

Excelleren in Innoveren!

Onmisbare Inzichten voor Optimaal InnovatieSucces



motivation
research and strategy

Inhoudsopgave

Inleiding	5
1. Verken de uitgebreide mogelijkheden van innovatie	9
2. Schep de juiste organisatorische randvoorwaarden	11
- Creëer een organisatiestructuur die naast flexibel ook procesgericht is	
- Integreer innovatie in de strategie van de organisatie	
- Definieer de doelgroep	
- Faciliteer innovatie met een passende bedrijfscultuur	
3. Vind de juiste consumenten voor het genereren van essentiële insights	17
- Genereer insights via lead users	
4. Creëer ideeën	19
- Organiseer brainstormsessies	
- Pas flexibele associatie toe	
- Visualiseer het innovatietraject	
- Benut het potentieel van communities	
5. Herken het type innovatie	23
- Maak onderscheid tussen radicale en incrementele innovatie	
6. Test, verfijn en selecteer	27
- Benut de inzichten van verschillende groepen consumenten	
- Kies de meest effectieve onderzoeksmethoden voor het type innovatie	
- Ga zo nodig terug naar de tekentafel	
7. Introduceer het winnende product	35
- Betrek beïnvloeders bij de introductie in de markt	
Key insights voor succesvolle innovaties	38
Achtergrond	39
- Onderzoeksverantwoording	
- Deskresearch	
- Interviews	
- Over Motivation	
- Innovaties binnen marktonderzoek	
Geïnterviewden	40
Auteurs	41
Literatuur	42





Inleiding

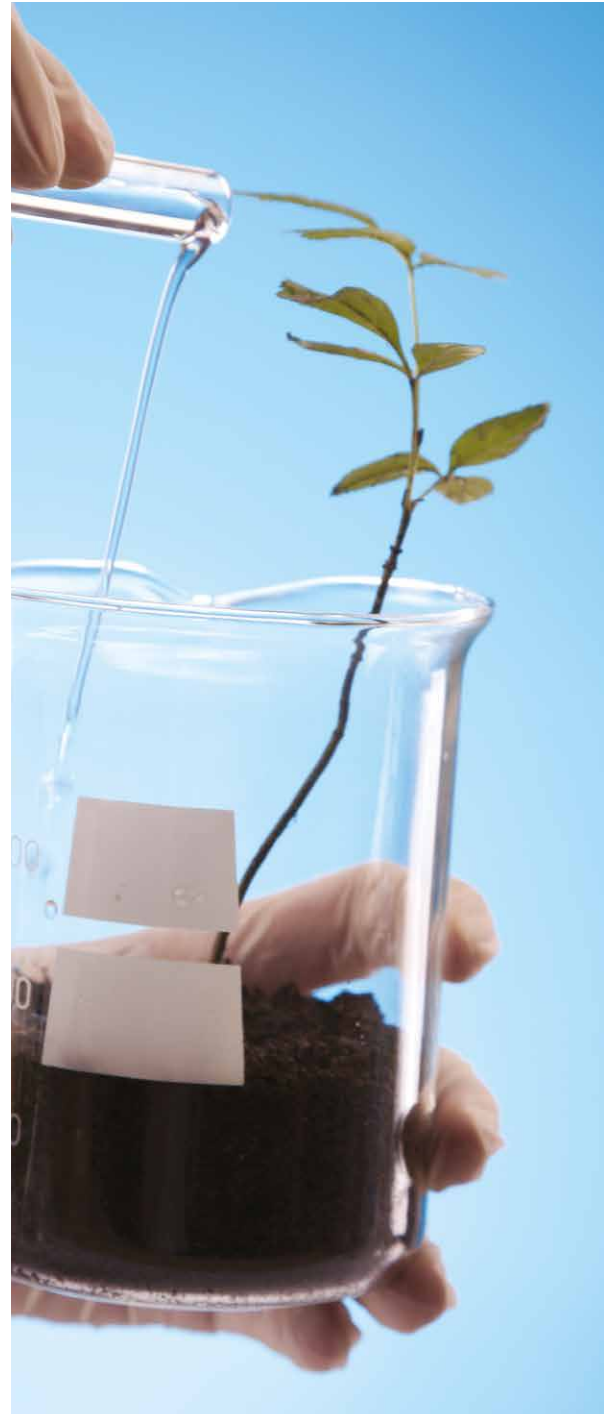
Innovatie is the name of the game

Innovaties volgen elkaar in steeds hoger tempo op en spelen ondertussen een doorslaggevende rol in de economie. Hoe snel de zaken veranderen valt op als je kijkt naar een Fortune 100-lijst van tien, vijftien jaar geleden. Het aantal gesneuvelde bedrijven is schrikbarend. En hoe essentieel innovatie is, blijkt ook uit de trackrecord van wel succesvolle ondernemingen als Apple, Google en Samsung. Innovatie is van groot belang voor bedrijven die relevant willen blijven en een voorsprong op de concurrenten willen verkrijgen en behouden.

Het Global Competitiveness Report 2014-2015 van het Wereld Economisch Forum laat zien dat de Nederlandse economie, de op zeven na meest competitieve, vooral gedragen wordt door innovatie. Nederlandse bedrijven geven in verhouding veel geld uit aan research en development, en dienen bovengemiddeld veel patentaanvragen in. Nederlandse onderzoeksfaciliteiten behoren bovendien tot de beste van de wereld. De capaciteit om te veranderen – een intrinsiek onderdeel van innovatie – is uitzonderlijk groot. Iets wat ook gestaafd wordt door het onderzoeksrapport 'De Veranderkracht van Nederland', in 2013 door organisatieadviesbureau Ten Have geproduceerd in samenwerking met Motivaction. We zouden dus makkelijk kunnen denken dat het in ons land, als het om innovatie gaat, wel voor elkaar is. Maar... er blijven nog opvallend veel kansen liggen. En dat is welbeschouwd een positieve zaak. Dat wil zeggen, dat kan het zijn.

Overall in het land zijn marketing-, research- en developmentafdelingen gedreven en met indrukwekkende budgetten bezig hét vernieuwende en duurzame product te vinden. De heilige graal als het ware waarmee net die 'competitive edge' gepakt kan worden, en waar de concurrentie tandenknarsend naar zal kijken. Voorbeelden zijn de Nest Learning Thermostat en de Mitsubishi Outlander PHEV.

Onze whitepaper 'Vijf tinten groen' uit 2013 laat ook een scala aan innovatieve producten en diensten zien. Maar het aantal producten dat de aftocht moet blazen voordat ze überhaupt tot wasdom zijn gekomen, is ook nog steeds opvallend groot. In sommige branches verdwijnt tot maar liefst 70% van de producten binnen twee jaar nadat ze zijn geïntroduceerd.



De grote vragen zijn: wat kunnen organisaties doen om innovatietrajecten succesvoller te laten verlopen, het slagingspercentage van nieuwe producten te vergroten en de levenscyclus ervan te verlengen? En, belangrijk, wat kunnen de mondige en zelfbewuste consumenten van nu daaraan bijdragen? Het succes komt namelijk niet alleen voort uit wat de technologie mogelijk maakt. Het succes wordt vooral bepaald door de mate waarin de innovatie in staat is een (latente) marktbehoefte te vervullen.

Vier noodzakelijke voorwaarden voor het met een hoge slagingskans in de markt zetten van innovatieve producten en diensten dienen zich nadrukkelijk aan:

- Kennis van het proces waarmee productideeën kunnen worden ontwikkeld;
- De capaciteit om snel in te spelen op trends;
- Het doeltreffend aanwenden van consumentinzichten;
- Knowhow over het introductieproces.

In deze whitepaper gaan we op zoek naar het ultiem geoliede innovatieproces. We hebben daarvoor, naast uitvoerige deskresearch, experts en key-opinionleaders uit de wetenschap en het bedrijfsleven geïnterviewd én geput uit 30 jaar onderzoeksexpertise van Motivaction. In navolging daarvan hebben wij de essentiële succesfactoren geïnventariseerd en die vertalen we hier naar concrete adviezen voor de dagelijkse praktijk.

Van belang is wel op te merken dat innovatie nooit een lineair proces is dat zich steeds op dezelfde wijze voordoet. Om een voorbeeld te geven, het innovatieproces achter de elektrische auto en de accu's van Tesla is van een ander kaliber dan die achter de stapsgewijze innovatie van de scheermesjes van Gillette.

Afhankelijk van de sector en de omstandigheden zijn er verschillende trajecten te volgen en bovendien zijn er ook altijd onzekere factoren in het spel. De stappen in het innovatieproces liggen dan ook niet muurvast. Deze whitepaper is vooral bedoeld om inzicht en overzicht te geven en daarbij een flexibel actieplan aan te reiken dat de kans op succes van uw innovaties aanzienlijk zal vergroten.

Motivaction, Amsterdam

Bastian Baas
Margré Nijkamp
Wouter Jonkers







1. Verken de uitgebreide mogelijkheden van innovatie



Schep
randvoor-
waarden



Genereer
insights



Creëer
ideeën



Herken het
innovatietype



Test, verfijn
en selecteer



Introduceer
product of
dienst

Natuurlijk zijn er verschillende definities van innovatie. Op zoek naar de grote gemene deler stellen we vast dat het altijd gaat om de ontwikkeling en introductie van concepten, producten en diensten in een nieuwe vorm, die beter moet zijn dan de voorgaande.

