

A portrait of Evert Jaap Lugt, a middle-aged man with brown hair, wearing a dark blue polo shirt with a Stone Island logo on the chest. He has his arms crossed and is looking directly at the camera. The background is dark and out of focus, showing some architectural elements.

*‘Succes
kan
innovatie
juist
belemmeren’*

Evert Jaap Lugt

Tekst: Jacques Geluk

Evert Jaap Lugt is bekend van de Nimbuzz-app, waarmee hij in 2006 als eerste gratis bellen en chatten via mobiel internet mogelijk maakte. Sinds eind vorig jaar is de bevlogen ondernemer partner bij adviesbureau Business Openers, waar hij ondernemers helpt een effectieve innovatiestrategie te definiëren en een proces van continue innovatie in werking te stellen.

Veel bedrijven zijn een beetje met innovatie bezig, er zijn er maar weinig die er echt op inzetten door hun beste mensen ervoor vrij te maken en budgetten beschikbaar te stellen. “Een vastgelopen leidinggevende moet zich maar met innovatie bezighouden, vinden ze. Dan kan hij wat leuks doen. Daar gaat het niet om. Het is keihard werken, leren van fouten, teleurstellingen verwerken en gewoon doorgaan”, zegt Evert Jaap Lugt. Hij is partner bij adviesbureau Business Openers, dat zich vooral richt op merkpositionering en bedrijven helpt met strategiebepaling en het in de markt zetten van hun merken. Maar dan is het nog niet afgelopen. Om te kunnen slagen moeten ze komen met vernieuwende producten en diensten en vaak weten ze niet hoe ze dat moeten doen. “Daarom is het mijn missie de komende jaren aan de slag te gaan met een aanvullende dienst: innovatiemanagement. Ik wil bedrijven ondersteunen en helpen innoveren, wat als bijkomend voordeel heeft dat de banen die er straks zijn ook in Nederland blijven.”

Weet je wat een van de grootste belemmeringen is voor innovatie?”, vraagt Evert Jaap. “Succes! Dat klinkt paradoxaal, maar het is echt zo. Als het goed gaat, de marges gehaald zijn, de omzet met acht procent is toegenomen en de bonussen zijn uitgekeerd, is innovatie vaak geen prioriteit. Bedrijven weten wel dat er over een jaar of vijf ellende aankomt, maar wie dan leeft dan zorgt. Ze beseffen niet dat ze nu het roer moeten omgooien, willen ze straks overleven.” Een paar jaar geen dividend uitbetalen aan de aandeelhouders en het uitgespaarde geld in radicale innovatie stoppen is volgens Evert Jaap een betere garantie voor de toekomst.

LEIDERSCHAP ALS FUNDAMENT

“Goed leiderschap is het fundament van het innovatiehuis. Daarop bouw je de pijlers: heldere strategieën die de leiders naar hun medewerkers communiceren, die vervolgens de vrijheid krijgen ze uit te voeren. Wanneer het leiderschap de innovatie niet wil dragen ben ik weg. Dan heeft het geen zin. Amerikaanse bedrijven die met exponentiële technologie werken, zoals Google

of Amazon, doen het zo goed omdat de oorspronkelijke oprichters nog aan het roer staan. Dat zijn gedreven leiders die de cultuur bewaken die hen heeft grootgemaakt. Het is interessant te zien hoe het de komende jaren verder gaat met Apple, nu Steve Jobs er niet meer is. De groei lijkt al te stagneren. Als investeerder zou ik vooral kijken naar bedrijven waar jonge mensen als Mark Zuckerberg (32) zitten die hebben ontdekt dat creëren of innoveren iets magisch is en daaraan verslaafd zijn. Omdat het ze een gevoel geeft

‘Creëren heeft iets magisch’

van zingeving. Ze hebben een idee en verwerken dat tot een product dat uiteindelijk elke dag wereldwijd honderden miljoenen mensen wordt gebruikt. Dat is fascinerend.” Om er zeker van te zijn dat zulke leiders, die innoveren hoog in het vaandel hebben staan, er altijd zijn is het volgens Evert Jaap belangrijk dat jonge mensen, zoals zijn dochters, kiezen voor iets waarvoor ze een passie hebben. “Geld is niet relevant, dat komt later als ze succesvol zijn. Ook leeftijd is onbelangrijk. Wie zichzelf blijft vernieuwen verouderd mentaal niet, maar blijft met nieuwe ideeën en innovaties komen. In de Verenigde Staten zie je dat aan zakenman Warren Buffett, die man is 86. Het gaat in Amerika puur over wat je kan en wat je vaardigheden zijn.”

