

Innovatie, of de kunst de eigen organisatie uit te dagen

Slimmer dan jezelf

Een nieuw design of smaakje krijgen de meeste bedrijven nog wel voor elkaar. Maar echte marktinnovaties zijn toch vaak afkomstig van *challengers*, van bedrijven buiten de eigen productcategorie. Zoals easyJet. Hoe kan het dat bedrijven zo slecht in staat zijn zichzelf uit te dagen en hoe kunnen ze die impasse doorbreken?

tekst Friso Liesker

Een fonkelnieuwe innovatie van Campina: vlees uit zuivel. Merksnaam Valess. Kom er maar eens op. Maar het is geen toeval dat Campina tot een dergelijke strategische innovatie - van zuivelboer naar speler op de markt van vleesvervangers - is gekomen. Eerder betrad het met Monaschepijs de ijsmarkt. Daarmee daagt het andere bedrijven in andere productcategorieën uit. En dat lukt lang niet iedereen.

Volgens Jack Stroeken van Innovaction laat onderzoek zien dat dit voor een belangrijk deel komt doordat 94 procent van het innovatiebudget wordt geïnvesteerd in de realisatie en implementatie van vernieuwingen. Slechts 6 procent wordt gestoken in de voorbereiding daarvan. En geheel in lijn met de oude wijsheid 'rubbish in is rubbish out' flopt dus ongeveer 50 procent van alle noviteiten. 'De neiging bestaat om een idee uit te voeren nog voordat het vertaald is in een marketingconcept', zegt Fennemiek Gommer van innovatieadviesbureau Project X. 'Zeker ook omdat marketeers onder druk staan om elk jaar een bepaalde hoeveelheid innovaties af te scheiden. Je ziet een windtunneleffect in branches: alles gaat op elkaar lijken. Zie de imitaties van Senseo en Beertender.'

Een belangrijke voorwaarde voor innovatie

blijkt dan ook tijd te zijn. Plus visie en lef. Bij Campina kreeg een *dedicated team* van acht man drie jaar fulltime de tijd om aan de slag te gaan met de marktmogelijkheden voor een nieuw ontwikkelde technologie - dat daar een merk als Valess uit zou komen, was toen nog helemaal niet zeker. De ontwikkeling van de Senseo kostte tien jaar.

Winnende ideeën

Het probleem is natuurlijk: hoe kom je aan winnende ideeën? Daar zijn verschillende benaderingen voor. Bij Campina stond - dit keer - technologische vernieuwing aan de basis. Bij het schepijs was dat marketing. Mirjam Slothouber van marketinginnovatiebureau Bloom: 'Innovatie draait om de verbinding van het consumer insight van vandaag en de trend op de lange termijn. Het is geen hocus pocus, maar focus pocus. Het heeft niets met brainstormen te maken, het is de kunst van

het organiseren van een proces van creativiteit.' Bloom werkt wat dat aangaat van groot naar klein. Het onderscheidt acht werelden met 25 achterliggende behoeften. Voorbeelden van die werelden zijn onder meer de oorspronkelijke wereld (authentiek, echt), de gevoelswereld (zintuigen, beleven), de individuele wereld

(ego-gedreven) en de rationele wereld (meer waar voor je geld, zekerheid, controle).

Het innovatieteam van de opdrachtgever moet daar vervolgens mee aan de slag. Dat wil zeggen: het team krijgt het verzoek om aan te geven welke behoeften en werelden relevant zijn voor zijn categorie. Daarop vergelijkt Bloom die behoeften met de merken en sectoren die die behoeften het best vertalen. Daarvoor put het bureau uit de eigen benchmarkingdatabase. De uitdaging is om die productelementen terug te vertalen naar (een) concept(en) voor de eigen categorie. Ofwel: hoe kan - bijvoorbeeld - een bank leren van - bijvoorbeeld - DHL?

Volgens Slothouber moet de innovatie die daaruit voortvloeit op meerdere dimensies aanspreken, zodat meer dan één type consument zich aangesproken voelt. 'Wel moet een innovatie een duidelijke kernverleider hebben. Neem Senseo, dat inspeelt op de trend van intens genieten. Dat is een "sensationeel" kopje koffie met de belofte van espresso maar tegelijk het *benefit* dat het goedkoper is, je hebt geen gedoe met schoonmaken, het is eenvoudig te bedienen en het is design.'