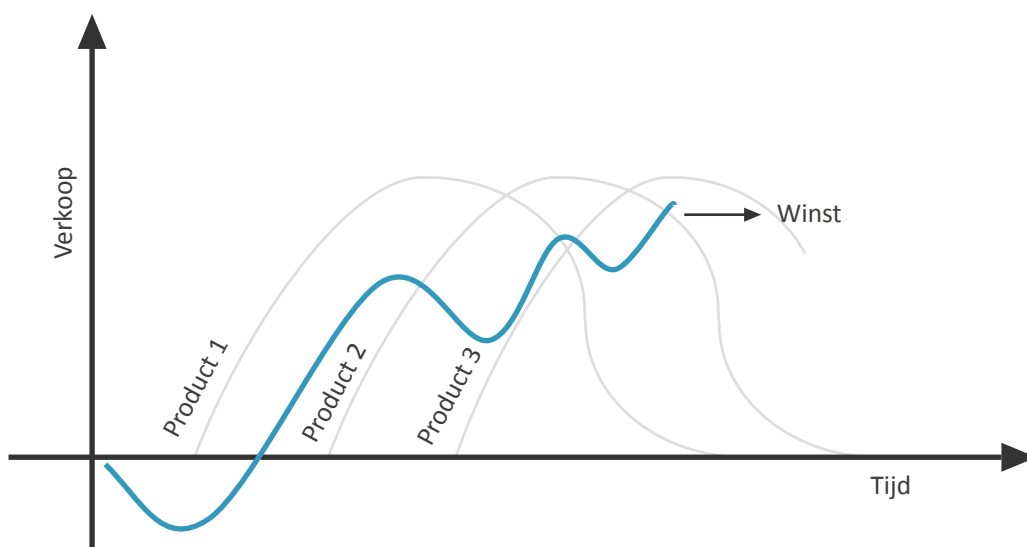
“Voor iedere innovatie is het cruciaal dat je snapt dat er buiten jezelf iets in ontwikkeling is, een beweging. Dat moet je goed proberen te vangen en daarop moet je inspelen.”

Bart Combee, algemeen directeur Consumentenbond

Innovatie is ook essentieel omdat de concurrentie niet stil zit en steeds sneller in staat is vergelijkbare producten en diensten aan te bieden. Vanaf het moment dat de parkeer-app aansloeg kwamen er naast Yellowbrick en Parkmobile al snel andere kapers op de kust.

Zodra de elektrische fiets populair leek te worden, struikelden de nieuwe aanbieders over elkaar heen. Nieuwe producten en diensten kennen na de introductie een steeds kortere periode van dominantie en winstgevendheid. De voorafgaande investering moet dan ook in een steeds kortere periode worden terugverdiend. Dit betekent dat bedrijven om succesvol te zijn, het best meerdere innovatietrajecten tegelijk kunnen laten lopen. Alleen door te blijven innoveren en innovatie in het DNA van de hele organisatie te integreren, kunnen organisaties snel nieuwe producten op de markt brengen en hiermee de winstgevendheid continu op niveau houden of zelfs verbeteren (zie figuur 1).

Figuur 1: Portfolio van innovaties



Daarbij biedt innovatie ook mogelijkheden om te diversifiëren en nieuwe markten te betreden via uitbreiding van het assortiment.

Computerfabrikant Apple is daar natuurlijk een prachtig voorbeeld van met onder meer de iPod, de iPhone en de Apple Watch. Stuk voor stuk zeer gebruiksvriendelijke designproducten waarmee Apple zich op geheel nieuw terrein begaf, nieuwe consumenten kon aantrekken en verder kon groeien.



En last but not least draagt continu innoveren bij aan het positieve imago van een bedrijf. Kijk bijvoorbeeld hoe groot de belangstelling is voor nieuwe producten en diensten van merken als Google en Samsung; bedrijven die als zeer technologisch vooruitstrevend en innovatief worden gezien.



De voorbeelden maken duidelijk dat innovatie meerdere doeleinden kan hebben en van groot belang is voor bedrijven om relevant te blijven, een voorsprong te nemen op de concurrentie én die te behouden. Bedrijven die continu weten te innoveren hebben een grotere kans op succes. Om innovatie effectief te integreren in het DNA van de hele organisatie is het wel nodig een structuur neer te zetten die aan een aantal belangrijke randvoorwaarden voldoet.

Innovatie Officers bestormen de reclame-industrie

De Britse vakpers schat dat zeker vijftig reclamebureaus, waaronder wereldvermaarde als AMV/BBDO, BBH en McCann, de afgelopen twee jaar een Innovation Officer in dienst hebben genomen. En omdat de rest van de reclamewereld nog altijd verkouden wordt als de UK niest, zie je deze ontwikkeling ook in Nederland van de grond komen.

Waar komt het verschijnsel vandaan? De reclame heeft zich, met de razendsnel veranderende communicatiemogelijkheden, de laatste jaren zelf continu moeten vernieuwen. Duidelijk is bovendien dat bedrijven die niet innoveren, domweg verdwijnen. En een autoriteit als Ray Kurzweil, Director of Engineering bij Google, voorspelt dat we in deze eeuw maar liefst 20.000 jaar aan vernieuwing voorbij zullen zien komen. Logisch dat reclamebureaus – naast communicatie – ook innovatieadvies willen kunnen leveren.

Wat in interviews echter opvalt, is dat het nog behoorlijk zoeken is naar het optimaal functioneren van de IO binnen het reclamebureau. En, ook belangrijk, naar hoe de nieuwe service aan de klant in rekening moet worden gebracht. Hoe aantrekkelijk die klant – de adverteerder – de nieuwe IO ook moge vinden, hij komt nog altijd in de eerste plaats reclame kopen. De vraag die dan ook al wordt gesteld is, is het wel noodzakelijk er een speciale functie van te maken? Werkt het niet beter als innovatie in de verantwoordelijkheid van iedere bureau-medewerker bekrachtigd wordt? Waarmee het verschijnsel IO in de reclame ook al weer de kans loopt als kortstondige hype in de geschiedenisboeken te verdwijnen.

2. Schep de juiste organisatorische randvoorwaarden



Schep
randvoor-
waarden



Genereer
insights



Creëer
ideeën



Herken het
innovatietype



Test, verfijn
en selecteer



Introduceer
product of
dienst

Innovatie doet al gauw denken aan creativiteit en vrijheid, maar structuur is minstens zo belangrijk. Om innovatieprocessen optimaal te laten verlopen zal er zeker voldaan moeten worden aan de hierna volgende randvoorwaarden.

Creëer een organisatiestructuur die naast flexibel ook procesgericht is

Innovatief gedrag komt het best tot uiting in een flexibele organisatie waar vrijuit gedacht kan worden en medewerkers niet te veel inperking voelen bij hun keuzes en beslissingsmogelijkheden. Om ervoor te zorgen dat nieuwe ideeën ook daadwerkelijk het levenslicht gaan zien, is juist een meer gestructureerde aanpak nodig. In een innovatieve organisatie is plaats voor beide structuren.

De Amerikaanse hoogleraar organisatie- en veranderingsmanagement John Kotter beschrijft het nut van hiërarchie als een manier om een organisatie te verdelen in verschillende afdelingen en te werken met bekende en uitgebreid geteste procedures (2012). Dit alles zodat bedrijven de dagelijkse bezigheden zo voorspelbaar en daardoor zo efficiënt en effectief mogelijk kunnen uitvoeren. Maar voorspelbaarheid is niet direct een woord dat tot innovatief gedrag aanzet. Een hiërarchische organisatiestructuur is minder goed ingesteld op het snel en adequaat reageren bij interne en externe veranderingen.

Het is dan ook zaak dat bedrijven, naast de hiërarchische structuur, een tweede structuur hanteren die flexibeler is en zich richt op het faciliteren van innovaties.

Een meer flexibele structuur, ook wel de netwerkstructuur genoemd, is complementair aan de hiërarchische structuur. Werknemers van verschillende afdelingen en niveaus maken er deel van uit. Zij beschikken over diverse vaardigheden en achtergronden en dat zorgt voor verschillende invalshoeken bij het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten.

Socialemediachaos

De toonaangevende Financial Times Bowen Craggs Index meet hoe effectief 78 van 's werelds grootste ondernemingen hun digitale kanalen inzetten voor de communicatie met hun belangrijkste externe doelgroepen. Het blijkt dat er zelfs bij goed scorende bedrijven als Shell te weinig overzicht is en geen eenduidig beleid. Het socialemediabeheer staat vaak los van het overige webmanagement, en beide functioneren in de meerderheid van de gevallen ook nog eens afzonderlijk van de andere corporatecommunicatiekanalen.

Facebook wordt dan weer wel en dan weer niet ingezet voor reputatiebeheer en dan weer wel en dan weer niet om met directe kritiek om te gaan. Bijna de helft van de bedrijven heeft 'responsieve' sites, die zich automatisch aanpassen aan elk schermformaat. Maar de andere helft heeft gekozen voor aparte mobiele sites of apps. Duidelijk is dat we hier nog in een wat al te vrije creatieve fase zitten en dat een gezonde dosis hiërarchische structuur wonderen zou kunnen doen.



Binnen de netwerkstructuur bestaat geen hiërarchie, waardoor de werknemers als gelijken tot creatieve ideeën en cocreatie kunnen komen zonder dat ze worden geremd door status of positie binnen de organisatie.

“Je moet de juiste mensen op de innovatieactiviteiten zetten. Daaromheen moet een team worden gevormd, met mensen van de afdelingen die iets aan het traject bij moeten dragen. En dan moet je ze een proces en de resources meegeven.”

Jan van den Ende, hoogleraar innovatiemanagement aan de Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit

Integreer innovatie in de strategie van de organisatie

De flexibele organisatiestructuur, waarin veel ruimte is voor onderling overleg en autonomie bij het nemen van beslissingen, maakt innovatie en creatief denken mogelijk. Een flexibele structuur uit zich onder meer in het niet hanteren van een vastomlijnde taakomschrijving. Het nemen van snelle beslissingen zonder veel bureaucratie komt de creativiteit van werknemers ten goede. Dit betekent natuurlijk niet dat werknemers een vrijbrief krijgen om te doen en laten wat ze willen, waarbij innovatie dan als vanzelf zou moeten volgen. De creativiteit komt tot stand binnen de kaders van de hiërarchische structuur.



Een bedrijf dat zowel een hiërarchische structuur als een netwerkstructuur hanteert, creëert een complementaire organisatie met een solide basis van dagelijkse business en tegelijkertijd de mogelijkheid om innovatief te zijn. Deze duale organisatiestructuur stimuleert het gewenste gedrag.

De juiste organisatiestructuur alleen is echter niet genoeg om succesvolle innovaties te creëren, er zal ook een duidelijke strategie en richting moeten zijn.