GELEIDELIJK OF RADICAAL

“Ik leg ondernemers van de top 500-bedrijven die ik bezoek uit dat er twee assen zijn: een voor incrementele en een voor radicale innovatie. Incrementeel wil zeggen kleine stukjes functionaliteit toevoegen, bijvoorbeeld een nieuwe versie van een bestaand product. Radicaal betekent de introductie van een complete nieuwe technologie of een ontwrichtend businessmodel. Gillette bestaat al ruim honderd jaar en heeft zich dankzij zijn grote marktpositie lang kunnen veroorloven alleen met kleine verbeteringen

te komen, zoals nieuwe mesjes of een nieuw houdertje. Zes jaar geleden heeft start-up Dollar Shave Club, die inmiddels voor enkele miljarden aan Unilever is verkocht, dat businessmodel helemaal omgegooid door drie klassen mesjes te introduceren – goedkoop, gemiddeld en goed – en die op basis van een abonnement thuis bij de klanten te bezorgen. Gillette heeft dat knappe idee noodgedwongen overgenomen. Dit voorbeeld leert dat bedrijven moeten nadenken over hun strategie en wat ze met innovatie willen bereiken. Is het disruptieniveau de komende vijf jaar laag of hoog? Moet ik alleen incrementeel innoveren of juist radicaal? Dat zijn de vragen waarom het gaat. Ik vraag toehoorders in de zaal tijdens lezingen en presentaties of ze zichzelf willen positioneren. Dan wijzen ze een plek aan, maar dat is vaak niet waar ze zouden moeten zijn. Shell is een mooi voorbeeld van een onderneming die dat wel weet. De komende vijf jaar is er weinig verandering te verwachten en is het bedrijfsresultaat voornamelijk afhankelijk van de olieprijs. Desondanks zetten ze nu al in op vernieuwende technologieën om er klaar voor te zijn als de olie over dertig, veertig jaar écht opdraait. Dat klinkt logisch, maar veel bedrijven zijn absoluut niet met radicale innovatie bezig, terwijl dat wel zou moeten.”

GEZOND VERSTAND

De mate waarin bedrijven innovatie omarmen varieert per bedrijfstak, maar staat overal op de agenda. “De een is aan het implementeren, de ander oriënteert zich nog. Het is in elk geval belangrijk pragmatisch te zijn, gezond verstand te gebruiken en de boel op z’n Rotterdams aan te pakken. Het gaat erom de essentie te pakken. Ik ben daarin getraind en zie dingen die anderen niet zien, maar iedereen die gepassioneerd en bereid is op een andere manier te leren denken kan het leren. Dat geldt ook voor het innoveren zelf.” Evert Jaap geeft het voorbeeld van een bedrijf dat met een concept voor een website met bepaalde diensten komt. Duizend man bezoeken die site, maar er is maar een conversie van vijf gebruikers. “Dat is niks, niemand koopt wat. Het zegt wel dat de propositie niet klopt. Als dankzij evenementen vijfduizend mensen de website bezoeken, maar de conversie blijft

steken op twaalf, is het nog steeds niks. Word wakker, ga terug naar de essentie en denk na of de propositie klopt. Zo niet pivot je idee, draai de propositie en wees flexibel. Dan ontstaat de kracht die nodig is om te kunnen innoveren.”

Hoe ze dat kunnen doen legt Evert Jaap uit aan de hand van slides. “Ik laat zien dat het een proces is met verschillende stadia en poorten. Het begint op basis van intuïtie met het – liefst samen met mensen van buitenaf – creëren van ideeën. Die moet je vervolgens zo snel mogelijk valideren om harde data te krijgen. De beste methode is het aanmaken van een homepage met een korte uitleg van het product en een functionaliteit waarmee bezoekers een email kunnen achterlaten. Schakel Facebook of LinkedIn in om verkeer naar de website te genereren. Kijk vervolgens hoeveel mensen op basis van bepaalde sleutelwoorden de site bezoeken en hoeveel van hen emails hebben achtergelaten. Als dat meer dan twaalf procent is, is het idee geslaagd. Dit is een objectieve manier om te toetsen of het idee levensvatbaar is. Breng het daarna naar de volgende poort om het inhoudelijk te testen met behulp van Design Sprints. Een door Google Venture bedachte methodiek om op basis van terugkoppeling door een minimum aantal gebruikers te kunnen zeggen of het een goed idee is verder te gaan met het gevalideerde prototype. Deze werkwijze voorkomt dat je wat deze innovatie betreft op een doodlopende weg terecht komt.” Evert Jaap laat tijdens het proces zien hoe risico's zoveel mogelijk te beperken zijn, want veel bedrijven zijn bang veel geld te stoppen in iets dat misschien niets oplevert.

