats hiervan moet de innoveerder het nieuwe product, dienst of idee bekijken vanuit het gezichtspunt van de gebruiker. Door te bepalen hoe goed de innovatie aansluit op de behoeften van de gebruiker, en hoe goed deze aansluit bij het bekende, kan de innoveerder de innovatie aanpassen om hem acceptabeler te maken.

Verkopers hebben vaak niets te zeggen over het eindontwerp. Dat wil echter niet zeggen dat verkopers niet betrokken kunnen worden bij het ontwerp van het product. Het gaat erom dat innoveerders de kans hebben om de aanvaarding te beïnvloeden.

Dit programma is gebaseerd op het werk van professor James Bright en Joel Barkers toepassingen van zijn onderzoek.

James Bright

Professor James Bright, hoogleraar aan Harvard, stond aan de wieg van de technologieprognostiek en gaf managementtrainingen over de invloed van technologie. Hij is nog steeds een vooraanstaand deskundige op het gebied van innovatietactieken. Van

1974 tot 1982 was hij de mentor van Joel Barker. Hij doet al 35 jaar lang onderzoek naar innovatietactieken.

Joel Barker

Joel Barker is futurist. Hij staat wereldwijd bekend als 'de paradigma-man' voor zijn pionierswerk in het toepassen van de theorieën van paradigmaverschuiving en organisatievisie.

Sinds het begin van de jaren tachtig heeft Joel gewerkt met de meeste toonaangevende corporaties, organisaties en verenigingen van de wereld. Enkele van zijn cliënten zijn: de Canadese overheid, Ford, Hutamaki, IBM, Merck, 3M. Bijna één miljoen mensen hebben hem horen spreken over paradigmaverschuiving en visie.

Tips voor toepassing

Voor de sessie

Neem deze handleiding voor de sessie door en bekijk het programma minstens één keer. Het is ook zinvol om na te denken over toepassing van de leerpunten in de organisatie(s) van de deelnemers. U kunt daarbij eventuele specifieke innovaties of veranderingen waaraan de deelnemers werken betrekken, of een project van een concurrent. Denk ook na over de opmerkingen en vragen waarmee zij zullen komen na het zien van het programma.

Tijdens de sessie

- ▶ Begroet de deelnemers.
- ▶ Hoewel u het programma al gezien heeft, is het toch zinvol om het nog eens te bekijken samen met de deelnemers. De deelnemers krijgen dan meer het gevoel dat u erbij betrokken bent.
- ▶ Blijf als het programma is afgelopen nog een paar seconden rustig zitten voordat u het licht weer aandoet. Geef de deelnemers de gelegenheid om na te denken over wat zij gezien hebben.
- ▶ Veel mensen zullen onmiddellijk terugdenken aan situaties waarin zij één of meer van de richtlijnen niet gevolgd hebben. Om te voorkomen dat deelnemers defensief reageren, kunt u aangeven dat iedereen wel eens een tactiek genegeerd heeft.
- ▶ Als u een vraag stelt en u krijgt niet direct een reactie, wacht dan even rustig af. Geef de deelnemers de tijd, en gebruik indien nodig een paar van de discussievragen verderop in deze handleiding om de discussie op gang te helpen.
- ▶ Ontmoedig discussies over bijzaken of gesprekken tussen een paar mensen; het is belangrijk dat u de groep terug leidt naar het onderwerp van de sessie.
- ▶ Werk met kleine groepjes als de deelnemers de tactieken en leerpunten gaan toepassen op hun eigen projecten.

2.

Leerpunten en discussievragen

Over dit hoofdstuk

In dit hoofdstuk vindt u een uitwerking van de leerpunten van “**Innovatietactieken**”, compleet met illustratieve scènes en discussievragen.

Leerpunt 1 - Verandering is een constante

Joel Barker: *‘Iedereen weet dat de 20ste eeuw een eeuw van grote veranderingen was. Achteraf gezien lijkt het allemaal wonderbaarlijk. Op het gebied van geneeskunde, communicatie, transport, industrie, recreatie, op elk gebied is bijna alles veranderd.’*

Leerpunten

- ▶ Verandering is een constante, en ook het aantal veranderingen neemt steeds toe.
- ▶ Geen enkele bedrijfstak of beroepsgroep is immuun voor verandering.
- ▶ We kunnen veel voordeel hebben van een verandering. Er zijn bijvoorbeeld niet veel mensen die terugwillen naar het tijdperk van paard en wagen of het pré-computertijdperk.

Discussievragen en antwoordsuggesties

1. Kunt u een aantal veranderingen binnen uw bedrijfstak noemen die niet in het programma genoemd zijn?
 - ▶ Veranderingen in gebruikte technologie en hulpmiddelen.
 - ▶ Veranderingen in de concurrentiestructuur door fusies, buy-outs, enzovoort.
 - ▶ Veranderingen in de wetgeving.
 - ▶ Veranderingen op de markt door nieuwe concurrenten en globalisering.
 - ▶ Veranderingen in financiële en kredietsystemen.

2. Hoe bent u zelf in de afgelopen jaren veranderd?

- ▶ Nieuwe verantwoordelijkheden, functie, organisatie of bedrijfstak.
- ▶ Nieuwe attitudes tegenover klanten, medewerkers en leveranciers.
- ▶ Grote persoonlijke veranderingen - huwelijk, kinderen.

Leerpunt 2 - Mensen vertonen meestal weerstand tegen verandering, behalve onder zeer moeilijke omstandigheden

Joel Barker: *“Stijgende en dalende trends, paradigmaverschuivingen en allerlei innovaties zijn overal ter wereld waarneembaar. Maar het ironische is dat ook de weerstand tegen nieuwe ideeën universeel is. Ideeën die een verbetering kunnen zijn, blijven op de plank liggen, omdat we mensen er niet van kunnen overtuigen hoe waardevol ze zijn.”*

Leerpunten

Joel Barker legt uit dat het vaak lang duurt voordat veranderingen aanvaard worden. De televisie werd bijvoorbeeld voor het eerst gedemonstreerd op de Wereldtentoonstelling in Chicago in 1939, maar pas midden jaren vijftig kochten steeds meer mensen een televisie. Streepjescodes zijn uitgevonden in de jaren vijftig. Ze kwamen echter pas in de jaren tachtig in de supermarkt. De laser is uitgevonden in het begin van de jaren zestig, maar er was pas na tien jaar een toepassing voor. En het duurde twintig jaar voor de laser ingeburgerd was.

Professor Bright geeft dit voorbeeld: *Toen het militaire vliegtuig in de jaren twintig werd uitgevonden, werden de slagschepen van de Marine overbodig. De belangrijkste functies van de schepen konden worden overgenomen door de vliegtuigen. In 1945 vernietigden de Japanners de Amerikaanse vloot in Pearl Harbour. De marine bleef hun slagschepen echter zien als een integraal, essentieel onderdeel van hun organisatie en identiteit. Pas in 1997 - meer dan vijftig jaar nadat vliegtuigen waren geïntroduceerd - haalde de marine officieel de slagschepen uit hun arsenaal.*

Zoals uit deze voorbeelden blijkt, kan het jaren en soms zelfs decennia duren voordat veranderingen ingeburgerd zijn.

Tegenwoordig bestaat de technologie om veel soorten transacties (zoals het kopen van een boek of het aanvragen van een credit card) via het internet te verrichten. In de praktijk doet slechts een klein percentage van de mensen dit ook werkelijk.

Discussievragen en antwoordsuggesties

1. Iedereen vertoont wel enige weerstand tegen verandering. Kunt u een aantal redenen noemen waarom u een verandering niet direct accepteert?
 - ▶ Het gevoel de controle te verliezen.
 - ▶ Niet weten welke gevolgen de verandering zal hebben.
 - ▶ Tevreden zijn met de huidige stand van zaken. Niet vinden dat er een reden voor verandering is.

- ▶ Denken dat de verandering uw dagelijkse routine zal verstoren en meer werk vergt.
- ▶ Het kan impliceren dat wat ik geloof, niet juist is.

Leerpunt 3 - Maatschappelijk evenwicht, of 'Creëer geen deining'

De kanoërs uit het programma gleden probleemloos over het water. Toen introduceerde een van de teamleden een nieuwe peddel. Wat gebeurde er? Het team stopte met eensgezind peddelen en de kano begon te schommelen.

Joel Barker: *“Door afspraken over procedures, technieken, gebruiken en waarden ontstaan er tamelijk stabiele arbeidsrelaties die een maatschappelijk evenwicht creëren. Maar dat betekent ook dat elke innovatie een aantal van die afspraken doorbreekt en daarmee het evenwicht verstoort. Wat betekent dat? Creëer geen deining. Kijk naar die kanoërs. Ze willen niet omslaan. Ze willen doorgaan. Logisch, toch?”*

Leerpunten

Mensen hebben rationele redenen om zich tegen verandering te verzetten. Op het werk stellen mensen bepaalde procedures en relaties in om dingen gedaan te krijgen. Na verloop van tijd ontwikkelt dit gedrag zich tot geschreven en ongeschreven regels over de werking van de organisatie en de beheersing van bepaalde vaardigheden en apparatuur. Professor Bright noemt dit maatschappelijk evenwicht. Dit omvat drie elementen: de technologie die u gebruikt, de procedures die u volgt en uw waarden.

Discussievragen en antwoordsuggesties

1. Kunt u het maatschappelijk evenwicht in uw organisatie beschrijven? Desgewenst kunt u daarbij onderscheid maken tussen de drie elementen: technologie, procedures en waarden.

Technologie:

- ▶ We gebruiken een mainframesysteem/we gebruiken een client-serversysteem.
- ▶ We werken met hout of aluminium.
- ▶ Het transport gaat per vrachtauto, niet per trein.