Succesvolle innovaties spelen in op behoeften van de doelgroep of lopen daarop vooruit. Een innovatiestrategie moet dan ook markt- en consumentgericht zijn. Het succes komt niet alleen voort uit dat wat de technologie mogelijk maakt. Het succes wordt vooral bepaald door de toepassing ervan; de mate waarin de innovatie in staat is een (latente) marktbehoefte te vervullen.

Zo had de Nokia 9000 Communicator alle technologische capaciteiten om succesvol te zijn als één van de eerste smartphones. De behoefte was echter nog niet zodanig ontwikkeld dat het product voldoende aansloeg om een wereldwijd succes te worden. Jorma Ollila, de voormalige CEO van Nokia, gaf in de Wall Street Journal aan dat ze de juiste visie hadden op de toekomst, maar 5 jaar te vroeg waren. De echte doorbraak van de smartphone begon met de introductie van de iPhone in 2007. Veel van de technologische functies van de iPhone waren al beschikbaar maar Apple wist de mogelijkheden uiterst gebruiksvriendelijk te combineren in een smartphone met een alom gewaardeerd design.

Een cruciaal onderdeel van een organisatie- of innovatiestrategie is dan ook het bepalen van de doelgroep. Ideeën voor innovaties komen vaak voort uit het streven naar een betere oplossing voor een latente behoefte of een actueel probleem in de markt.

Er is een bepaalde wens of onvrede over de status quo. Deze ideeën kunnen technologisch briljant zijn, maar worden pas levensvatbaar als er daadwerkelijk draagvlak is bij de groep mensen waarvoor de innovatie bedacht wordt: de doelgroep.

Definieer de doelgroep

Nader onderzoek doen naar de doelgroep van een nieuw product werpt zijn vruchten af. Zo kan niet alleen worden vastgesteld uit wat voor personen de doelgroep bestaat, maar ook welke (andere) behoeften en waarden deze groep heeft. Dit alles geeft de organisatie de mogelijkheid om de innovatie zo scherp mogelijk te laten aansluiten bij die behoeften én de onderliggende drijfveren van de doelgroep.

Segmentatieonderzoek is een goede manier om de doelgroep te definiëren. Consumenten worden vaak in verschillende segmenten opgedeeld. Bijvoorbeeld op basis van vragen als: 'welke supermarkten bezoek je', 'welke kleding koop je' en 'welk type evenement bezoek je'? Maar de beste voorspellers van gedrag zijn de persoonlijke waarden en attitudes, te achterhalen via bijvoorbeeld het Mentality-segmentatiemodel. (zie motivaction.nl/mentality)

Het is belangrijk het concept voor te leggen aan de juiste doelgroep, de groep mensen waar het idee daadwerkelijk voor bedoeld is. Met het voorleggen van de juiste vragen over bijvoorbeeld interesse, acceptatie en koopintentie kan inzicht worden verkregen over de mate waarin de doelgroep openstaat voor het idee.

“Als er geen verbinding is met een behoefte dan is een innovatie uiteindelijk ten dode opgeschreven.”

Martijn Lampert, Innovations Director bij Motivaction

Zo heeft een marketeer bij loyaliteitsprogramma's bijvoorbeeld de mogelijkheid om het gedrag van grote groepen mensen in kaart te brengen en hierop in te spelen met gepersonaliseerde aanbiedingen, ook wel mass personalization genoemd. Het gaat dan vooral om website-bezoeken, surf- en klikgedrag, zoekopdrachten, aankopen én bijna-aankopen in webwinkels en gegevens van klantenkaarten.



Case: De nieuwe bonuskaart van Albert Heijn

De Bonuskaart van Albert Heijn is al jarenlang een bekend fenomeen. Met deze klantenkaart kunnen consumenten aanspraak maken op kortingen bij de aanschaf van hun dagelijkse boodschappen. De bonusaanbiedingen waren altijd voor iedereen gelijk, onafhankelijk van het koopgedrag van verschillende consumenten.

Sinds vorig jaar biedt Albert Heijn met haar nieuwe bonuskaart gepersonaliseerde aanbiedingen aan consumenten die ervoor open staan om hun persoonlijke gegevens (naam, adres, woonplaats, et cetera.) en koopgedrag te delen met de supermarktgigant. Het gaat dan bijvoorbeeld om kortingen op producten die consumenten regelmatig hebben aangeschaft in de afgelopen drie maanden. Het vrijgeven van aankoopgegevens roept vaak vragen op bij consumenten met betrekking tot privacy. Bij de nieuwe bonuskaart van Albert Heijn lijkt het erop dat de specifieke kortingen toch zwaarder wegen voor de klant, in ieder geval voor de miljoenen consumenten die hun bonuskaart al hebben geactiveerd.



Aan de hand van deze gegevens kunnen voorspellende algoritmen aankoop- en zoekpatronen herkennen. Deze insights maken het mogelijk om de consument een passend volgend aanbod te doen. Als iemand bijvoorbeeld een paar jaar achter elkaar in maart naar de Spaanse kust op vakantie gaat, zal hij of zij rond die tijd van het jaar, voorafgaand aan zijn reis veel reiswebsites bezoeken.

Remarketingtechniek maakt het een reisbureau mogelijk met behulp van deze inzichten op de wensen van consumenten in te spelen door in de juiste periode aanbiedingen te doen voor vakantie-reizen naar de Spaanse kust of vergelijkbare locaties. Hoewel mass personalization de potentie heeft om elke consument in zijn of haar individuele behoeften te voorzien, zijn er op dit moment nog wel wat kanttekeningen bij te plaatsen. Zo zijn de algoritmen bijvoorbeeld nog niet zo ver dat ze de timing van deze behoeften altijd nauwkeurig voorspellen. Denk aan een reisbureau dat een aanbieding stuurt voor een reis naar een zonnig vakantieland als iemand net terug is van een soortgelijke trip. Als deze algoritmen verder ontwikkeld worden, kunnen de juiste doelgroepen steeds gericht benaderd worden.

Minstens zo belangrijk als de innovatie- en organisatiestrategie is het waarborgen van een open en innovatieve bedrijfscultuur waar medewerkers hun creativiteit ten volste kunnen blijven benutten in de zoektocht naar nieuwe ideeën voor innovaties.

Faciliteer innovatie met een passende bedrijfscultuur

Zorg voor een bedrijfscultuur waar medewerkers zich uitgedaagd en gesteund voelen om te blijven vernieuwen en met ideeën voor nieuwe concepten te komen. Dit kan bijvoorbeeld door technologie beschikbaar te stellen of medewerkers de tijd te geven om nieuwe ideeën te ontwikkelen en uit te werken. Belangrijk is ook het erkennen van de bijdrage van medewerkers aan projecten die voor de toekomst van grote waarde kunnen zijn, al leveren ze niet direct omzet of winst op.

Google is een goed voorbeeld van een organisatie waar deze zogeheten supportmechanismen effectief zijn toegepast. Een voorbeeld is de voormalige 20%-regeling waarbij medewerkers vrij waren ongeveer een dag in de week te besteden aan nieuwe initiatieven op voorwaarde dat deze bij de strategische richting van Google passen. Uit deze 'vrije' tijd zijn onder meer de ideeën voor GoogleEarth en Gmail ontstaan. Dit voorbeeld laat zien hoe het vrijlaten van medewerkers binnen een zekere structuur kan bijdragen aan de creatie en ontwikkeling van innovatieve en succesvolle ideeën. Daarbij moet als je organisatie wel accepteren dat lang niet alle ideeën succesvol zijn en er velen zullen sneuvelen.



Ook is een open en transparante manier van communiceren met ruimte voor dialoog en verschillende visies een noodzakelijke voorwaarde voor creatief en innovatief gedrag. Want door discussie komen verschillende ideeën en zienswijzen eerder op tafel.



De randvoorwaarden moeten verankerd zijn in de organisatie voordat deze succesvol kan innoveren. Het is daarom noodzakelijk tijd en energie te steken in het creëren van een complementaire organisatiestructuur, het integreren van innovatie in de organisatie-strategie, het gebruik van supportmechanismen en een open communicatie.

Wanneer de organisatie een open cultuur weet te realiseren zal dit sneller leiden tot effectieve innovatietrajecten.

Het genereren van betekenisvolle insights is een andere noodzakelijke bouwsteen. Deze insights kunnen onder andere als basis dienen voor de ideeëncreatie van nieuwe producten (zie de Grolsch-case).

‘Je moet in een vroege fase van het traject testen organiseren om de belangrijkste onzekerheden te reduceren, bijvoorbeeld: is er een markt voor dit product? – Fail early and cheaply, dat is het streven.’

Jan van den Ende, hoogleraar innovatiemanagement aan de Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit

Case: Grolsch

Grolsch heeft in 2007 vanuit de kernwaarden van het merk een nieuwe en onderscheidende bierfles geïntroduceerd. De voorloper, het toenmalige bruine flesje was niet merkgebonden en daardoor te anoniem voor Grolsch. Om de kernwaarden voor het merk, zoals vakmanschap en robuustheid, sterker naar voren te laten komen, was een nieuw uiterlijk nodig. Samen met Motivaction werd toen de bekende groene fles ontwikkeld.

In het najaar van 2014 stapte Grolsch opnieuw over op een verbeterde fles. In een hernieuwde samenwerking tussen Grolsch en de research consultants van Motivaction werd gezocht naar de wijze waarop het design verder ge-optimaliseerd kon worden. En naar de beste communicatie om de nieuwe fles bij consumenten te introduceren. Verschillende prototypes zijn via onze ConceptCraft (zie hoofdstuk 6) voorgelegd aan (potentiële) consumenten in focusgroepen. Met behulp van het onderzoek zijn diverse inzichten en mogelijke aanpassingen verzameld. De verbeterde grip die een van de modellen bood, door inkepingen in de zijkant, werd bijvoorbeeld zeer gewaardeerd door consumenten. Ook bleek het verschil in inhoudsmaat, van 33cl naar 30 cl, minder belangrijk voor consumenten dan aanvankelijk gedacht.