Kokerdenken doorbreken

Ook adviesbureau Innovaction probeert dat laterale denken te bevorderen en heeft onder

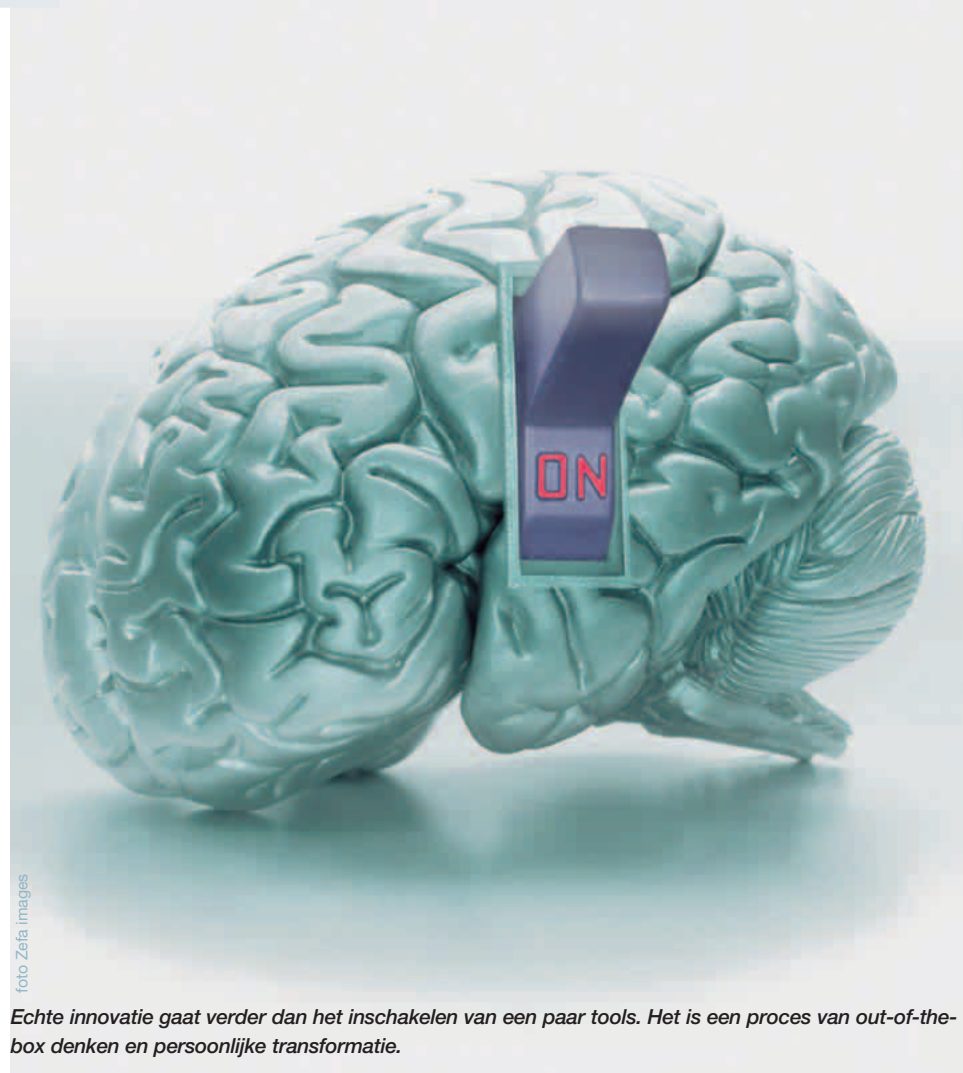


foto Zeta Images

Echte innovatie gaat verder dan het inschakelen van een paar tools. Het is een proces van out-of-the-box denken en persoonlijke transformatie.

meer een database met innovaties (worldinnovation.com) met duizenden innovaties wereldwijd, in verschillende sectoren. Daarnaast kent het bureau meerdere modellen om *kokerdenken* te doorbreken. Dat gebeurt bijvoorbeeld door van binnen naar buiten te denken (vanuit een bestaand product of merk en de eigen kerncompetenties), of door de externe omgeving als vertrekpunt te nemen.