Procedures:

- ▶ Elke aankoop boven de EUR 10.000 moet worden goedgekeurd door een directielid.
- ▶ Je moet je handtekening zetten voordat je een laptop mee naar huis mag nemen.
- ▶ Het salaris wordt op de laatste vrijdag van de maand uitbetaald.
- ▶ Elk product moet gecontroleerd worden vóór verzending.

Waarden:

- ▶ We zijn vrij informeel. Iedereen (inclusief het management) is goed benaderbaar.
 - ▶ We zijn een koploper. We zijn de beste in onze branche.
 - ▶ Onze producten zijn de beste die beschikbaar zijn.
 - ▶ We zijn gedreven. Je moet veel uren maken om carrière te maken.
 - ▶ Verkopen is belangrijker dan produceren. We vinden ervaring belangrijker dan een prestigieus diploma.
2. Kunt u een innovatie noemen die uw organisatie zonder succes geprobeerd heeft in te voeren? Hoe heeft dit het maatschappelijk evenwicht verstoord?
- ▶ Bestaande relaties werden op hun kop gezet (procedures of waarden).
 - ▶ Door de verandering zijn mijn vaardigheden en ervaring overbodig geworden (technologie of waarden).
 - ▶ Het betekende dat er een heel nieuw computersysteem aangeleerd moest worden (technologie of waarden).

Leerpunt 4 - Uitvinden is het creëren van een idee. Innoveren is het idee introduceren bij de gebruikers.

Joel Barker: *"Wij gaan innovatietactieken aanleren, zodat een nieuw idee wordt aanvaard en gebruikt. Bright noemt het 'kenmerken om de aanvaarding van een innovatie te versnellen'."*

Leerpunten

In het uitvindproces is de uitvinder belangrijk. Bij innovatie (dat wil zeggen bij het introduceren van de uitvinding bij anderen) is de gebruiker belangrijk. Uitvinders zijn soms zo gericht op hun uitvinding dat ze de behoeften en percepties van de gebruikers negeren of bagatelliseren.

Een nieuw idee of product heeft echter alleen maar waarde als het aanvaard wordt door anderen. Een uitvinder die de gebruiker negeert, streeft dus zijn doel voorbij.

Het is belangrijk te weten dat innovaties zich niet beperken tot het terrein van de technologie. Joel Barker geeft de volgende voorbeelden van innovaties op allerlei gebieden:

Technologie: de Palm Pilot

Relaties: groeiend bewustzijn van de homoseksuele en lesbische gemeenschap

Management: open boekmanagement

Cultureel: toenemende culturele invloed van allochtonen

Gezin: kinderen krijgen op latere leeftijd

Transport: satellietgestuurde boordcomputers

Communicatie: mobiele telefoons

Discussievragen en antwoordsuggesties

1. Bij het evalueren van uw innovatie moet u ook proberen te bepalen of u wellicht te vol bent van het idee. Bent u vergeten na te denken over de gebruiker? Hoe zal uw innovatie de huidige procedures, rollen of waarden van de gebruiker veranderen?
 - ▶ De gebruiker moet zijn huidige werkmethoden veranderen.
 - ▶ We moeten onze presentatie veranderen. Anders wordt de innovatie niet aanvaard.
 - ▶ Sommige aspecten van de innovatie zijn gemakkelijk te aanvaarden. De rest moet aangepast worden.
 - ▶ De innovatie betekent dat de functies of afdelingen veel minder belangrijk worden.

Follow-up

In dit programma worden innovatietactieken besproken, geen uitvindtactieken. U leert hoe u ervoor kunt zorgen dat uw nieuwe ideeën worden overgenomen.

De concepten zijn van toepassing op alle soorten ideeën en veranderingen, niet alleen technologische vooruitgang. U bent bijvoorbeeld bezig een verandering te introduceren in uw organisatie. Of uw organisatie is bezig een nieuw product of idee op de markt te introduceren. U probeert wellicht een nieuwe aanpak voor huishoudelijk werk te introduceren. In al deze situaties kunnen de innovatietactieken u helpen ervoor te zorgen dat uw nieuwe idee aanvaard wordt.

Leerpunt 5 - De potentiële gebruiker is alleen geïnteresseerd in de ideeën die op hem of haar van toepassing zijn

Leerpunten

De innoveerder kan tientallen voordelen noemen. De potentiële gebruiker is echter alleen geïnteresseerd in de paar ideeën die op hem van toepassing zijn. De innoveerder moet zijn presentatie afstemmen op het publiek.

Voorbeeld

Jim Bright geeft een voorbeeld uit eigen ervaring: *Er werd een computercursus voor senioren gehouden. Er meldden zich tweehonderd mensen aan. De cursusleiders spraken enthousiast over alle voordelen die de computer bood. Bijvoorbeeld de mogelijkheid om genealogisch onderzoek te doen of de financiën te beheren. Bijna driekwart van de deelnemers wilde de computer maar voor één ding gebruiken: om te e-mailen met hun kleinkinderen!*

Discussievragen en antwoordsuggesties

1. Onlangs kondigde Apple Computers aan dat ze zich gaan concentreren op een paar specifieke markten voor hun Macintosh computers, waaronder de grafische industrie en de opleidingsmarkt. Welke voordelen kunnen belangrijker zijn voor de ene groep dan voor de andere?
 - ▶ vermogen om complexe, veelkleurige graphics te bewerken (grafische industrie)
 - ▶ eenvoudig te leren (opleidingsbranche)
 - ▶ lagere kosten (alle bedrijfstakken, maar vooral relevant voor opleidingsbranche)
2. Hoe goed heeft u vastgesteld wat de meest relevante voordelen van uw innovatie zijn voor uw specifieke markt(en)? Hoe kunt u dit verbeteren? Wat kunt u hierbij leren van uw concurrenten?

Toepassing

U probeert bijvoorbeeld fondsen te werven voor uw nieuwste productlijn. Verzamel alle informatie die nodig is om de vragen te beantwoorden van alle mensen die het project moeten goedkeuren: boekhouding, marketing, juridische afdeling, enzovoort.

Innovatietactiek 1 - Voordelen wel

Joel Barker: *“U moet uw ideeën vanuit het oogpunt van de gebruiker leren presenteren. Heeft uw nieuwe idee voordelen boven de huidige werkwijze van de gebruikers?”*

Voorbeeld uit “Innovatietactieken”

Het voorbeeld in het programma is Edisons introductie van de gloeilamp.

Leerpunten

Om van potentiële gebruikers echte gebruikers te maken, moeten ze geloven dat uw nieuwe idee beter is dan wat ze momenteel doen of gebruiken.

Jim Bright zegt: *“Een krachtig voordeel is het sterkste motief voor het aanvaarden van een innovatie.”*

Voorbeelden

Voorbeelden van recente innovaties die enorme voordelen hebben opgeleverd, zijn onder andere:

- ▶ Federal Express (de eerste keer dat 24-uurslevering gegarandeerd kan worden en pakketten gevolgd kunnen worden).
- ▶ Airmiles (u kunt gratis vliegen).

Discussievragen en antwoordsuggesties

1. Bekijk drie ideeën uit uw eigen organisatie: één idee dat uit de markt komt, één dat intern gebruikt is om verandering in gang te zetten en één idee dat u nog aan het ontwikkelen bent. Wat zijn hun voordelen en voor wie?
 - ▶ Bespaart tijd en geld.
 - ▶ Verbetert de kwaliteit van het leven.
 - ▶ Makkelijker te gebruiken.
 - ▶ Efficiënter.
2. Hoe kunt u ervoor zorgen dat u zich richt op de voordelen van uw innovatie? Kunt u iets leren van de manier waarop uw concurrenten nieuwe producten hebben geïntroduceerd?

Toepassing

Onderneem in de ontwerpfase stappen om meer input van potentiële gebruikers te krijgen over wat ze precies willen. U kunt bijvoorbeeld een enquête (formeel of informeel) onder gebruikers houden om te achterhalen wat ze belangrijk vinden. U kunt hen ook observeren.

Edison en de introductie van elektrisch licht

In deze handleiding volgen we de introductie van elektrisch licht door Thomas Edison. Edison paste alle innovatietactieken toe op zijn uitvindingen. Daardoor was hij zeer succesvol bij het introduceren van technische innovaties. Door bijvoorbeeld de tactiek *Voordelen wel toe te passen*, kon hij een aantal voordelen van elektrisch licht ten opzichte van gasverlichting benoemen: het was schoner, makkelijker aan en uit te doen en te verplaatsen, preciezer, beter voor de ogen en veiliger.

Innovatietactiek 1 - Risico's niet

Joel Barker: *"Hoe zit het met de risico's als een nieuw idee niet werkt? Hoe kleiner de risico's, hoe beter het idee."*

Voorbeeld uit "Innovatietactieken"

Edisons gloeilamp in vergelijking met gasverlichting.

Leerpunten

Mensen aarzelen om te veranderen, omdat ze zich zorgen maken over de gevolgen. Hoe groter het risico op falen, hoe ernstiger de gevolgen. En hoe meer weerstand tegen verandering mensen zullen vertonen. Pas daarom de innovatie aan om dit risico te verminderen.

Voorbeeld

Farmaceutische bedrijven en producenten van medische apparatuur melden dat het langer dan tien jaar kan duren voordat een nieuw medicijn of therapie het reguleringsproces doorlopen heeft. Waarom verloopt dit proces zo ontzettend traag? Omdat de potentiële gevolgen van een incorrecte behandeling zo ernstig zijn: (blijvend) letsel of zelfs overlijden.