Men kiest voor Grolsch op basis van de kwaliteit van het bier, de aansprekende fles en de algehele bierervaring. Deze inzichten en aanbevelingen hebben Grolsch in staat gesteld om een design te lanceren dat nog beter aansluit bij de wensen en behoeften van hun consumenten, én dat hen de beste drinkervaring biedt. De nieuwe fles met stevige grip, een langer mondstuk, een koelmeter en de standaard inhoudsmaat van 30cl geeft consumenten de ultieme Grolsch-beleving.



3. Vind de juiste consumenten voor het genereren van essentiële insights



Schep
randvoor-
waarden



Genereer
insights



Creëer
ideeën



Herken het
innovatietype



Test, verfijn
en selecteer



Introduceer
product of
dienst

Om nieuwe producten en diensten zo goed mogelijk te laten aansluiten bij de doelgroep moet diepgaand worden gekeken naar de frustraties, behoeften en wensen van de potentiële eindgebruikers. De (latente) behoeften worden benoemd in consumer insights die een goede basis vormen voor het ontwikkelen van succesvolle innovaties. Liggen de insights op tafel dan is het meteen ook voor de hele organisatie duidelijk wat de uitgangspunten zijn en kan het projectteam gericht werken aan het oplossen van de genoemde wensen en frustraties.



Genereer insights via lead users

Voor het creëren van goede insights is de input van zogeheten 'lead users' key. De lead user, beschreven door econoom en hoogleraar technologische innovatie en grondlegger van het begrip lead users Eric von Hippel, is de gebruiker van een product die voorloopt op de rest van de markt qua behoeften en inzichten. Lead users voldoen aan een aantal kenmerken. Om te beginnen ervaren zij eerder de behoefte aan innovatie van producten dan het gros van de gebruikers. Deze behoeften kunnen onder andere voortkomen uit het dagelijks intensief gebruiken van een product.

De overige gebruikers pikken een behoefte aan innovatie pas in een veel later stadium op. Zo gebruikt outdoorspecialist Patagonia de ervaringen en behoeften van geoefende bergbeklimmers en surfers voor de verbetering van hun outdoor kleding.

Daarnaast verwachten lead users, omdat ze qua behoeften voorlopen op andere gebruikers, veel baat te zullen hebben bij de innovatie van een product. Tot slot is het kenmerkend voor lead users dat ze uit zichzelf naar oplossingen en verbeteringen zoeken voor de problemen die ze tegenkomen bij het gebruik van de bestaande producten.

Door deze eigenschappen zijn lead users belangrijk bij het vroeg identificeren van mogelijke markttrends. De combinatie van visionair inzicht in de problematiek van producten én de oplossingsgerichtheid maakt de consumentinzichten van lead users cruciaal bij innovatieprocessen.

“Data leveren een statistisch beeld op dat in de buurt komt van hoe mensen denken en wat ze doen. Uiteindelijk heb je toch de klant, de mens erachter nodig om dat beeld te verifiëren.”

Alvin Mangel, lecturer Customer Intelligence Nyenrode New Business School





Praktische en strategische consumentinzichten van zowel lead users als 'gewone' gebruikers binnen de beoogde doelgroep kunnen via kwalitatieve en kwantitatieve onderzoeksmethoden worden vergaard. Bijvoorbeeld door middel van focusgroepen, cocreatietrajecten, interviews en (online) vragenlijsten.

Pop-art in museum Het Valkhof



Case: Museum Het Valkhof

Museum Het Valkhof in Nijmegen is uniek in Nederland. Door de samenvoeging van een grote archeologische verzameling en collecties op het gebied van de oude en moderne kunst heeft het in 1999 opgerichte museum een heel eigen signatuur. Inmiddels is het museum toe aan een herinrichting. Dit gaat gepaard met een ingrijpende verbouwing in samenwerking met architect Ben van Berkel.

Om bij de herinrichting zoveel mogelijk aan te sluiten op de behoeften en wensen van (potentiële) bezoekers heeft Motivaction een kwalitatieve e-Safari (online onderzoeksomgeving) uitgevoerd naar de herinrichting van de Pop Art-afdeling. Voor deelname aan het onderzoek zijn de meest relevante doelgroepen uitgenodigd, op basis van de eerder door Motivaction ontwikkelde Persona's (klantprofielen). De deelnemers hebben door middel van 'artist impressions' en uitleg over de tentoonstelling een virtueel bezoek kunnen brengen aan de nieuwe afdeling. Daarbij hebben zij via de e-Safari individueel hun ervaringen gedeeld, zijn met elkaar in discussie gegaan over de herinrichting en hebben zij hun wensen en behoeften voor deze afdeling kenbaar gemaakt.

Aan de hand van de insights uit de e-Safari worden de plannen voor de herinrichting van de Pop Art-afdeling aangescherpt. Daarnaast worden de learnings uit dit onderzoek doorvertaald naar de herinrichting van de andere delen van het museum. Ook voor het bepalen van de vorm en tone of voice van de externe communicatie over de afdeling Pop Art biedt het onderzoek concrete handvatten. Door de inrichting van musea en tentoonstellingen zo realistisch mogelijk te pretesten onder de beoogde doelgroep kunnen musea de optimale bezoekerervaring creëren. Het onderzoek helpt Museum Het Valkhof om onderbouwde en goed doordachte keuzes te maken voor een vernieuwd en nog aantrekkelijker museum.

4. Creëer ideeën



Schep
randvoor-
waarden



Genereer
insights



Creëer
ideeën



Herken het
innovatietype



Test, verfijn
en selecteer



Introduceer
product of
dienst

Met het scheppen van de juiste organisatorische randvoorwaarden en het bepalen van de wensen en behoeften van consumenten aan de hand van consumentinzichten is de basis gelegd voor het creëren van ideeën. Soms komen ideeën ineens op bij medewerkers of blijken ideeën, die eerder als onuitvoerbaar of onnuttig werden bestempeld, nu juist wel bruikbaar. Een organisatie kan natuurlijk wachten tot een werknemer toevallig met een briljant idee komt, maar het is effectiever om het proces van ideeontwikkeling te versnellen door middel van een aantal creatieve technieken.

“Creativiteit is eigenlijk niets anders dan slim verbinden van wat er al is. Innoveren is daar bewust mee bezig zijn.”

Martijn Aslander, lifehacker en ‘verbinder van mensen, informatie en ideeën’

Organiseer brainstormsessies

Misschien wel de bekendste en meest gebruikte creatieve techniek is de brainstorm. Deze techniek lijkt misschien ouderwets, maar kan – bij goede uitvoering – uiterst effectief zijn. Tijdens een brainstorm kunnen er in korte tijd een groot aantal ideeën worden bedacht voor een probleem of de invulling van een behoefte. Om gericht te werk te gaan, is het noodzakelijk van te voren een duidelijke probleemstelling te formuleren. Een tweede belangrijke voorwaarde is het niet meteen oordelen over een idee. Het uitstel van oordeel stimuleert werknemers om ongelimiteerd ideeën te opperen, ook al lijken die misschien in eerste instantie niet direct gerelateerd aan het probleem. Juist zo ontstaan er ideeën met een onverwachte insteek die wel degelijk kunnen bijdragen aan een oplossing. Deze voorwaarden lijken misschien simpel en voor de hand liggend, maar worden vaak vergeten of verwaarloosd, met improductieve brainstormsessies als gevolg.

Pas flexibele associatie toe

Een andere creatieve techniek die gebruikt kan worden is flexibele associatie. Flexibel associëren is een combinatie van associatieve denkvaardigheden die toepasbaar zijn op verschillende momenten in het creatieve proces. Dissociatie is het herkennen van een bestaand patroon om dit te doorbreken en vervolgens een nieuwe denkrichting op te gaan. Resociatie is het kijken vanuit een ander domein naar een bestaand verband. Zo kun je uit een onverwachte hoek nieuwe verbanden zien en bestaande aannames op een nieuwe manier bekijken, bijvoorbeeld de eigenschappen van een olifant of een ander dier betrekken op een werkspecifiek probleem.



Visualiseer het innovatietraject

Om vraagstukken op te lossen is het lonend een probleem op verschillende manieren weer te geven. Het visueel maken van een probleem roept andere associaties op bij mensen dan wanneer het alleen als tekst wordt afgebeeld en leidt zo tot nieuwe invalshoeken. Een voorbeeld van een visuele techniek is een brown-papersessie. Hiermee kan een probleem tot in detail in kaart worden gebracht.

Op een groot vel (bruin) papier aan de muur wordt het oplossingsproces in zijn geheel weergegeven, van het startpunt tot de gewenste tussen- en eindresultaten. Vervolgens worden er bij de verschillende stappen post-its geplaatst met vragen. Met het beantwoorden van deze vragen ontstaan er verschillende ideeën over wat er nodig is om de gewenste tussen- en eindresultaten te behalen en welke personen daar in welke vorm een bijdrage aan leveren.



Brainstorms, flexibele associatie en de visualisatie van het innovatietraject zijn veelgebruikte technieken die, mits goed uitgevoerd, een belangrijke bijdrage leveren aan het creëren van ideeën. Als het gebruik van deze of andere creatieve technieken niet het gewenste resultaat opleveren, is het goed om naar nieuwe technologieën en diensten buiten de organisatie te zoeken die wél tot creatieve ideeën leiden.

Benut het potentieel van communities

Online communities geven organisaties de mogelijkheid om tot creatieve ideeën te komen, ook wanneer er intern geen concreet uitvoerbare oplossingen voor een probleem kunnen worden bedacht. De huidige netwerksamenleving maakt het mogelijk om in contact te komen én te blijven met creatieve geesten over de hele wereld en aan deze mensen het probleem dat opgelost moet worden voor te leggen (zie de Innocentive-case, pagina 21). Een voordeel is dat de mensen in deze communities vaak niet bekend zijn met de heersende aannames en protocollen binnen een organisatie. Daardoor zijn zij vrij om met een andere blik naar een probleem te kijken en zo tot oplossingen komen die buiten het denkraam van de direct betrokkenen vallen.