Voor dat laatste hanteert Innovaction de PIT-filosofie (Product Innovation & Trends). In dat geval stuurt de context de content. De context wordt gevormd door maatschappelijke trends, die worden onderverdeeld in vier hoofddimensies: plezier, fitness & welbevinden, gemak, en gezondheid, en duurzaamheid, die ieder hun eigen subdimensies hebben. 'Je kijkt op die manier naar trends buiten je eigen segment en de producten die zij hebben opgeleverd', legt Jack Stroeken, directeur van Innovaction, uit. 'Zo krijg je talloze concepten die voorbeelden voor innovatie kunnen zijn. Die moet je natuuruur

lijk wel eerst matchen met je eigen producten en de competenties van je eigen organisatie.'

Als voorbeeld noemt hij de trend *sophistication & tradition*, die inhaakt op plezier en behoefte. 'Uit de producten in onze database bleek dat deze trend in Nederland een paar jaar geleden de laagste was in Europa. Nu is hij echter verantwoordelijk voor 15 procent van de innovaties in food, en is daarmee Europees middenmoter. Daar zit groei, die zich onder meer vertaalt in de opkomst van slow food. In Frankrijk bepaalt deze trend 30 procent van de foodinnovaties.'

Inspirerende droom

De aanpak van Jempi Moens, directievoorzitter van Fresh Forward, adviesbureau voor marketinginnovatie, draait om *pro-shaping*, het zelf creëren van de toekomst: 'Probeer te werken vanuit een inspirerende droom. Hoe wil je dat je

product er over tien jaar uitziet? Zorg dat je écht differentieert.'

Lastig natuurlijk. Om vastgeroeste denkpatronen te doorbreken, geeft Moens daarom *unblock-sessies*. Opdracht: kijk ook eens buiten het marketingvak, over de grens, buiten je eigen categorie en kijk eens naar *rule breakers*. Zo krijgen deelnemers de opdracht om zich voor te stellen dat ze deel uitmaken van het innovatieteam van bijvoorbeeld Apple of Starbucks en om vervolgens vanuit die mentaliteit naar hun eigen business te kijken.

Als hulpmiddel om te komen tot een inspirerende droom voor bedrijven, hanteert Moens de theorie over de mentaliteit van de massa, die ervan uitgaat dat angst een voorspeller is van het gedrag van de massa. 'Die angstgolven fluctueren over een periode van vijftig jaar', zegt hij. 'En daarbij wisselen optimisme en pessimisme elkaar periodiek af.'

Hoe de vlag er tussentijds bij hangt, analyseert Fresh Forward met behulp van Futurise, een instrument dat inzicht geeft in de mechanismen van toekomstige mentale, psychologische en maatschappelijke ontwikkelingen die van invloed zijn op het consumentengedrag. Welke kernwaarden dominant zijn, wordt geanalyseerd op basis van 42 indicatoren, zoals het aantal zelfmoorden of gesloten huwelijken.

Moens: 'Momenteel zitten we met waarden als "rustig aan" en "het leven comfortabel maken" mentaal in de jaren vijftig, maar de komende tien tot vijftien jaar krijgen we een revival van het jaren-zestiggevoel; trefwoorden: antiautoritair en carpe diem.'

Zo bezien, en met al die systemen om out of the box te denken, lijkt de toekomst dus heel hanteerbaar. En daar zit volgens Gommers collega Arjan Kapteijns een valkuil. 'Bedrijven zijn heel goed in het beheersen van processen', zegt hij. 'Ze zijn georganiseerd voor routine, niet voor vernieuwing.'

In de woorden van Moens: 'Het succes van innovatie wordt vooral bepaald door mensen. Waar halen we als organisatie de energie en passie vandaan? Het voormalige telecommerk Ben straalde iets uit waar mensen verliefd op werden. Dat krijg je niet alleen door uit te gaan van spreadsheets en methodieken. Het is een mentaliteit waarvoor je kunt kiezen. Echte innovatie gaat verder dan het hanteren van een paar tools. Het is een proces van persoonlijke transformatie.' ■

'ECHTE INNOVATIE IS EEN PROCES VAN PERSOONLIJKE TRANSFORMATIE'