Discussievragen en antwoordsuggesties

1. Hoe goed heeft uw organisatie of groep de nadelen van nieuwe ideeën vastgesteld? Kunt u een voorbeeld geven?
 - ▶ Niet echt goed. Potentiële problemen worden terzijde geschoven.
 - ▶ We denken pas na over potentiële problemen wanneer gebruikers ons hierop wijzen.
 - ▶ We doen ons best. Soms komen we voor verrassingen te staan als het idee of de innovatie in praktijk gebracht wordt.

Toepassing

Werk met potentiële gebruikers samen om de mogelijke negatieve gevolgen van een innovatie te bepalen. Op grond van deze informatie bepaalt u hoe u de kans op falen kunt verminderen of de gevolgen minder ernstig kunt maken.

Voorbeeld: u introduceert een factureringsprogramma. De boekhouding maakt zich zorgen over mogelijke fouten. U kunt een testsite opzetten om het nieuwe programma door een aantal boekhoudkundige cycli te voeren. U kunt de boekhouding laten weten dat u training voor de medewerkers zult regelen.

Edison en de introductie van elektrisch licht

De potentiële nadelen als het elektrisch licht niet werkt: het wordt donker. Dat is slechts een ongemak. Niet kostbaar of levensbedreigend zoals het falen van gasverlichting kan zijn.

Als u niet aan de eerste innovatietactiek heeft voldaan, ga dan niet verder

Joel Barker: *“Deze twee regels zijn het belangrijkste: Ziet de gebruiker een voordeel in het idee, en ziet hij dat er weinig risico's aan kleven?”*

Leerpunten

Het heeft geen zin om verder te gaan als u niet aan de eerste tactiek voldaan heeft. U heeft de gebruiker geen reden gegeven voor verandering. Als de potentiële gebruiker geen voordeel heeft van de innovatie of aanzienlijke risico's loopt, moet u stoppen en vragen: 'Waarom wil ik eigenlijk dat dit idee aanvaard wordt?'

Veel innovaties - die worden voorgesteld door intelligente, goed bedoelende mensen - voldoen gewoon niet aan deze eerste, voor de hand liggende tactiek. Bood de introductie van de Nederlandse vijf guldenmunt mensen een duidelijk voordeel? Niet echt. Het biljet werkte prima. Was er een nadeel? Op praktisch niveau had de munt een aanzienlijk nadeel: veel mensen zien geen verschil met de stuiver.

Discussievragen en antwoordsuggesties

1. Met hoeveel vertrouwen kunt u zeggen dat uw nieuwe idee of innovatie voldoet aan de eerste innovatietactiek? Beoordeel het idee op een schaal van nul tot vier:

0 ----- 1 ----- 2 ----- 3 ----- 4

0: Voldoet helemaal niet aan de tactiek.

1: Voldoet minimaal aan de tactiek.

2: Voldoet ten dele aan de tactiek.

3: Voldoet grotendeels aan de tactiek.

4: Voldoet helemaal aan de tactiek.

- ▶ Het voldoet helemaal niet aan de tactieken.
- ▶ Het voldoet aan één van de tactieken, maar andere moeten verbeterd worden.
- ▶ Het voldoet aan de tactieken en kan verder ontwikkeld worden.

Innovatietactiek 2 - Schijnbaar simpel

Joel Barker: *“Uw idee moet simpel overkomen op de gebruiker.”*

Voorbeeld uit “Innovatietactieken”

Het voorbeeld uit het programma was de introductie van 'salade in een zakje'.

Leerpunten

Mensen accepteren nieuwe ideeën het snelst wanneer ze eenvoudig te gebruiken lijken. Ideeën die ingewikkeld of moeilijk te leren lijken, schrikken af. Dat komt omdat mensen niet het risico willen lopen dat ze zich het nieuwe idee niet eigen kunnen maken. Wanneer een idee complex lijkt, zijn mensen bang om te falen en minder geneigd om het uit te proberen.

Voorbeelden

Veel producten die u dagelijks gebruikt volgen dit principe.

- ▶ De Macintosh-computer was een succes omdat hij zo gebruikersvriendelijk was in vergelijking met Dos-computers.
- ▶ Een auto met vierwielaandrijving is veel gemakkelijker te besturen, ook al is het besturingssysteem zelf ingewikkelder.
- ▶ Om te zorgen dat een nationaal alarmnummer effectief werkt, is eenvoud en snelheid voor de gebruiker essentieel. Aan de andere kant is de infrastructuur achter het systeem - die helpt garanderen dat elk noodtelefoontje goed wordt afgehandeld - ongelooflijk complex.

Discussievragen en antwoordsuggesties

1. Hoe eenvoudig is de verandering die u probeert te introduceren voor de gebruiker?
 - ▶ Het is eenvoudig genoeg voor de potentiële gebruikers.
 - ▶ Het is helemaal niet simpel gemaakt.
 - ▶ Sommige aspecten zijn simpel. Andere zijn nog steeds complex.

Toepassing

Kijk of het mogelijk is om het aantal stappen te verminderen dat de gebruiker moet doorlopen bij het gebruik van de innovatie.

Edison en de introductie van elektrisch licht

Edison vertelde de gebruiker dat hij of zij alleen maar een schakelaar hoefde om te zetten om elektrisch licht te krijgen. Natuurlijk was er veel meer voor nodig om elektrisch licht in een huis te krijgen dan alleen het omzetten van een schakelaar. In elk huis moest bedrading worden aangebracht. De bedrading in het huis moest verbonden zijn met een meterkast. Deze was weer verbonden met kabels die buiten het huis onder de grond liepen. Deze kabels stonden in verbinding met een elektriciteitscentrale.

Edison wist echter dat al die ingewikkelde details van het opwekken van elektrisch licht intimiderend zouden werken. Hij gaf huiseigenaren het gevoel dat ze alleen maar

een knop hoefden om te zetten om elektriciteit te krijgen. Hierdoor gaf Edison hen meer vertrouwen - en vergrootte hij de aanvaarding van elektrisch licht.

Edison zorgde ervoor dat het installeren van elektriciteit simpel leek. De gebruiker kreeg te horen dat de gasbrander aan het eind van de gaspijp vervangen werd door een elektrische brander. Tegenwoordig noemen we dit een stopcontact.

Innovatietactiek 2 - Kleine stappen

Joel Barker: *“U moet uw grote idee bovendien in kleine stappen invoeren.”*

Voorbeeld uit “Innovatietactieken”

Het voorbeeld voor deze tactiek gaat over hoe computers in auto's geïntroduceerd zijn met kleine stappen. Het begon met zuiniger brandstofinjectie, gevolgd door katalysatoren, remsystemen voor een betere grip en toen airbags voor meer veiligheid. En tenslotte een geavanceerde, satellietgestuurde boordcomputer die uw locatie waar ook ter wereld in kaart brengt.

Leerpunten

Door een idee in etappes te introduceren, wordt het gemakkelijker te aanvaarden. Mensen hoeven niet in één keer een grote verandering te accepteren. Potentiële gebruikers kunnen langzaam aan het idee wennen. Kleine stappen geeft de innoveerder ook de tijd om te experimenteren en het idee te verbeteren.

Bovendien is het risico kleiner wanneer een verandering stapsgewijs ingevoerd kan worden. Bijvoorbeeld: een proefabonnement van een week bij een sportschool. De sportschool hoopt u in kleine stappen als klant te winnen. En wat dacht u van een ijssalon waar u gratis verschillende smaken kunt proeven?

Voorbeelden

- ▶ Door gratis rekeningen voor studenten aan te bieden, proberen banken klanten te winnen door hen een kleine stap te laten zetten. Hopelijk zal de student er gaandeweg andere producten bijnemen, zoals een creditcard of een persoonlijke lening.
- ▶ Toen kunststof in auto's geïntroduceerd werd, deden autofabrikanten dit in etappes. Twee van de eerste veranderingen waren de knoppen aan de deurgreep en de knoppen op het dashboard. Daarna volgden kunststof bekleding en bumpers. Als al deze veranderingen tegelijkertijd hadden plaatsgevonden, hadden klanten zich kunnen verzetten tegen een 'kunststof auto'. Tegelijkertijd kreeg de innoveerder meer tijd om te experimenteren en de kunststof onderdelen te verbeteren.

Toepassing

Bied een proefpakket of proeflidmaatschap aan. Of introduceer het nieuwe beleid bij een kleine groep medewerkers. Heeft u nog andere ideeën? Kunt u leren van introducties van nieuwe ideeën in het verleden - zowel uw eigen ideeën als die van concurrenten?

Edison en de introductie van elektrisch licht

Edison nodigde mensen uit om slechts één gloeilamp te proberen. Ook al betekende dit het installeren van een volledige elektrische infrastructuur in hun huis, inclusief een meter, meterkast en de bedrading in het huis en de kabels naar buiten toe. Zo'n investering zou hij nooit terugverdienen als de huiseigenaar slechts één gloeilamp gebruikte. Edison had er echter alle vertrouwen in dat de huiseigenaren na het gebruik van die ene gloeilamp al snel om elektrisch licht voor de rest van hun huis zouden vragen.

Innovatietactiek 3 - Duidelijke boodschap

Joel Barker: *“Hanteer taalgebruik dat uw gebruikers kennen. Bedenk vooral geen nieuw vocabulaire voor uw nieuwe idee. Geef bestaande woorden een nieuwe betekenis.”*

Voorbeeld uit “Innovatietactieken”

Dit is een negatief voorbeeld over de introductie van de Lekkere Zitting voor fietsen.

Leerpunten

Volgens Joel Barker zullen potentiële gebruikers uw innovatie eerder accepteren als u eenvoudige, bekende taal gebruikt om de verandering te beschrijven. Mensen houden er niet van om zich geïntimideerd te voelen. Ze vermijden producten die onnodig ingewikkeld lijken.