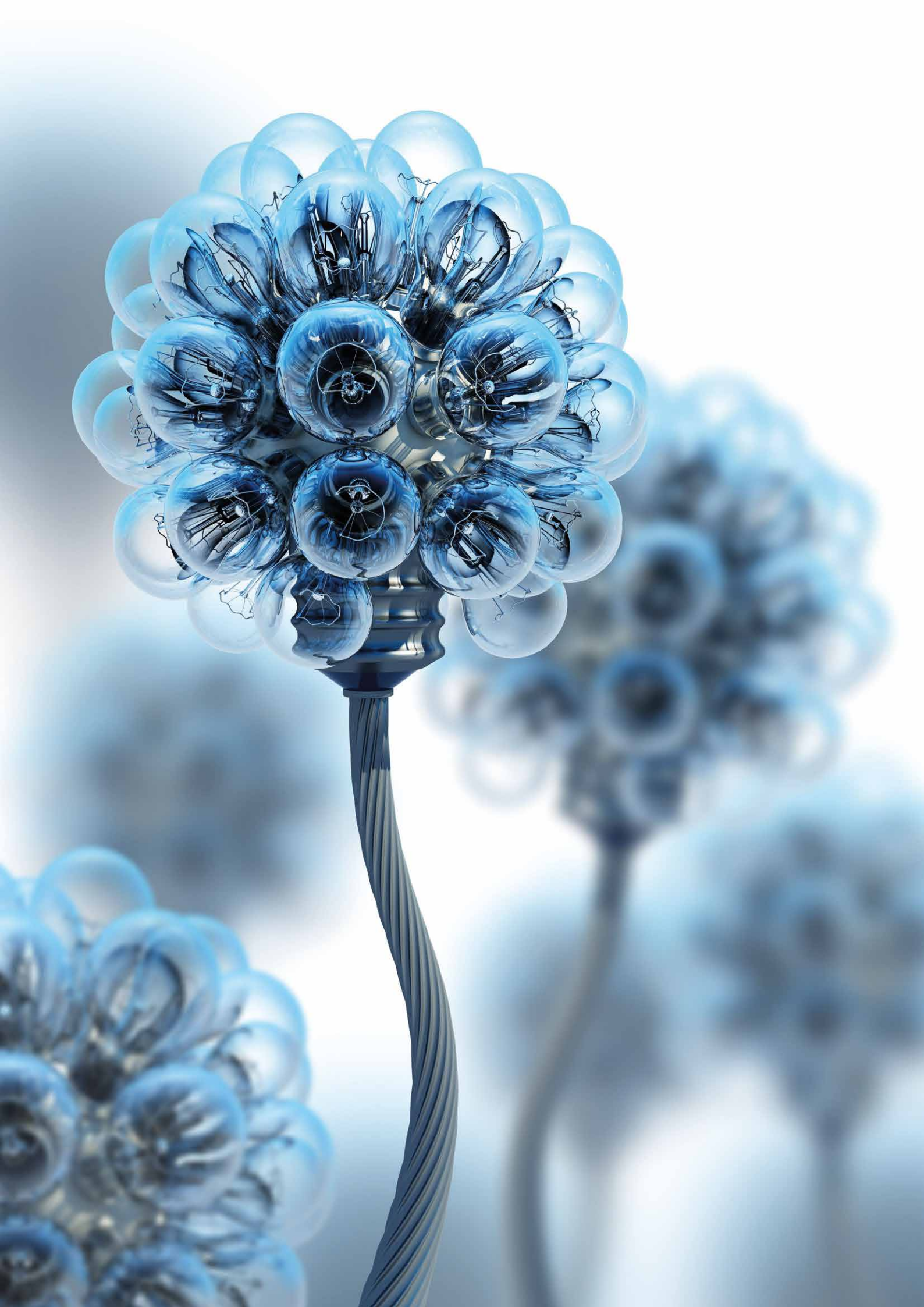
Gebruik creatieve technieken, experts en (online) communities om via cocreatie te komen tot ideeën met verschillende invalshoeken. Na het formuleren van ideeën, is het noodzakelijk om per idee te herkennen om wat voor type innovatie het gaat. Dit bepaalt hoe de verdere stappen in het innovatietraject eruit gaan zien.

Case: Innocentive

Een organisatie die op het snijvlak van open innovatie en cocreatie opereert is Innocentive, dat via crowdsourcing oplossingen aanlevert voor uiteenlopende uitdagingen van bedrijven. Bedrijven die een oplossing zoeken voor een probleem, ook wel seekers genoemd, formuleren met behulp van Innocentive een concreet onderzoeksprobleem. Dit vraagstuk wordt anoniem online voorgelegd aan een community van tienduizenden innovatieve professionals, de zogeheten solvers. Deze solvers dragen vervolgens verschillende oplossingen aan voor het probleem, waarna Innocentive in samenspraak met het seekerbedrijf het beste idee selecteert en aan de bedenker ervan een geldbedrag uitkeert.

Door een groot aantal solvers met verschillende expertises anoniem te benaderen, worden er oplossingen bedacht met steeds een andere invalshoek, zonder dat de solvers gehinderd worden door verwachtingen of kennis van het seekerbedrijf. Door deze externe expertise te gebruiken, kan er tot meer verrassende en kwalitatief betere oplossingen gekomen worden dan wanneer alleen de bedrijfseigen research- en development-afdeling zich over het onderzoeksprobleem zou buigen.





5. Herken het type innovatie



Schep
randvoor-
waarden



Genereer
insights



Creëer
ideeën



Herken het
innovatietype



Test, verfijn
en selecteer



Introduceer
product of
dienst

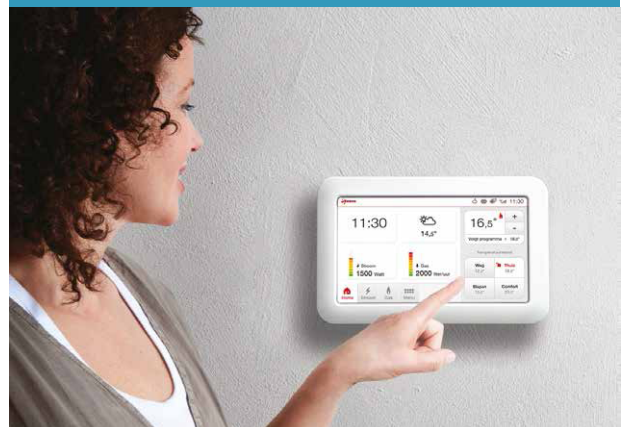
Er zijn veel verschillende soorten innovaties en innovatieprocessen, en allemaal hebben ze karakteristieke eigenschappen. In een innovatietraject is het cruciaal om na het creëren van ideeën het type innovatie te definiëren, omdat elke innovatie een specifieke aanpak vereist in het verdere proces.

Een belangrijk onderscheid is te maken tussen technologische en sociale innovatie. Bij technologische innovatie ligt de nadruk op het vernieuwen en verbeteren van diensten en producten. Denk hierbij aan het sneller of lichter maken van een nieuwe versie van een product of het toevoegen van functionaliteiten. Sociale innovatie richt zich op de reorganisatie van werkprocessen binnen en tussen organisaties, zodat de kwaliteit en de productiviteit van geleverde arbeid omhooggaan. Sociale innovatie richt zich bijvoorbeeld op het organiseren van de interactie tussen de overheid en het bedrijfsleven om maatschappelijke kwesties op te lossen (een voorbeeld hiervan is te vinden in de Meer Met Minder-case).

Case: Meer Met Minder

Meer Met Minder is een door de overheid geïnitieerd energiebesparingsproject voor bestaande woningen en gebouwen. Met behulp van dit project worden vernieuwende aanpakken bedacht die moeten leiden tot 30% energiezuiniger vastgoed. Om tot de beste oplossingen te kunnen komen, worden samenwerkingsverbanden gecreëerd en gefaciliteerd tussen de overheid, het bedrijfsleven en gebouweigenaren.

Meer Met Minder dient zo als een verbinder; een partij die de kennis en inzichten van alle belanghebbenden bijeenbrengt om een gemeenschappelijk probleem op te lossen. De faciliterende rol komt tot uiting in de recente oprichting van een praktijkcentrum 'Kansrijke Aanpakken'. In dit praktijkcentrum worden met wetenschappelijk onderzoek én praktische kennis uit het bedrijfsleven de do's en don'ts gegeven waarmee succesvolle vernieuwende oplossingen kunnen worden bereikt op het gebied van energiebesparing.



“Zeker bij sociale innovatie, in een faciliterende rol, is het belangrijk om iedereen aan tafel te hebben die iets zinnigs over het onderwerp te zeggen heeft. Juist ook de tegengestelde meningen. Aan de ene kant is dat belangrijk voor het creëren van draagvlak, want als er dan een oplossing komt dan wordt deze eerder door alle partijen omarmd. Aan de andere kant krijg je door tegengestelde meningen gewoon betere oplossingen”

Bart Krull, partner bij het Instituut Maatschappelijke Innovatie en moderator bij studio Wolfpack