NIMBUZZ

Evert Jaap Lugt is er niet alleen het levende bewijs van dat radicale innovatie werkt,

maar ook dat er zoiets bestaat als de Nederlandse droom. In 2005 ziet hij dat wanneer mobiel telefoneren en internet samenkomen communicatie-applicaties heel interessant kunnen zijn. Hij gaat ermee aan de slag en de droom komt uit. Het lukt hem 50 miljoen aan financiering op te halen voor zijn ‘gratis bellen app’ in een tijd dat ‘crowdfunding’ nog een onbekende term is. “Iedereen kan dat. Als je een goed plan hebt moet je dat gewoon goed verdedigen en er helemaal achter staan. In 2006 kwam ik met Nimbuzz, dat uiteindelijk 180 mensen in dienst had en 200 miljoen gebruikers en nu ondanks de concurrentie van WhatsApp nog steeds populair is in Azië, op het blog TechCrunch terecht. Dat is de digitale bijbel van de technologie. Meteen daarna kreeg ik reacties van negen Amerikaanse ‘venture capitalists’. Uit Europa kreeg ik alleen een telefoontje van ICT-ondernemer Roel Pieper. Ik heb veel geleerd van die Amerikaanse durfkapitalisten, die toen al aangaven dat Europa te willen overslaan. Ze vinden het net een bejaardentehuis en graven van de afwachtinge mentaliteit. Dramatisch! Hoewel het in Nederland meevalt.”

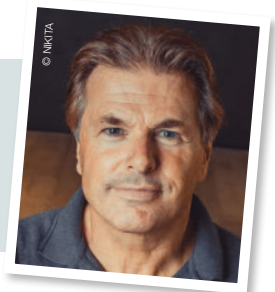
GROTE ZORGEN

Inmiddels heeft 97 procent van de Nederlanders toegang tot internet, waardoor wij een van de beste testlanden voor digitale producten ter wereld zijn. Ik maak mij wel grote zorgen of Europa en Nederland goed kunnen aansluiten bij de exponentieel groeiende technologische mogelijkheden. De mate waarin wij dat kunnen heeft enorme impact op de werkgelegenheid. Wanneer er over twintig jaar een volledige infrastructuur is voor zelfrijdende auto kost dat wellicht 350.000 banen. Beroepschauffeurs hebben geen werk meer, veel personeel bij traumacentra (60 procent van hun

werk is gerelateerd aan verkeersongelukken die er straks nauwelijks meer zijn) en schadeverzekeraars is dan overbodig. De vraag is hoe we zingeving kunnen bieden aan degenen die straks geen werk hebben. Ze zeggen dat in Nederland in totaal vijf miljoen banen verdwijnen en 2,5 miljoen nieuwe worden gecreëerd. Daar zet ik vraagtekens bij. Kijkend naar de grote innovatieve trends, zelfrijdende auto's, kunstmatige intelligentie, 3D-printen, constateer ik dat veel in Amerika en Azië gebeurt. Hoeveel bedrijven zijn in Nederland innovatief bezig met zelfrijdende auto's? Wat doen ze op het gebied van kunstmatige intelligentie? Robotica? Er zijn initiatieven, maar onvoldoende. Bij de nieuwe technologieën die binnenkort bepalend zijn voor onze samenleving zijn we als Europa vrijwel niet vertegenwoordigd. Bedrijven wordt wakker!” Aan de overheid vraagt Evert Jaap ecosystemen te ontwikkelen: Silicon Valley-achtige structuren in steden waar start-ups geld ophalen bij familie of vrienden om een prototype te maken, hun expertise delen met universiteiten en vervolgens de straat maar hoeven over te steken om financiering te vragen bij durfkapitalisten, die veel verstand hebben van technologie en internet en de aanvraag goed kunnen beoordelen. Dit soort structuren stelt in Amerika veel mensen in staat grote dingen te doen. “Het belangrijk dat zulke systemen ook in Nederlandse steden komen, het liefst rond thema's als kunstmatige intelligentie en Internet of Things.”

Evert Jaap Lugt is partner van Business Openers en gastspreker Innovatiemanagement en digitale transformatie aan de Nyenrode Universiteit. Hij is de bedenker van de Nimbuzz 'gratis bellen'-app. Nimbuzz is in 2014 verkocht aan New Call Telecom. Voor Swisscom, dat de Nederlandse tak heeft overgenomen, heeft hij in Rotterdam vier jaar lang samen met 20 en later 50 softwaretechnici een innovatielab voor telecommunicatie gemanaged.

evertjaaplugt@speakersacademy.nl



*'Goed leiderschap
is het fundament
van innovatie'*