Voorbeelden

- ▶ Professor Bright geeft een voorbeeld dat toont dat de juiste woordkeuze het accepteren van een innovatie makkelijker kan maken. In 1970 introduceerde Hewlet-Packard een apparaat dat we tegenwoordig kennen als een rekenmachine. Enig idee waarom ze het een rekenmachine noemden, terwijl hij eigenlijk bedoeld was als draagbare computer voor ingenieurs? Ook al was hij niet zo krachtig als een computer, Hewlet-Packard noemde het een rekenmachine omdat hun ingenieurs het daarvoor gebruikten. Bovendien wist het management van H-P dat als ze het een computer noemden, de ingenieurs toestemming moesten vragen voor aanschaf. Dit was het tijdperk van grote computerafdelingen die de controle hadden over alles wat ‘computer’ genoemd werd. Door hun uitvinding een programmeerbare rekenmachine te noemen, gaf H-P ingenieurs ook de kans om het van hun eigen budget te kopen.

- ▶ Joel Barker geeft dit voorbeeld: toen de auto voor het eerst geïntroduceerd werd, werd het een 'koets zonder paarden' genoemd. Deze naam legde verband tussen auto's en het paard en wagen waaraan mensen gewend waren. Het feit dat dit een ingewikkelde nieuwe machine was, werd niet benadrukt.

Toepassing

Vraag een buitenstaander die het idee niet kent, om uw communicaties te controleren op eenvoud en duidelijkheid.

Edison en de introductie van elektrisch licht

Als Edison sprak over elektrisch licht, gebruikte hij termen die mensen herkenden uit hun ervaring met gaslicht. Hij zei bijvoorbeeld: 'We zullen de gasbrander van de muur halen en een elektrische brander installeren.' Tegenwoordig heet dit een stopcontact. Edison was echter slim genoeg om te weten dat het gebruik van bekende woorden de verwarring zo klein mogelijk zou maken. Dat zorgt ervoor dat mensen minder weerstand tegen verandering hebben.

Innovatietactiek 3 - Aansluiten bij het bekende

Joel Barker: *"Als uw idee aansluit bij wat gebruikelijk is, wordt het eerder aanvaard. Uw idee moet zoveel mogelijk hetzelfde doen, eruitzien en voelen als wat de gebruiker gewend is."*

Voorbeeld uit "Innovatietactieken"

Joel Barker gebruikt de fax als voorbeeld van aansluiten bij het bekende.

Leerpunten

Wanneer een nieuw idee aansluit bij wat mensen al doen, is het eenvoudiger het te aanvaarden. Dat komt omdat ze hun werkwijze niet ingrijpend hoeven te veranderen.

Voorbeelden

- ▶ Toen telefoons met druktoetsen geïntroduceerd werden, hielden ze hetzelfde uiterlijk als telefoons met een draaischijf.
- ▶ Net zoals pizzeria's pizza's bezorgen, zijn er tegenwoordig restaurants die volledige maaltijden bezorgen. Ze werken op vrijwel dezelfde manier: u belt op, plaatst uw bestelling en wacht tot uw maaltijd arriveert.

Discussievragen en antwoordsuggesties

1. In hoeverre komt de voorgestelde verandering overeen met wat mensen momenteel doen?
 - ▶ Het lijkt helemaal niet op wat mensen momenteel doen.
 - ▶ Het lijkt er vrij goed op, maar het kan nog beter.
 - ▶ Het is zo gelijkwaardig als maar zijn kan.
2. Computers hebben net als typemachines een Qwertytoetsenbord, hoewel sommige mensen beweren dat dit niet de meest efficiënte lay-out is. Het is echter wel vertrouwd.
Hoe kunt u ervoor zorgen dat uw innovatie meer lijkt op wat mensen momenteel doen? Wat kunt u leren van andere innovaties die u geïntroduceerd heeft of innovaties die uw concurrenten geïntroduceerd hebben?

Toepassing

Observeer en leg vast hoe mensen deze functie momenteel aanpakken. Daarna kunt u uw observaties vergelijken met de veranderingen die u voorstelt.

Edison en de introductie van elektrisch licht

Edisons laboratoriumlogboek geeft aan dat zijn doelstelling was, om elektrisch licht te leveren op dezelfde manier als de gasbranders waaraan mensen gewend waren. Vanaf het begin was zijn innovatie ontworpen om aan te sluiten bij het bekende.

Mensen plaatsten bijvoorbeeld vaak een gasbrander op de muur bij de deur van een kamer. Edison ontwikkelde zijn elektrisch lichtstelsel zo, dat hij gebruik kon maken van de bestaande gasstructuur. Hij trok elektriciteitsdraden door de gaspijpen, zodat een huiseigenaar alleen maar de gasbrander hoefde weg te halen en vervangen door een stopcontact en een lamp.

Edison richtte zich dus niet op de beste plaats om een elektrische lamp te hangen vanuit technisch oogpunt. Als hij dat gedaan had, had Edison de lamp in het midden van het plafond gehangen om de kamer optimaal te verlichten. In plaats hiervan ontwierp Edison zijn product om aan te sluiten bij wat mensen gewend waren. Zo hoefden ze hun gewoonten en de opstelling van hun meubels niet te veranderen.

Innovatietactiek 4 - Geloofwaardige boodschapper

Joel Barker: *“De persoon die met het idee komt, moet geloofwaardig zijn. Gebruikers willen in iemand geloven.”*

Voorbeeld uit “Innovatietactieken”

Er zaten drie voorbeelden van een geloofwaardige boodschapper in het programma. De eerste was IBM. De tweede was dat airbags in auto's aanbevolen werden door verzekeringsmaatschappijen en de derde was Thomas Edison zelf.

Leerpunten

Potentiële gebruikers staan meer open voor nieuwe ideeën als de persoon of groep die het idee introduceert, geloofwaardig is. Ze kunnen een betrouwbare reputatie hebben of een expert in het onderwerp zijn. Als u persoonlijk niet geloofwaardig genoeg bent om te zorgen dat uw innovatie aanvaard wordt, kunt u de hulp inroepen van iemand die dat wel is.

Voorbeelden

- ▶ Professor Bright geeft dit voorbeeld: Vlak voor de Eerste Wereldoorlog slaagde dr. Enrico Fermi van de Universiteit van Chicago erin de eerste atoomsplitsing tot stand te brengen. Hij en zijn collega's maakten zich zorgen dat de Duitsers deze technologie ook hadden en dus een atoombom konden maken.

Fermi en de andere wetenschappers wisten dat ze de overheid en de militaire leiders moesten bereiken. Daarom stuurde Fermi een brief aan de Marine met een introductiebrief van het Hoofd Engineering. Dit leidde tot een vruchteloze discussie met twee luitenants. Ze wisten toen dat ze de President moesten spreken. Maar de groep realiseerde zich dat ze president Roosevelt niet gewoon konden opbellen om een afspraak te maken. Wie kenden ze die geloofwaardig overkwam? Ze vroegen Albert Einstein om een brief te schrijven over het belang van atoomenergie.

Ze gaven de brief aan een vriend van de president die hem persoonlijk afleverde bij Roosevelt.

De tactiek werkte. Overtuigd van het belang van deze kwestie, regelde de president dat de Manhattan Projectgroep de atoombom zou ontwikkelen voor de Verenigde Staten.

- ▶ Een grote organisatie die investeert in of samenwerkt met een beginnend bedrijf om nieuwe technologie, nieuwe medicijnen, enzovoort te ontwikkelen, maakt het beginnende bedrijf geloofwaardig.
- ▶ Een onderzoek dat in een gerenommeerd tijdschrift gepubliceerd wordt. Door het artikel te publiceren, keuren de redacteuren van het tijdschrift het idee in feite goed.

Discussievragen en antwoordsuggesties

1. Joel Barker legt uit dat het essentieel is dat ontastbare diensten, zoals verzekeringen, gepresenteerd worden door een geloofwaardige boodschapper. Producten hebben hier een voordeel: mensen kunnen het betasten om de kwaliteit van het product te beoordelen. Dat is niet mogelijk bij diensten. Kunt u een aantal stappen bedenken die dienstverleners moeten ondernemen om zichzelf geloofwaardig te maken?

2. Bent u een geloofwaardige boodschapper voor uw eigen innovatie? Zo nee, wie dan wel? Hoe kunt u met hen gaan samenwerken? Hoe hebben uw concurrenten hun innovaties geloofwaardig gemaakt?

Toepassing

Achterhaal wie het beste in staat is om uw innovatie geloofwaardigheid te geven. Kent u een expert op dit gebied die het zal aanprijzen? Kunt u het laten uitproberen door een trendsetter of opinieleider? Als u slechts een kleine groep mensen hoeft te overtuigen van de merites van het idee, kunt u dan iemand bedenken die zij respecteren, en met hem of haar praten?

Edison en de introductie van elektrisch licht

In dit geval zou Edison zelf een geloofwaardige boodschapper zijn. Hij was een nationale beroemdheid en stond bekend als de 'Tovenaar van Menlo Park'.

Innovatietactiek 4 - Betrouwbare prestaties

Joel Barker: *"Werkt uw uitvinding goed en gaat hij niet kapot?"*

Voorbeeld uit "Innovatietactieken"

Joel Barker deed een demonstratie van horlogefabrikant Timex na. Deze demonstraties waren bedoeld om de betrouwbaarheid van Timex horloges aan te tonen. Hun horloges waren zo betrouwbaar: 'Wat er ook gebeurt, ze blijven tikken.'

Leerpunten

Als uw innovatie niet naar behoren werkt, wordt het natuurlijk moeilijk om ervoor te zorgen dat deze aanvaard wordt.

Joel Barker legt uit dat met Total Quality betrouwbaarheid belangrijker is geworden. We verwachten dat iets nieuws meteen goed werkt. Vóór TQ zou de kans op falen worden afgewogen tegen de voordelen, en dan zou berekend worden of het het risico waard is. Tegenwoordig hebben bedrijven en organisaties die luxe niet meer. Innovaties - of het nu een product of een dienst is - moeten vanaf het begin betrouwbaar zijn.