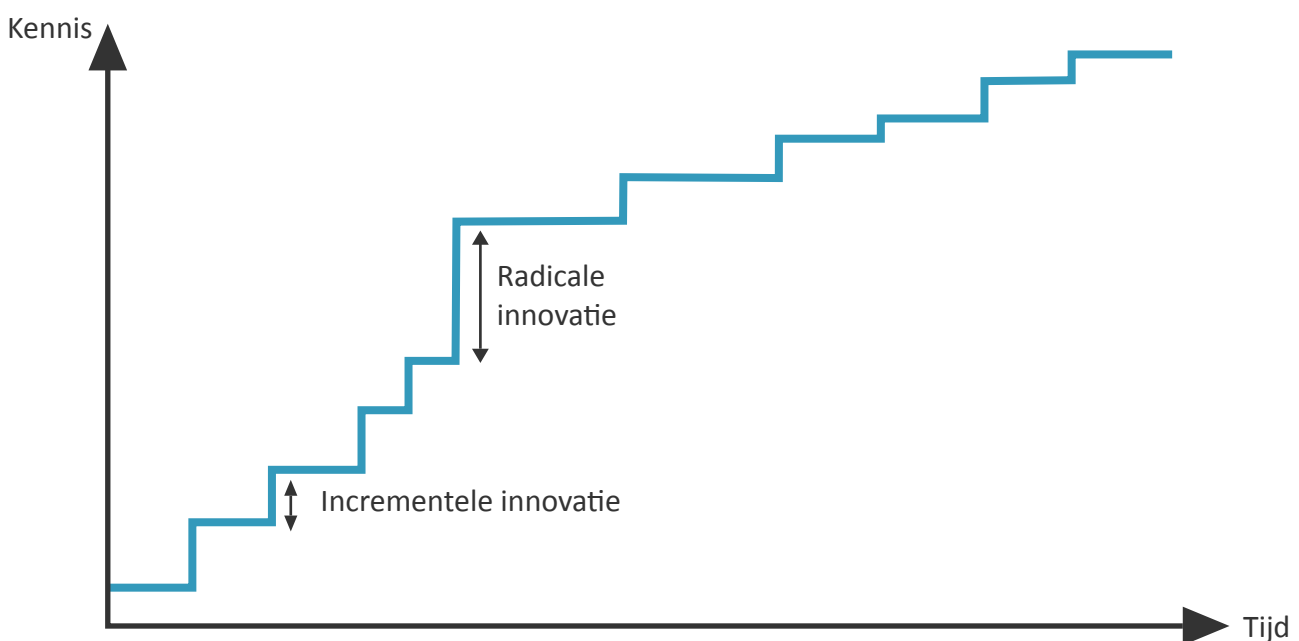
Maak onderscheid tussen radicale en incrementele innovatie

Naast het onderscheid tussen technologische en sociale innovatie, is het belangrijk om te kijken naar de vernieuwende aard van de innovatie: is deze stapsgewijs of baanbrekend? Bij baanbrekende ofwel radicale innovaties gaat het vaak om geheel nieuwe concepten waarbij niet wordt voortgeborduurd op een bestaand product. Dit type innovaties kan de status quo in

een branche (en daarbuiten) veranderen en ontwrichten doordat ze een uniek aspect bezitten dat nog niet bestaat binnen het huidige aanbod. Bekende voorbeelden van radicale innovaties zijn de ontwikkeling van de digitale camera, vloeibare margarine en de 3D-printer. Het gros van de innovaties is echter niet radicaal maar verloopt stapsgewijs ofwel incrementeel (zie figuur 2).

Incrementele innovaties vertegenwoordigen het grootste deel van het totale aantal vernieuwingen bij producten en diensten. Een goed voorbeeld is de constante ontwikkeling die scheermesjes doormaken. Extra mesjes, een nieuwe coating, een extra trimmer, het zijn kleine aanpassingen die het scheren moeten verbeteren. Door de stapsgewijze aard zijn incrementele innovaties goed te gebruiken voor een kortetermijnstrategie en heeft het gebruik van trendinformatie toegevoegde waarde (lees meer over de mogelijkheden van trendonderzoek in het kader op pagina 26). Met iedere incrementele innovatie kan een nieuwe productlevenscyclus worden gestart.

Figuur 2: Radicale versus incrementele innovatie



Wanneer er kennis gedeeld wordt is dit minder kostbaar dan wanneer een organisatie zelf alle kennis moet bemachtigen. Er zijn steeds vaker initiatieven van grote bedrijven waarbij technologie en kennis beschikbaar gesteld worden aan partijen die een goed idee hebben voor een nieuwe innovatie, bijvoorbeeld eindgebruikers. Deze partijen kunnen dan zelf aan het werk om hun gedroomde product te verwezenlijken. Zo kunnen ook organisaties met beperktere middelen tot grote successen komen.



Herken als organisatie of het nieuwe idee een radicale of incrementele innovatie is. Het innovatietype bepaalt de handelwijze tijdens een cruciale stap in het innovatieproces: het testen en verfijnen van een concept, met uiteindelijk de selectie van een winnend productidee.

“Ik vind het van realiteitszin getuigen als je denkt: het gaat niet allemaal bij ons in de achtertuin ontstaan.”

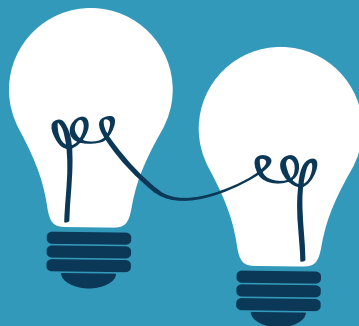
Jasper van Kuijk, universitair docent gebruiksgerichte innovatie TU Delft



Gebruik de kracht van open innovatie

Voor iedere innovatie, radicaal of incrementeel, is kennis op verschillende terreinen nodig. Kennis over de technologie die gebruikt wordt om het product te fabriceren, kennis van consumenten, het logistieke proces, enzovoort. De kans dat al deze kennis aanwezig is bij één partij is klein: buiten een bedrijf is altijd meer kennis aanwezig dan in het bedrijf zelf. De uitdaging voor een innovator is toegang tot alle benodigde kennis te krijgen, ook de kennis die niet aanwezig is binnen de eigen organisatie.

Een open innovatieproces kenmerkt zich door het feit dat organisaties niet per se de benodigde kennis hoeven te bezitten, ze moeten uitsluitend toegang hebben tot de kennis of de organisaties die over die kennis beschikken. In dit proces werken verschillende partijen samen aan het realiseren van een innovatie, waarbij er sprake is van onderlinge kennisdeling.



Bepaal de toegevoegde waarde van trends

Trends zijn een goede afspiegeling van wat de samenleving op een bepaald moment beweegt. Om erachter te komen waar potentiële eindgebruikers van een innovatie naar op zoek zijn in een nieuw product, zijn trends zeer bruikbaar. Dit is in het bijzonder het geval bij incrementele innovaties.

De inzichten die trends verschaffen in de tijdgeest kunnen bijvoorbeeld gebruikt worden om functionaliteiten toe te voegen die passen bij het huidige sentiment van een potentiële consument. Een voorbeeld hiervan is de 'manifestatietrend' waarbij het steeds belangrijker is om gezien te worden en jezelf te uiten op internet en via sociale media zoals Facebook, Twitter en Instagram. Een innovatie die handig inspeelt op deze trend zijn fotocamera's met wifi-functionaliteit. Hiermee kunnen gemaakte foto's direct geüpload worden op internet. Een bestaand product wordt op deze manier incrementeel geïnnoveerd door het steeds iets aan te scherpen of te verbeteren aan de hand van trends.

Als een innovatietraject radicaal van aard is, dan is het volgen van trends niet per se wenselijk. Een radicale innovatie heeft immers als doel om de status quo te veranderen, iets compleet nieuws te brengen. De waan van de dag is dan minder belangrijk en trendinformatie niet essentieel. Consumenten worden met een radicale innovatie vaak voorzien in een latente behoefte, terwijl trends juist informatie geven over de expliciete interesses en thema's die op dat moment spelen in de samenleving.

'Trends lopen achter de feiten aan. Op het moment dat jij ziet dat er ergens een trend is, dan ben je te laat om radicaal te innoveren. Anders was die trend er niet'

Sicco Santema, hoogleraar marketing en supply management TU Delft



6. Test, verfijn en selecteer



Schep
randvoor-
waarden



Genereer
insights



Creëer
ideeën



Herken het
innovatietype



Test, verfijn
en selecteer



Introduceer
product of
dienst

In deze essentiële fase van het innovatieproces bestaan er verschillende productideeën (concepten) naast elkaar. Deze concepten zijn tot stand gekomen met behulp van onder andere consumentinzichten en er is voor elk concept bepaald of er sprake is van een incrementele of radicale innovatie. Daarna komt de fase van het herhaaldelijk testen en verfijnen van de ideeën, om uiteindelijk het aantal concepten terug te brengen tot één, dat vervolgens geïntroduceerd wordt in de markt.

Het onderzoeken van concepten gebeurt op uiteenlopende manieren. Natuurlijk zijn er tests om vast te stellen of een prototype qua technische en veiligheidsaspecten naar behoren functioneert, bijvoorbeeld dat er geen kortsluiting ontstaat bij langdurig gebruik of dat het voldoet aan voedselveiligheidsnormen.

Naast deze technische tests is er ook onderzoek dat in kaart brengt of een product daadwerkelijk aansluit op de consument- behoeften die het probeert te vervullen. Werkt een product intuïtief? Missen er nog functionaliteiten of ingrediënten? En belangrijker: lost het nieuwe concept daadwerkelijk de problemen op die bestaan bij het huidige product, is het een verbetering? Net als bij het creëren van ideeën, zijn consumentinzichten ook hier bruikbaar. Want – belangrijk om te benadrukken – zij zijn het die bepalen of het concept in hun perceptie een verbetering is ten opzichte van producten die al bestaan.

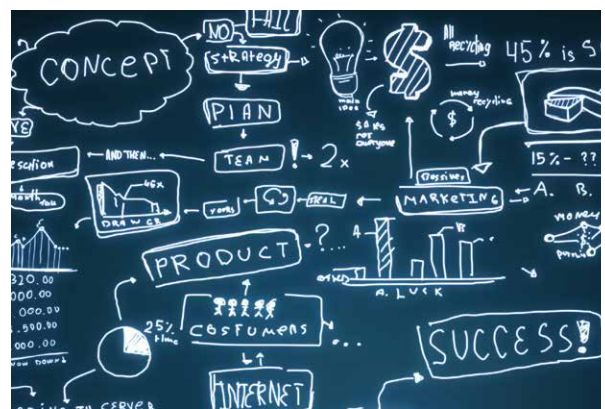
“Je leert klanten pas echt kennen wanneer je hun motivaties, behoeften en verlangens begrijpt, en dat kan alleen met de beste analytics.”

Vincent Hoogsteder, vice president en general manager
App Annie Nederland

Het is belangrijk om voor elk concept het type innovatie in het achterhoofd te houden. Tussen de onderzoeksprocessen van radicale en incrementele innovatietrajecten bestaan zoals gezegd grote verschillen. Dit onderscheid geldt vooral op twee vlakken: de groep consumenten die bruikbare feedback kan leveren en welke onderzoeksmethoden gebruikt kunnen worden.

Benut de inzichten van verschillende groepen consumenten

Bij incrementele innovatie kan zowel de ‘gemiddelde’ gebruiker als een lead user worden aangesproken voor feedback op een concept. De lead users zijn vooral belangrijk bij het testen van incrementele innovatie-ideeën dankzij hun oplossingsgerichtheid en drang tot inventiviteit. Vanwege de stapsgewijze verandering ten opzichte van een huidig product, komt de vooruitziende blik van lead users minder van pas bij het testen van incrementele innovatie. Zij kunnen echter wel samen met de gemiddelde gebruiker ideeën stroomlijnen en omzetten naar realiseerbare aanpassingen voor een product.



Het stapsgewijze karakter van een incrementele innovatie maakt dat gemiddelde gebruikers zich wél goed kunnen inleven in het concept. Het staat immers dicht bij hun belevingswereld als het gaat om de benadering en het gebruik van producten. Een gemiddelde gebruiker kijkt veelal niet ver vooruit om te bedenken hoe een product er dan uit zal zien of welke nieuwe functionaliteiten het heeft, hij of zij leeft in het hier en nu. Precies de eigenschappen die deze groep consumenten geschikt maakt om nuttige feedback te geven over incrementele innovaties, maken hen minder geschikt voor het testen en verbeteren van radicale concepten.

“Klanten zijn zich er niet altijd bewust van dat ze een behoefte hebben. Latent is het aanwezig, maar ze weten het zelf nog niet.”

Alvin Mangel, lecturer Customer Intelligence Nyenrode New Business School

Kies de meest effectieve onderzoeksmethoden voor het type innovatie

Incrementele en radicale innovatie vragen in verschillende fasen om verschillende onderzoeksmethoden en verschillende soorten respondenten. We beschrijven vier veelgebruikte onderzoeksmethoden, zoals schematisch weergegeven in figuur 3.

Case: LEGO Ideas

De Lego Group richt zich sinds een aantal jaren succesvol op cocreatie via het platform LEGO Ideas. Een passende naam voor een cocreatieplatform waar mensen hun productideeën kunnen uploaden. Wanneer het idee meer dan tienduizend likes krijgt van andere leden van de Ideas-community, wordt door de Lego Group overwogen om het in productie te nemen. Wanneer een productidee daadwerkelijk in productie genomen wordt, al dan niet na feedback van de Lego Group over mogelijke verbeteringen, krijgt de bedenker van het idee 1% van de netto omzet van het product.

De Lego Group maakt zo op een ingenieuze manier gebruik van het cocreatieconcept, waarbij zij de creativiteit van een trouwe en toegewijde groep lead users benutten en tegelijkertijd zelf zeggenschap houden over het al dan niet in productie nemen van het idee. Er ontstaan productideeën vanuit de behoeften van lead users, die de potentie hebben om een grote groep consumenten aan te spreken. Terwijl de Lego Group geen grote investering qua tijd en budget hoeft te doen.



Figuur 3: De inzet van onderzoeksmethoden in verschillende fasen van innovatie

	Ideecreatie	Test en verfijn	Selecteer
Incrementele innovatie	✓ Usage & Attitude ✓ CoCreation	✓ ConceptCraft ✓ CoCreation	✓ ConceptScore ✓ ConceptCraft
Radicale innovatie	✓ CoCreation	✓ ConceptCraft ✓ CoCreation	✓ ConceptCraft ✓ CoCreation

Usage & Attitude

Een U&A-studie is een kwantitatief onderzoek dat duidelijk en cijfermatig weergeeft waar de grootste kansen en uitdagingen liggen voor het product of merk. Hiermee geeft het onderzoek onder andere belangrijke input voor de innovatie- en renovatiepipeline. Aan de hand van de briefing wordt samen met de opdrachtgever, de sectorspecialisten en methodologen bepaald welke specifieke methodiek wordt ingezet. De vragen die gesteld worden in een U&A-studie hebben betrekking op het hoe, wat, waar, wanneer, en waarom van het product- en merkgebruik.

Door het toevoegen van beeldmateriaal en het inzetten van interactieve vragenlijsten houden we de respondenten betrokken en scherp, en dat resulteert in zeer gerichte output voor de analyse en rapportage. In overleg kunnen de resultaten verrijkt worden met doelgroepsegmentatie waardoor de uitkomsten nog specifiek en optimaal actionable zijn. Op basis van de resultaten wordt een rapport geschreven en de sectorspecialisten maken een doorvertaling naar concrete adviezen voor mogelijke innovatie- en renovatieroutes.



Usage & Attitude



CoCreation



ConceptCraft



ConceptScore

CoCreation

CoCreation is een kwalitatieve propositie waarbij we samen met lead users, experts en de opdrachtgever concepten ontwikkelen. Het inzetten van CoCreation levert substantiële efficiencyvoordelen op in tijd en kosten tijdens het ontwikkeltraject van de dienst of het product. Ook is er een hogere slagingskans van de innovatie omdat het eindresultaat nog beter aansluit bij, want gebaseerd is op, de wensen van de eindconsument of gebruiker.

Daarnaast worden merken en producten waarbij CoCreation is ingezet als positiever en oprechter ervaren dan producten of merken waarbij dit niet het geval is. Motivaction-onderzoek uit 2014 laat zien dat meer dan 30% van de Nederlanders aangeeft eerder een product of dienst te kopen als zij weten dat consumenten zijn betrokken bij de ontwikkeling ervan.



De CoCreation-sessies starten met het bepalen van de doelstelling, gevolgd door het selecteren van de juiste consumenten en experts binnen het specifieke domein. Tegenwoordig delen consumenten graag hun input: 40% van de Nederlanders geeft aan graag mee te denken over nieuwe producten of diensten.

Zij krijgen voorafgaand aan de CoCreation-sessie een opdracht. Tijdens de sessie worden de vraagstukken en opdrachten besproken onder begeleiding van een getrainde moderator. Door de interactie tijdens de sessie ontstaan vaak baanbrekende ideeën. Na de sessie bespreken onze consultants en experts de resultaten na met opdrachtgever en volgen mondelinge en later schriftelijke aanbevelingen voor de vervolgstappen.

ConceptCraft

De ConceptCraft is een kwalitatieve onderzoeksmethode die nadrukkelijk gebruikmaakt van consumentinzichten tijdens het herhaaldelijk testen en verfijnen van innovatieve concepten. Deze methode benadert elke propositie vanuit drie elementen: insight, belofte en bewijs. Tijdens single ofwel individuele interviews, focusgroepen en kwalitatieve groepsdiscussies komen de insights van de categorie boven tafel en worden de concepten verkend.

ConceptCraft is zeer bruikbaar om meer de diepte in te gaan en zo een uitgebreid en genuanceerd beeld te krijgen van de ideeën van een respondent, zowel rationeel als emotioneel.

Bij focusgroepen worden een aantal zaken besproken die inzicht geven in de aankoop-processen van bijvoorbeeld nieuwe producten, diensten of verpakkingen. Deze onderzoeks-aanpak wordt bij zowel incrementele als radicale innovatie ingezet. Bij het aanwenden van focusgroepen moet er goed gekeken worden naar de samenstelling van de groep. Zoals eerder besproken is het voor het beoordelen van het concept van een incrementeel innovatietraject zeer waardevol om feedback te vragen aan (potentiële) gemiddelde gebruikers, terwijl lead users beter te raadplegen zijn bij de beoordeling van radicaal innovatieve concepten voor producten en diensten.

Daarnaast is het nuttig om productgebruikers uit vergelijkbare markten deel te laten nemen: zij maken gebruik van dezelfde producten en diensten, maar misschien net op een andere manier, waardoor er inzichten vanuit een andere hoek naar voren komen. Denk bijvoorbeeld aan hoe fabrikanten uit de auto-industrie hun verbrandingsmotoren steeds verbeteren door middel van inzichten uit de ruimtevaart-technologie. Een focusgroep die is samengesteld uit hetzelfde type mensen en uit dezelfde werkomgeving levert inzichten op met een beperkt aantal invalshoeken. Een diversiteit aan invalshoeken zet meer aan tot discussie. En leidt uiteindelijk tot meer gerichte feedback voor de verbetering van een concept.

Wanneer een radicaal innovatie-idee getest wordt bij een focusgroep is het aan te raden om prototypes van een productconcept beschikbaar te stellen aan de deelnemers. Een prototype maakt een concept tastbaar en biedt lead users de mogelijkheid om nauwkeurig aan te geven én hands-on te demonstreren waar ze aanpassingen en verbeteringen zouden willen zien. Philips laat bijvoorbeeld lead users de nieuwste product-concepten testen en beoordelen in hun Product Research Centre voordat ze op de markt geïntroduceerd worden. De onderzoeksruimtes zijn gemodelleerd naar een dagelijkse leef-omgeving, zoals een woonkamer, keuken of badkamer.

Na het vergaren van insights door middel van de verschillende onderzoeksmethoden, worden de concepten aangescherpt en van visueel materiaal voorzien. Dit is een gezamenlijke werksessie met de marketeers van het product en de researchers. Zo worden bij ons de aangescherpte concepten dezelfde dag nog getoetst tijdens een groepsdiscussie. Door deze aanpak is het mogelijk om de 'time-to-market' aanzienlijk te verkorten én de succeskans te vergroten.



ConceptScore

ConceptScore is een kwantitatieve onderzoekspropositie waarmee we opdrachtgevers cijfermatig inzicht geven in de kans op succes, het marktpotentieel en eventuele verbeterpunten van een concept. In overzichtelijke stappen laten we zien aan welke knoppen gedraaid kan worden om het concept binnen de juiste doelgroep te laten slagen. Dit gebeurt door nieuwe producten en concepten onder relevante doelgroepen te testen op basis van 15 vaste en op maat gemaakte KPI's.

Geen enkel concept is gelijk, dus maatwerk is een must. Samen met de opdrachtgever selecteren we, naast vaste KPI's, een aantal specifieke KPI's voor de betreffende branche of categorie. Vanuit benchmarkperspectief worden een aantal vaste aspecten meegenomen zoals: likeability, relevantie, geloofwaardigheid, onderscheidend vermogen, de 'fit' met het merk, prijselasticiteit, source of volume en het bereik van het optimale concept.