Voorbeelden

Dit zijn een aantal voorbeelden van organisaties die een reputatie van betrouwbaarheid hebben opgebouwd:

- ▶ Federal express: tijdige levering
- ▶ Sony: elektronica

- ▶ Michelin: banden

Toepassing

Test uw product onder extreme omstandigheden. Als u probeert een idee te introduceren dat nieuw is voor uw organisatie, zoals flexwerken, kunt u onderzoeken hoe goed dit in andere organisaties gewerkt heeft.

Edison en de introductie van elektrisch licht

Edison organiseerde publieke demonstraties om alle mogelijke vragen over gloeilampen te beantwoorden. Hij toonde ze brandend onder water en liet ze honderden keren aan en uitzetten.

Innovatietactiek 5 - Makkelijk uit te proberen

Joel Barker: *“‘Makkelijk uit te proberen’ wil zeggen dat het mensen veel bespaart. Het bespaart ze geld, maar ook andere dingen zoals tijd, frustratie, moeite of drempelvores. Zulke ‘kosten’ worden vaak over het hoofd gezien maar dat zijn juist de dingen die aanvaarding in de weg kunnen staan.”*

Voorbeeld uit “Innovatietactieken”

Joel Barker geeft als voorbeeld hoe eenvoudig het tegenwoordig is om een mobiele telefoon te kopen.

Leerpunten

- ▶ Professor Bright geeft dit voorbeeld: Toen Xerox het kopieerapparaat introduceerde, konden organisaties kiezen uit drie verschillende betaalvormen: ze konden hem kopen voor EUR 4500; leasen voor EUR 275; of 5 cent per kopie betalen, met een minimum van EUR 80 per maand. Deze laatste optie, dus betalen voor het verbruik, was destijds een onbekend concept.

Natuurlijk kozen de meeste mensen voor de laatste betalingsmethode (5 cent per kopie). Toen de kopieerapparaten eenmaal op kantoor stonden, werden ze veel meer gebruikt dan was voorzien. Hierdoor werd de kopieermachine een van de meest winstgevende innovaties van de twintigste eeuw en werd hij snel aanvaard.

- ▶ Auto's of computers leasen.
- ▶ Proefverpakkingen.

Discussievragen en antwoordsuggesties

1. Bij *Makkelijk uit te proberen* gaat het niet alleen om geld, omdat kosten vaak niet het grootste bezwaar zijn, maar ook om gevoelens, zoals angst en frustratie. Kunt u een aantal innovaties noemen die proberen de emotionele kosten van het doorvoeren van een verandering te verminderen?

- ▶ Winkelen per postordercatalogus of het internet (handiger dan naar de winkel gaan).
 - ▶ Het Macintosh of Windows besturingssysteem (makkelijker te leren dan voorgaande systemen).
2. Hoe kunt u het mensen gemakkelijker maken uw innovatie uit te proberen? Wat kunt u leren van innovaties uit het verleden (van uzelf of van uw concurrenten)?

Toepassing

Bepaal of u gebruikers kunt laten betalen voor wat ze gebruiken of bied de innovatie op proef aan.

Edison en de introductie van elektrisch licht

Edison ontwikkelde zijn systeem zo, dat mensen geen grote initiële investering hoefden te doen. Ze betaalden voor hun elektriciteit per betaalmeter. Zo konden ze elektriciteit kopen wanneer ze die nodig hadden, en betaalden ze alleen voor wat ze gebruikten, precies zoals bij gas.

Innovatietactiek 5 – Makkelijk vanaf te komen

Joel Barker: *“Als klanten uw product terugbrengen, vertellen ze waarom het niet bevalt. Die informatie kunt u gebruiken om het te verbeteren. Terugbrengen moet mogelijk zijn. Het moet makkelijk zijn om van een nieuw product af te komen.”*

Voorbeeld uit “Innovatietactieken”

Het voorbeeld dat Joel Barker gaf, was Toro, een fabrikant van grasmaaiers.

Leerpunten

Dit is het tegenovergestelde van makkelijk uit te proberen. Mensen nemen makkelijker de beslissing om iets nieuws uit te proberen als ze weten dat ze van gedachten kunnen veranderen. Hoe eenvoudiger u het maakt om af te zien van uw innovatie, hoe eerder ze het zullen uitproberen.

Joel Barker noemt dit belangrijke punt: als een adopteerder besluit uw innovatie niet meer te gebruiken, moet u hem **altijd** vragen **waarom** hij zijn beslissing terugdraait. Hierdoor krijgt u belangrijke feedback die u kunt gebruiken om uw innovatie te verbeteren. Daardoor vermindert u de kans dat toekomstige gebruikers terugkomen op hun beslissing.

Een van de lastigste situaties bij deze tactiek is wanneer u weet dat u niet terugkunt. AT&T moest bijvoorbeeld een digitaal mobiel netwerk ontwikkelen. Als het niet omkeerbaar is, moet u dit toegeven en erkennen dat er hierdoor aanzienlijke weerstand zal zijn. Hopelijk is het voordeel zo groot dat het het risico van een

eenrichtingsverandering waard is. Maar als u ervoor kunt zorgen dat er makkelijk vanaf te komen is, doe dat dan! Dit hoort bij goede klantenservice.

Voorbeelden

- ▶ Dertig dagen 'niet goed, geld terug' garantie.
- ▶ Levenslange garantie. U kunt een product altijd terugbrengen, om welke reden ook, en uw geld terugkrijgen of een tegoedbon.

Discussievragen

1. Hoe eenvoudig heeft u het voor gebruikers gemaakt om af te zien van het idee?
2. Hoe kunt u het eenvoudiger maken?
3. Wat doen uw concurrenten om het eenvoudig te maken om van hun innovaties af te komen?
4. Wat heeft u in het verleden met innovaties gedaan?

Toepassing

Bedenk een manier om een proefperiode of proefpakket te bieden. Als u probeert een nieuw idee op het werk te introduceren, zoals een tropenrooster, kunt u afspreken terug te gaan naar de oude situatie als het niet werkt.

Edison en de introductie van elektrisch licht

Edisons acties zijn een voorbeeld van het idee dat het makkelijk moet zijn om van een innovatie af te komen (vanuit het gezichtspunt van de gebruiker). Edison deed het volgende: Hij vertelde mensen dat ze hem moesten bellen als ze niet tevreden waren met hun elektrisch licht. Hij zou de elektrische brander dan verwijderen, de elektriciteitsdraden uit de woning halen, de gaspijpen herstellen, de meterkast en meter verwijderen en eventuele gaten in de muur opvullen. Als de eigenaar extra verf had, zou hij zelfs de verf nog even bijwerken voordat hij wegging! Dat is pas een manier om er makkelijk vanaf te komen!

Vier laatste leerpunten

De volgende vier punten zijn geen tactieken, maar principes om over na te denken. Gebruik ze van begin af aan, ook bij het ontwerp van uw idee. Zo voorkomt u dat u klassieke fouten maakt die aanvaarding van uw idee in de weg staan.

Tijdens een crisis worden nieuwe ideeën eerder verwelkomd dan afgewezen

Leerpunten

Professor Bright legt uit dat verandering tijdens een crisis eerder en soms zelfs gretiger aanvaard wordt. Toen het vaccin tegen polio geïntroduceerd werd, stonden de mensen in de rij. Een recenter voorbeeld is onze houding ten opzichte van AIDS of kanker. Er ontstaat grote opwinding wanneer er een grote doorbraak in de ontwikkeling van een geneesmiddel wordt aangekondigd. Sommige mensen met deze ziekten zijn graag bereid om nieuwe experimentele remedies uit te proberen. Ook als het schadelijk voor hen kan zijn.

Dit principe is ook van toepassing in de zakenwereld. Toen Chrysler aan het eind van de jaren zeventig bijna failliet was, kon de toenmalige voorzitter Lee Iacocca drastische veranderingen doorvoeren. Hij kon zelfs de regering overtuigen om garant te staan voor meer dan één miljard dollar aan leningen voor de organisatie. Hij deed dit door hen ervan te overtuigen dat een faillissement van Chrysler een crisis voor het land zou betekenen.

Discussievragen en antwoordsuggesties

1. Kunt u een verandering noemen die u of de organisatie gemakkelijk kon accepteren omdat het een reactie op een crisis was?
 - ▶ Het bevriezen van de lonen of kostenverlagingen om ontslagen te voorkomen.
 - ▶ Het besluit om te stoppen met roken na een hartaanval.
2. Als u uw innovatie zo plant dat u uw voordeel kunt doen met een crisis, kunt u een welwillender publiek hebben. Kunt u een aantal voorbeelden bedenken?
 - ▶ Een crisisleider (zoals Lee Iacocca) is vaak in staat om drastische bezuinigingen en radicale ideeën te introduceren om een organisatie te redden.
 - ▶ Wetgeving wordt vaak voorgesteld als reactie op een echte of denkbeeldige crisis.

Onderschat de invloed van het sociale klimaat niet

Leerpunten

Het sociale klimaat omvat de waarden en gedragslijnen die op een bepaald moment heersen in de cultuur van de adopteerder. Waarom zijn deze belangrijk voor een innoveerder? Als uw nieuwe idee aansluit bij het sociale klimaat, zal het makkelijker aanvaard worden. Omgedraaid verkleint ingaan tegen het sociale klimaat de kans op aanvaarding.

Voorbeelden

- ▶ Tijdens de oliecrisis in de jaren zeventig accepteerden de mensen veranderingen waar ze eerder niet over gepiekerd zouden hebben, zoals autoloze zondagen. Het tekort gaf innoveerders ook de kans om efficiënte elektrische motoren en nieuwe isolatiematerialen te ontwikkelen.
- ▶ Dertig en zelfs twintig jaar geleden dachten niet veel mensen na over de gevolgen voor het milieu van hun acties. Tegenwoordig hebben milieuoverwegingen een veel grotere invloed op de manier van zaken doen.

Discussievragen en antwoordsuggesties

1. Kunt u een aantal veranderingen noemen die mensen aanvaard hebben als gevolg van de oliecrisis?
Kunt u een aantal veranderingen noemen die mensen aanvaard hebben uit milieuoverwegingen?
 - ▶ Oliecrisis: carpoolen, huizen beter isoleren en zoeken naar energiezuinige apparaten.
 - ▶ Milieu: recyclen, compost maken en producten met milieukeur kopen.
2. Kunt u veranderingen in het sociale klimaat noemen die momenteel aan de gang zijn? Welke invloed kunnen deze hebben?
 - ▶ De introductie van de euro. Dit zal waarschijnlijk een eenvormiger economisch front creëren in Europa, wat tot meer concurrentie leidt. Organisaties in de hele wereld moeten klaar zijn om hierop te reageren.
3. Kunt u een organisatie of bedrijfstak noemen met een eigen sociaal klimaat? Kunt u een aantal veranderingen in het sociale klimaat van uw team of bedrijfstak noemen?
 - ▶ Nieuw leiderschap.
 - ▶ Een sterke daling of stijging van de prestaties.
 - ▶ De beurs op gaan.
 - ▶ Deregulering.

Als de gebruiker verandert, moet u uw tactiek aanpassen

Leerpunten

Professor Bright legt uit dat verschillende gebruikers verschillende reacties en attitudes ten opzichte van innovatie hebben. Daarom kan een dynamische nieuwe directeur het hele innovatieklimaat van een organisatie veranderen.

Bovendien heeft elke gebruiker andere zorgen en behoeften. Dus u zult waarschijnlijk minder succesvol zijn als u één generiek plan heeft om uw ideeën te ontwikkelen en communiceren. U heeft een aantal plannen nodig. Maak deze met de verschillende groepen gebruikers en omstandigheden in gedachten.

Voorbeelden

In “**Innovatietactieken**” besprak Joel Barker zijn ervaring met het introduceren van het Lekkere zitting fietszadel. Dit zijn drie verschillende gebruikers van het zadel. Denk na over hun behoeften en wat ze willen:

- ▶ De fietsengroothandel. De grootste behoeften zijn omkeerbaarheid (dat wil zeggen, kan hij de zadels terugsturen als hij ze niet verkoopt?) en geloofwaardigheid (kan hij erop vertrouwen dat Barker betrouwbaar is en iets van fietsen weet?)
- ▶ De fietser. Zijn grootste behoefte is een comfortabel zadel dat er ook atletisch uitziet.
- ▶ De fietster. Haar grootste behoefte is een comfortabel zadel dat past bij de vrouwelijke anatomie.

Discussievragen en antwoordsuggesties

1. Kunt u situaties noemen waarin de gebruikers veranderen, zodat u van tactiek moet veranderen?
 - ▶ Een nieuwe salarisschaal presenteren aan de medewerkers van de boekhouding en de personeelsafdeling.
 - ▶ Een softwaresysteem dat eenvoudig genoeg moet zijn voor niet-technische gebruikers, maar krachtig genoeg om boekhoudkundige functies als het berekenen van salarissen en het inhouden van belastingen uit te voeren.
 - ▶ Een gepensioneerd echtpaar waarvan één partner een rolstoel gebruikt.
2. Wie zijn de verschillende gebruikers van uw innovatie? Hoe kunt u hen aanspreken?
Kunt u iets leren van innovaties die u eerder geïntroduceerd heeft, of van innovaties die uw concurrenten geïntroduceerd hebben?

Zet uw idee op met deze principes in gedachten

Leerpunten

Deze principes zijn niet bedoeld als criteria die u achteraf hanteert. Gebruik ze van begin af aan, ook bij het ontwerp van uw idee. Zo voorkomt u dat u klassieke fouten maakt die aanvaarding van uw idee in de weg staan. Zo'n gedisciplineerde aanpak helpt de weg banen voor de acceptatie van uw nieuwe idee, product of dienst.

Professor Bright legt uit dat de innoveerder vanzelfsprekend verdiept raakt in de innovatie. Hij moet ervoor zorgen dat het goed werkt en economisch haalbaar is. Dit is essentieel voor het succes van de innovatie.

U moet uw innovatie echter niet alleen technisch en commercieel, maar ook sociaal haalbaar maken. Als niemand de innovatie accepteert of gebruikt, betekenen alle technische eigenschappen niet echt veel. Het beoogde commerciële succes zal dan uitblijven.

Terwijl u aan uw innovatie werkt, moet u controleren of deze voldoet aan de vijf tactieken. Er zijn geen garanties dat een nieuw idee of product aanvaard zal worden. Als u uw innovatie echter met deze principes in gedachten ontwerpt en aanpast, verhoogt u de kans op succes aanzienlijk.

Discussievragen en antwoordsuggesties

1. Hoe goed strookt uw innovatie met deze tactieken?
 - ▶ Varieert van groep tot groep.
2. Denk eens terug aan de laatste innovatie die niet echt goed aanvaard is? Welke tactieken heeft u niet toegepast?
 - ▶ Varieert van groep tot groep.

PREVIEW
www.tfc.nl

3.

Trainingsopzet

Over de training

In dit hoofdstuk vindt u een complete trainingsopzet op basis van het programma “Innovatietactieken”.

Cursusprogramma

9.00 uur	Inleiding en vertoning programma
9.30 uur	Leerpunt 1
9.45 uur	Leerpunt 2
10.00 uur	Leerpunt 3
10.15 uur	<i>Pauze</i>
10.30 uur	Leerpunt 4
10.45 uur	Leerpunt 5
11.00 uur	Innovatietactiek 1
11.40 uur	Innovatietactiek 2
12.20 uur	Innovatietactiek 3
13.00 uur	<i>Lunchpauze</i>
14.00 uur	Innovatietactiek 4
14.40 uur	Innovatietactiek 5
15.40 uur	<i>Pauze</i>
16.00 uur	Vier laatste leerpunten
17.00 uur	Einde van de training

Uitwerking van de trainingsopzet

Inleiding en vertoning programma

30 minuten

- ▶ Verwelkom de deelnemers en laat hen zichzelf voorstellen.
- ▶ Vertel hen dat zij het programma “**Innovatietactieken**” gaan bekijken. Geef een korte samenvatting van het programma en leg de doelstellingen van de training uit. Stip de belangrijkste leerpunten aan.
- ▶ Vertoon het programma zonder onderbrekingen.

Leerpunt 1

15 minuten

- ▶ Toon de voorbeeldscène en neem de leerpunten door met de deelnemers.
- ▶ Bespreek de discussievragen uit hoofdstuk 2. Neem hiervoor ongeveer 10 minuten de tijd.

Leerpunt 2

15 minuten

- ▶ Toon de voorbeeldscène en neem de leerpunten door met de deelnemers.
- ▶ Bespreek de discussievragen uit hoofdstuk 2. Neem hiervoor ongeveer 10 minuten de tijd.

Leerpunt 3

15 minuten

- ▶ Toon de voorbeeldscène en neem de leerpunten door met de deelnemers.
- ▶ Bespreek de discussievragen uit hoofdstuk 2. Neem hiervoor ongeveer 10 minuten de tijd.

Pauze

15 minuten

Leerpunt 4

15 minuten

- ▶ Toon de voorbeeldscène en neem de leerpunten door met de deelnemers.
- ▶ Bespreek de discussievragen uit hoofdstuk 2. Neem hiervoor ongeveer 10 minuten de tijd.

Leerpunt 5

15 minuten

- ▶ Toon de voorbeeldscène en neem de leerpunten door met de deelnemers.
- ▶ Bespreek de discussievragen uit hoofdstuk 2. Neem hiervoor ongeveer 10 minuten de tijd.

Innovatietactiek 1

40 minuten

- ▶ **Voordelen wel:** Toon de voorbeeldscène en neem de leerpunten door met de deelnemers. Gebruik hierbij de voorbeelden uit hoofdstuk 2.
- ▶ Bespreek de discussievragen uit hoofdstuk 2. Neem hiervoor ongeveer 10 minuten de tijd.
- ▶ Deel handout 3 uit en vraag de deelnemers om deze in te vullen. Bespreek na afloop hun antwoorden.
- ▶ **Risico's niet:** Toon de voorbeeldscène en neem de leerpunten door met de deelnemers. Gebruik hierbij de voorbeelden uit hoofdstuk 2.
- ▶ Bespreek de discussievragen uit hoofdstuk 2. Neem hiervoor ongeveer 10 minuten de tijd.
- ▶ Deel handout 4 uit en vraag de deelnemers om deze in te vullen. Bespreek na afloop hun antwoorden.

Innovatietactiek 2

40 minuten

- ▶ **Schijnbaar simpel:** Toon de voorbeeldscène en neem de leerpunten door met de deelnemers. Gebruik hierbij de voorbeelden uit hoofdstuk 2.
- ▶ Bespreek de discussievragen uit hoofdstuk 2. Neem hiervoor ongeveer 10 minuten de tijd.
- ▶ Deel handout 5 uit en vraag de deelnemers om deze in te vullen. Bespreek na afloop hun antwoorden.
- ▶ **Kleine stappen:** Toon de voorbeeldscène en neem de leerpunten door met de deelnemers. Gebruik hierbij de voorbeelden uit hoofdstuk 2.
- ▶ Bespreek de discussievragen uit hoofdstuk 2. Neem hiervoor ongeveer 10 minuten de tijd.
- ▶ Deel handout 6 uit en vraag de deelnemers om deze in te vullen. Bespreek na afloop hun antwoorden.

Innovatietactiek 3

40 minuten

- ▶ **Duidelijke boodschap:** Toon de voorbeeldscène en neem de leerpunten door met de deelnemers. Gebruik hierbij de voorbeelden uit hoofdstuk 2.
- ▶ Bespreek de discussievragen uit hoofdstuk 2. Neem hiervoor ongeveer 10 minuten de tijd.
- ▶ Deel handout 7 uit en vraag de deelnemers om deze in te vullen. Bespreek na afloop hun antwoorden.

- ▶ **Aansluiten bij het bekende:** Toon de voorbeeldscène en neem de leerpunten door met de deelnemers. Gebruik hierbij de voorbeelden uit hoofdstuk 2.
- ▶ Bespreek de discussievragen uit hoofdstuk 2. Neem hiervoor ongeveer 10 minuten de tijd.
- ▶ Deel handout 8 uit en vraag de deelnemers om deze in te vullen. Bespreek na afloop hun antwoorden.

Innovatietactiek 4

40 minuten

- ▶ **Geloofwaardige boodschapper:** Toon de voorbeeldscène en neem de leerpunten door met de deelnemers. Gebruik hierbij de voorbeelden uit hoofdstuk 2.
- ▶ Bespreek de discussievragen uit hoofdstuk 2. Neem hiervoor ongeveer 10 minuten de tijd.
- ▶ Deel handout 9 uit en vraag de deelnemers om deze in te vullen. Bespreek na afloop hun antwoorden.
- ▶ **Betrouwbare prestaties:** Toon de voorbeeldscène en neem de leerpunten door met de deelnemers. Gebruik hierbij de voorbeelden uit hoofdstuk 2.
- ▶ Bespreek de discussievragen uit hoofdstuk 2. Neem hiervoor ongeveer 10 minuten de tijd.
- ▶ Deel handout 10 uit en vraag de deelnemers om deze in te vullen. Bespreek na afloop hun antwoorden.

Innovatietactiek 5

60 minuten

- ▶ **Makkelijk uit te proberen:** Toon de voorbeeldscène en neem de leerpunten door met de deelnemers. Gebruik hierbij de voorbeelden uit hoofdstuk 2.
- ▶ Bespreek de discussievragen uit hoofdstuk 2. Neem hiervoor ongeveer 10 minuten de tijd.
- ▶ Deel handout 11 uit en vraag de deelnemers om deze in te vullen. Bespreek na afloop hun antwoorden.
- ▶ **Makkelijk vanaf te komen:** Toon de voorbeeldscène en neem de leerpunten door met de deelnemers. Gebruik hierbij de voorbeelden uit hoofdstuk 2.
- ▶ Bespreek de discussievragen uit hoofdstuk 2. Neem hiervoor ongeveer 10 minuten de tijd.
- ▶ Deel handout 12 uit en vraag de deelnemers om deze in te vullen. Bespreek na afloop hun antwoorden.
- ▶ Deel handout 2 uit en vraag de deelnemers om deze in te vullen. Bespreek hierna hun antwoorden.

Vier laatste leerpunten

60 minuten

- ▶ Tijdens een crisis worden nieuwe ideeën eerder verwelkomd dan afgewezen: Toon de voorbeeldscène en neem de leerpunten door met de deelnemers.
- ▶ Bespreek de discussievragen uit hoofdstuk 2. Neem hiervoor ongeveer 10 minuten de tijd.
- ▶ Onderschat de invloed van het sociale klimaat niet: Toon de voorbeeldscène en neem de leerpunten door met de deelnemers.
- ▶ Bespreek de discussievragen uit hoofdstuk 2. Neem hiervoor ongeveer 10 minuten de tijd.
- ▶ Als de gebruiker verandert, moet u uw tactiek aanpassen: Toon de voorbeeldscène en neem de leerpunten door met de deelnemers.
- ▶ Bespreek de discussievragen uit hoofdstuk 2. Neem hiervoor ongeveer 10 minuten de tijd.
- ▶ Zet uw idee op met deze tactieken in gedachten: Toon de voorbeeldscène en neem de leerpunten door met de deelnemers.
- ▶ Bespreek de discussievragen uit hoofdstuk 2. Neem hiervoor ongeveer 10 minuten de tijd.

Einde van de training

- ▶ Deel handout 1 uit. Hierop staat een samenvatting van de vijf Innovatietactieken.
- ▶ Bedank de deelnemers voor hun deelname en sluit de training af.

4.

Cursistenmateriaal

De materialen in dit hoofdstuk mogen, in tegenstelling tot de rest van deze handleiding, worden gekopieerd voor gebruik tijdens een training op basis van het programma “Innovatietactieken”.

PREVIEW
www.tfc.nl

Innovatietactieken



Innovatietactiek 1:

Voordelen wel

Risico's niet

Innovatietactiek 2:

Schijnbaar simpel

Kleine stappen

Innovatietactiek 3:

Duidelijke boodschap

Aansluiten bij het bekende

Innovatietactiek 4:

Geloofwaardige boodschapper

Betrouwbare prestaties

Innovatietactiek 5:

Makkelijk uit te proberen

Makkelijk vanaf te komen

De innovatietactieken toepassen

Neem onderstaande bezwaren door en probeer te bepalen welke tactiek overeenkomt met elk bezwaar.

Voorbeeld:

Bezwaar: Ik zie niet in hoe dit mijn werk kan vergemakkelijken.

Tactiek: Voordelen wel

Bezwaar: Ik was niet van plan zoveel uit te geven.

Tactiek: _____

Bezwaar: Als ik dit computersysteem verander, moet ik de rest ook veranderen.

Tactiek: _____

Bezwaar: De laatste keer dat ik zoiets kocht, werkte het niet echt goed.

Tactiek: _____

Bezwaar: Ik vind het er ingewikkeld uitzien.

Tactiek: _____

Bezwaar: Waarom zou ik u geloven?

Tactiek: _____

Bezwaar: Hoe bedoelt u, ik kan er niet meer onderuit?

Tactiek: _____

Bezwaar: Is het alles of niets?

Tactiek: _____

Bezwaar: Ik begrijp geen snars van wat u zegt.

Tactiek: _____

Bezwaar: Wat gebeurt er als het ineens niet werkt?

Tactiek: _____

Innovatietactiek 1: Voordelen wel

Noteer een aantal voordelen (voor de gebruiker) van onderstaande innovaties:

Innovatie

Voordeel

1. Federal Express

2. Airmiles

De volgende stap is het toepassen van de tactiek op een innovatie waaraan u momenteel werkt. Beschrijf uw innovatie:

Noteer de voordelen voor de gebruiker: (Voorbeelden: bespaart tijd of geld, makkelijker te gebruiken)

1.

2.

3.

Bekijk uw lijst. Hoe goed voldoet de innovatie aan de tactiek *Voordelen wel*?

- Voldoet helemaal niet aan de tactiek.
- Voldoet minimaal aan de tactiek.
- Voldoet ten dele aan de tactiek.
- Voldoet grotendeels aan de tactiek.
- Voldoet volledig aan de tactiek.

Welke veranderingen of verbeteringen kunt u in de innovatie doorvoeren, zodat deze beter voldoet aan de tactiek *Voordelen wel?*

1. _____
2. _____
3. _____

Welke actiestappen beveelt u aan?

1. _____
2. _____
3. _____

PREVIEW
www.tfc.nl

Innovatietactiek 1: Risico's niet

Noteer een aantal potentiële nadelen (voor de gebruiker) van onderstaande innovaties:

Innovatie

Nadeel

1. Een nieuwe, experimentele behandeling voor hoge bloeddruk

2. Een niet getest softwareprogramma

De volgende stap is het toepassen van de tactiek op een innovatie waaraan u momenteel werkt. Beschrijf uw innovatie:

Noteer de potentiële nadelen vanuit het gezichtspunt van de gebruiker.

1.

2.

3.

Bekijk uw lijst. Hoe goed voldoet de innovatie aan de tactiek *Risico's niet*?

- Voldoet helemaal niet aan de tactiek.
- Voldoet minimaal aan de tactiek.
- Voldoet ten dele aan de tactiek.
- Voldoet grotendeels aan de tactiek.
- Voldoet volledig aan de tactiek.

Welke veranderingen of verbeteringen kunt u in de innovatie doorvoeren, zodat u de potentiële nadelen zo klein mogelijk maakt? Kunt u leren van het bestuderen van andere innovaties (van uzelf of van concurrenten)?

1. _____
2. _____
3. _____

Welke actiestappen beveelt u aan?

1. _____
2. _____
3. _____

PREVIEW
www.tfc.nl

Innovatietactiek 2: Schijnbaar simpel

Noteer een aantal innovaties die simpel lijken vanuit het oogpunt van de gebruiker, maar heel complex zijn vanuit het perspectief van de innoveerder. (Voorbeelden: de Macintosh computer en vierwielaandrijving in auto's.)

1. _____
2. _____
3. _____

Noem een aantal innovaties die de tactiek *Schijnbaar simpel* niet lijken te volgen. (Voorbeelden: in sommige gevallen, het in elkaar zetten van een boekenkast of bureau.)

1. _____
2. _____
3. _____

De volgende stap is het toepassen van de tactiek op een innovatie waaraan u momenteel werkt. Beschrijf uw innovatie:

Noteer drie manieren waarop u de innovatie simpel gemaakt heeft voor de gebruiker.

1. _____
2. _____
3. _____

Bekijk uw lijst. Hoe goed voldoet de innovatie aan de tactiek *Schijnbaar simpel*?

- Voldoet helemaal niet aan de tactiek.
- Voldoet minimaal aan de tactiek.
- Voldoet ten dele aan de tactiek.
- Voldoet grotendeels aan de tactiek.
- Voldoet volledig aan de tactiek.

Hoe kunt u uw idee simpeler laten lijken? Kunt u iets leren van ideeën die u eerder geïntroduceerd heeft? Of van de methoden die uw concurrenten gebruikt hebben om nieuwe ideeën te introduceren?

1. _____
2. _____
3. _____

Welke actiestappen beveelt u aan?

1. _____
2. _____
3. _____

PREVIEW
www.tfc.nl

Innovatietactiek 2: Kleine stappen

Noem een aantal producten of diensten die de tactiek *Kleine stappen* toepassen. (Voorbeelden: gratis bankrekeningen voor studenten, of een ijssalon waar u gratis verschillende smaken kunt proeven.)

1. _____
2. _____
3. _____

De volgende stap is het toepassen van de tactiek op een innovatie waaraan u momenteel werkt. Beschrijf uw innovatie:

Noteer de manieren waarop u het eenvoudig gemaakt heeft om de innovatie in kleine stappen uit te proberen. (Voorbeelden: een gratis proefperiode of proefpakket aanbieden.)

1. _____
2. _____
3. _____

Bekijk uw lijst. Hoe goed voldoet de innovatie aan de tactiek *Kleine stappen*?

- Voldoet helemaal niet aan de tactiek.
- Voldoet minimaal aan de tactiek.
- Voldoet ten dele aan de tactiek.
- Voldoet grotendeels aan de tactiek.
- Voldoet volledig aan de tactiek.

Hoe kunt u de innovatie verbeteren om beter te voldoen aan de tactiek *Kleine stappen*?

1. _____
2. _____
3. _____

Welke actiestappen beveelt u aan?

1. _____
2. _____
3. _____

PREVIEW
www.tfc.nl

Innovatietactiek 3: Duidelijke boodschap

Noteer drie voorbeelden waaruit blijkt dat een duidelijke boodschap geholpen heeft de weg voor een innovatie te plaveien. (Voorbeelden: een auto een 'paardloze koets' noemen toen deze geïntroduceerd werd. Dit legde verband tussen auto's en het paard en wagen waaraan mensen gewend waren.)

1. _____
2. _____
3. _____

Noem twee voorbeelden waarin woordkeuze de aanvaarding van een acceptatie in de weg staat.

1. _____
2. _____

De volgende stap is het toepassen van de tactiek op een innovatie waaraan u momenteel werkt. Beschrijf uw innovatie:

Welke stappen heeft u ondernomen om te voldoen aan de tactiek *Duidelijke boodschap*?

1. _____
2. _____
3. _____

Bekijk uw lijst. Hoe goed voldoet de innovatie aan de tactiek *Duidelijke boodschap*?

- Voldoet helemaal niet aan de tactiek.
- Voldoet minimaal aan de tactiek.
- Voldoet ten dele aan de tactiek.
- Voldoet grotendeels aan de tactiek.
- Voldoet volledig aan de tactiek.

Welke verbeteringen kunt u doorvoeren om beter te voldoen aan de tactiek *Duidelijke boodschap*? Kunt u bijvoorbeeld een buitenstaander vragen om alle communicaties te beoordelen op eenvoud en duidelijkheid?

1. _____
2. _____
3. _____

Welke actiestappen beveelt u aan?

1. _____
2. _____
3. _____

PREVIEW
www.tfc.nl

Innovatietactiek 3: Aansluiten bij het bekende

Noteer een aantal voorbeelden van innovaties die aansloten bij werkmethoden of technologie uit het verleden. (Voorbeelden: net zoals een pizzeria pizza's bezorgt, zijn er restaurants die volledige maaltijden bezorgen.)

1. _____
2. _____
3. _____

De volgende stap is het toepassen van de tactiek op een innovatie waaraan u momenteel werkt. Beschrijf uw innovatie:

Noteer de manieren waarop u ervoor gezorgd heeft dat uw innovatie aansluit bij de huidige werkmethoden van de gebruikers.

1. _____
2. _____
3. _____

Bekijk uw lijst. Hoe goed voldoet de innovatie aan de tactiek *Aansluiten bij het bekende*?

- Voldoet helemaal niet aan de tactiek.
- Voldoet minimaal aan de tactiek.
- Voldoet ten dele aan de tactiek.
- Voldoet grotendeels aan de tactiek.
- Voldoet volledig aan de tactiek.

Hoe kunt u ervoor zorgen dat de innovatie meer lijkt op wat mensen kennen?

1. _____
2. _____
3. _____

Welke actiestappen beveelt u op dit punt aan?

1. _____
2. _____
3. _____

PREVIEW
www.tfc.nl

Innovatietactiek 4: Geloofwaardige boodschapper

Noteer drie stappen die dienstverleners moeten ondernemen om geloofwaardig te worden.

1. _____
2. _____
3. _____

De volgende stap is het toepassen van de tactiek op een innovatie waaraan u momenteel werkt. Beschrijf uw innovatie:

Op welke manieren past u de tactiek *Geloofwaardige boodschapper* toe?

1. _____
2. _____
3. _____

Bekijk uw lijst. Hoe goed voldoet de innovatie aan de tactiek *Geloofwaardige boodschapper*?

- Voldoet helemaal niet aan de tactiek.
- Voldoet minimaal aan de tactiek.
- Voldoet ten dele aan de tactiek.
- Voldoet grotendeels aan de tactiek.
- Voldoet volledig aan de tactiek.

Hoe kunt u de innovatie geloofwaardiger introduceren?

1. _____
2. _____
3. _____

Welke actiestappen beveelt u aan?

1. _____
2. _____
3. _____

PREVIEW
www.tfc.nl

Innovatietactiek 4: Betrouwbare prestaties

Noem drie organisaties die een betrouwbare reputatie opgebouwd hebben. (Voorbeelden: Federal Express voor tijdige levering, Sony voor elektronica.)

1. _____
2. _____
3. _____

Bij een nieuwe innovatie die nog geen betrouwbare reputatie heeft, moet u een andere manier zoeken om de betrouwbaarheid te demonstreren. Kunt u er een aantal bedenken? (Voorbeelden: een certificering, zoals ISO 9000; of tests die de betrouwbaarheid van de innovatie verifiëren.)

1. _____
2. _____
3. _____

De volgende stap is het toepassen van de tactiek op een innovatie waaraan u momenteel werkt. Beschrijf uw innovatie:

Hoe heeft u de tactiek *Betrouwbare prestaties* op uw innovatie toegepast?

1. _____
2. _____
3. _____

Bekijk uw lijst. Hoe goed voldoet de innovatie aan de tactiek *Betrouwbare prestaties*?

- Voldoet helemaal niet aan de tactiek.
- Voldoet minimaal aan de tactiek.
- Voldoet ten dele aan de tactiek.
- Voldoet grotendeels aan de tactiek.
- Voldoet volledig aan de tactiek.

Hoe kunt u de innovatie betrouwbaarder maken?

1. _____
2. _____
3. _____

Welke actiestappen beveelt u aan?

1. _____
2. _____
3. _____

PREVIEW
www.tfc.nl

Innovatietactiek 5: Makkelijk uit te proberen

Noem drie manieren waarop een innoveerder kan zorgen dat zijn innovatie makkelijk uit te proberen is. (Voorbeelden: een proefpakket aanbieden, of kopers de mogelijkheid geven om het product te leasen.)

1. _____
2. _____
3. _____

Makkelijk uit te proberen verwijst niet alleen naar geld. Het houdt ook rekening met gevoelens, zoals angst en frustratie. Noteer drie innovaties die proberen de emotionele kosten van het doorvoeren van verandering te verminderen.

1. _____
2. _____
3. _____

De volgende stap is het toepassen van de tactiek op een innovatie waaraan u momenteel werkt. Beschrijf uw innovatie:

Hoe heeft u de tactiek *Makkelijk uit te proberen* op uw innovatie toegepast?

1. _____
2. _____
3. _____

Bekijk uw lijst. Hoe goed voldoet de innovatie aan de tactiek *Makkelijk uit te proberen*?

- Voldoet helemaal niet aan de tactiek.
- Voldoet minimaal aan de tactiek.
- Voldoet ten dele aan de tactiek.
- Voldoet grotendeels aan de tactiek.
- Voldoet volledig aan de tactiek.

Kunt u manieren bedenken om uw innovatie makkelijker te laten uitproberen?

1. _____
2. _____
3. _____

Welke actiestappen beveelt u aan?

1. _____
2. _____
3. _____

PREVIEW
www.tfc.nl

Innovatietactiek 5: Makkelijk vanaf te komen

Noem een aantal manieren waarop een innoveerder het makkelijk kan maken om van de innovatie af te komen. (Voorbeelden: een 30 dagen 'niet goed, geld terug' garantie bieden, of het gratis ophalen van retourzendingen)

1. _____
2. _____
3. _____

De volgende stap is het toepassen van de tactiek op een innovatie waaraan u momenteel werkt. Beschrijf uw innovatie:

Hoe heeft u de tactiek *Makkelijk vanaf te komen* op uw innovatie toegepast?

1. _____
2. _____
3. _____

Bekijk uw lijst. Hoe goed voldoet de innovatie aan de tactiek *Makkelijk vanaf te komen*?

- Voldoet helemaal niet aan de tactiek.
- Voldoet minimaal aan de tactiek.
- Voldoet ten dele aan de tactiek.
- Voldoet grotendeels aan de tactiek.
- Voldoet volledig aan de tactiek.

Hoe kunt u het mensen makkelijker maken om van uw innovatie af te komen?

1. _____
2. _____
3. _____

Welke actiestappen beveelt u aan?

1. _____
2. _____
3. _____

PREVIEW
www.tfc.nl