Vervolgens wordt het concept onder relevante doelgroepen getoetst op de geselecteerde KPI's binnen het speelveld van de concurrerende producten of diensten. Consumenten worden geselecteerd uit het online panel van Motivaction. Het zijn kopers en kenners van uw categorie, gesegmenteerd naar zowel Mentality als Malcolm Gladwell's salesmen, mavens en connectors (zie ook hoofdstuk 7).

Tot slot wordt op basis van de resultaten en onze sectorspecifieke kennis een advies geformuleerd, waarin de next steps voor implementatie van het best scorende concept helder en visueel uiteen zijn gezet. Hierbij worden de resultaten uit het onderzoek gekoppeld aan achtergrondvariabelen als mediagebruik, waarden, behoeften en sectorspecifieke trends. Zo ontstaat een duidelijk en compleet advies, dat bruikbaar is bij de optimalisatie van innovatieve concepten.

De inzichten die voortkomen uit feedback vanuit diverse invalshoeken en testmethoden kunnen gebruikt worden om de concepten te herzien en aan te scherpen. Concepten die niet levensvatbaar blijken, worden geschrapt. De overgebleven concepten worden in een volgende ronde opnieuw aangescherpt, getest en geselecteerd.



Deze cyclus leidt uiteindelijk tot het kiezen van een verbeterd productconcept dat het best voldoet aan de verwachtingen van de verschillende groepen consumenten. Het beste idee wordt vervolgens uitontwikkeld, waarna het nieuwe product of de nieuwe dienst in de markt kan worden geïntroduceerd.

Ga zo nodig terug naar de tekentafel

Het komt helaas ook voor dat alle geteste concepten als ongeschikt worden gezien om in de markt te introduceren. Het is zaak niet bang te zijn om naar de tekentafel terug te gaan. Het kan zijn dat dé doorslaggevende factor waar mensen warm voor lopen nog nét niet is gevonden. Zo kan bijvoorbeeld het design nog niet aansprekend genoeg zijn of beantwoordt het product of concept niet helemaal aan de behoeften van de doelgroep.

Een meer diepgaande verklaring is dat de concepten gebaseerd zijn op verkeerd gekozen insights. Productconcepten gebaseerd op insights die niet overeenkomen met dat waar consumenten daadwerkelijk behoefte aan hebben, kunnen rekenen op een minimale kans van slagen. Deze producten en diensten hebben immers geen of een zeer beperkte afzetmarkt. De logische stap is dan om insights opnieuw te evalueren en waar nodig te herzien.

Genereer nieuwe insights en doorloop nogmaals het innovatietraject dat beschreven is in deze paper.

synergy
expertise
brainstorm
jobs



WEBSITE
SEO
WWW. https://

Network

Feedback

Conference

idea!

Creative
Thinking

Online
Smart
Solution

stability
growth

Success

Decision

Mentor

Support

Teamwork

Business
Strategy

Jobs

Construction
Management
Project
Planning



Synergy
expertise
Brainstorm
Jobs

WWW.

Jobs

Jobs

Construction
Management
Project
Planning

https://

Solution

Synergy
expertise
Brainstorm
Jobs

Solution

growth

Solution

Jobs

stability





7. Introduceer het winnende product



Schep
randvoor-
waarden



Genereer
insights



Creëer
ideeën



Herken het
innovatietype



Test, verfijn
en selecteer



Introduceer
product of
dienst

Aan de hand van onder andere consument-inzichten is er een product of dienst uit de test- en selectiefase gekomen dat geïntroduceerd wordt in de markt. Om deze introductie zo voorspoedig mogelijk te laten verlopen, is het lonend inzicht te krijgen in welke factoren er spelen bij de acceptatie en adoptie van consumenten bij nieuwe producten en diensten. Lees de Kickstarter-case over hoe online communities gebruikt worden als investeringsmethode en verkoopplatform.

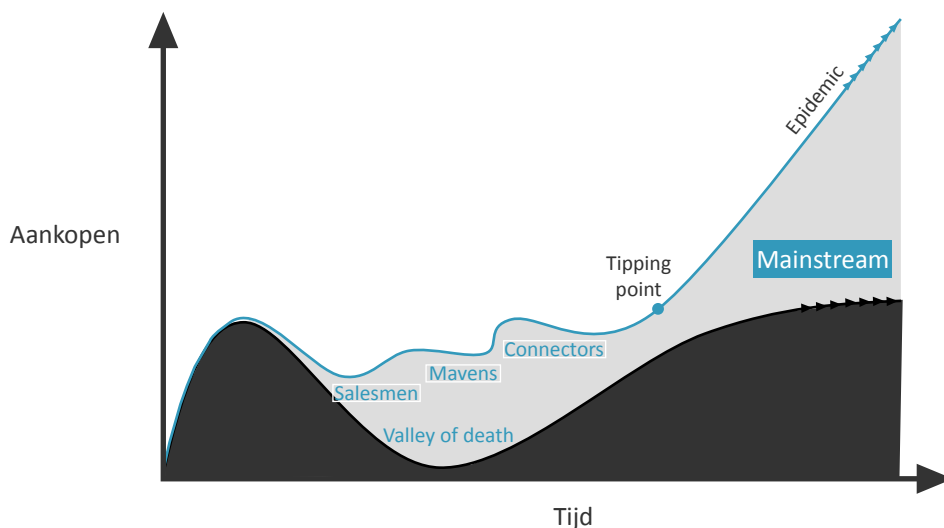
Er zijn tal van theorieën die proberen te voorspellen hoe een innovatief product zich gedraagt na de introductie in de markt. Een wat oudere maar nog steeds breed gedragen theorie is die van schrijver en geschiedkundige Malcolm Gladwell. Hij beschrijft in zijn boek 'The tipping point' (2000) drie wetmatigheden die invloed hebben op het slagen van een innovatie na een introductie. Deze factoren zijn bepalend in het introductieproces, om een innovatie te behoeden voor falen en vervolgens van een gematigd succes te doen omslaan in een overweldigend succes dat geaccepteerd wordt door een groot publiek (zie figuur 4).

De eerste is de 'Stickiness'-factor van de innovatie: in hoeverre blijft een innovatief product of innovatieve dienst hangen in het geheugen van mensen? Daarnaast is het effect van de communicatiecampagne tijdens en na de introductie ook van zeer grote invloed. Hoe meer memorabel de communicatiecampagne is, hoe beter de boodschap blijft hangen bij consumenten en hoe eerder de boodschap verspreid wordt.

De tweede factor is de 'The power of context' die beschrijft hoe mensen anders reageren al naargelang ze zich in een andere omgeving bevinden. Of nieuwe producten en diensten slagen hangt onder meer af van de locatie waar het product geïntroduceerd wordt. Bevindt de doelgroep zich op die plek en verkeren ze in de juiste gemoedstoestand om het nieuwe product te accepteren?

Tot slot is er de factor 'The law of the few'. Deze wetmatigheid stelt dat slechts een kleine groep mensen met een unieke set vaardigheden de succesvolle verspreiding van een innovatie beïnvloedt. Deze kleine groep mensen bestaat volgens Gladwell uit drie groepen mensen.

Figuur 4: The tipping point. Bron: Gladwell (2000)



Case: Kickstarter

De opkomst van de netwerksamenleving heeft verregaande gevolgen voor nieuwe innovatieprojecten. Ook de zoektocht naar investeerders voor een nieuwe innovatie is aan verandering onderhevig. Een vorm van investeren die steeds meer gebruikt wordt is crowdfunding. Crowdfunding is een manier om het benodigde startkapitaal voor een project bij elkaar te krijgen via verschillende kleinere investeerders, zonder tussenkomst van een traditionele financiële bemiddelaar zoals een bank. Deze benadering brengt een heel eigen dynamiek met zich mee. De slagingskans van een product hangt niet langer af van één financieel instituut dat zakelijk de kansen ervan inschat in de markt. Bij crowdfunding wordt de slagingskans bepaald door een groep mensen die bereid zijn te investeren in een productidee dat ze inspirerend, interessant of simpelweg leuk vinden en graag willen hebben.

Crowdfunding gebeurt bijvoorbeeld door het plaatsen van een productidee op een crowdfundingplatform.

Kickstarter is zo'n platform, waarop innovatieve productideeën geplaatst kunnen worden. Deze ideeën komen uit verschillende branches, bijvoorbeeld uit de kunst- of de muzieksector. Er wordt een eindbedrag gesteld dat binnen maximaal zestig dagen opgehaald moet worden. Toegezegde geldbedragen worden gekoppeld aan beloningen zoals het verkrijgen van het uiteindelijke product, al dan niet in de vorm van een 'special edition'.

Lukt het niet om het gestelde bedrag op te halen, dan worden toegezegde investeringen niet geïnd en kan het productidee niet in ontwikkeling worden genomen. Deze alles-of-nietsbenadering beperkt de risico's voor investeerders.

Sinds de oprichting van Kickstarter in 2009 is het gebruik van het platform explosief toegenomen. Tot op heden zijn er enkele honderden miljoenen dollars geïnvesteerd en met behulp van deze investeringen zijn er meer dan vijftien duizend projecten succesvol afgerond. En de verwachting is dat dit de komende jaren alleen maar zal toenemen.

KICKSTARTER



De eerste groep zijn de salesman. Deze early adopters zijn met hun overtuigingskracht, uitbundigheid en charisma in staat om anderen te enthousiasmeren en in beweging te krijgen, ook als er in eerste instantie weerstand is.

Ten tweede groep zijn de mavens, mensen met brede interesse die actief kennis zoeken en delen. Wanneer er iets nieuws op komst is, willen mavens zich er direct in verdiepen en die kennis met anderen delen.

Hierna neemt de groep connectors het over. Connectors zijn mensen met een groot en divers netwerk. Dit zorgt ervoor dat wanneer er informatie over de nieuwe innovatie wordt gegeven, deze zich verspreidt onder verschillende bevolkingslagen en subculturen die normaal gesproken niet in verbinding met elkaar zouden staan.

De salesmen, mavens en connectors spelen een belangrijke rol als katalysator, zowel bij het verspreiden van informatie en kennis over nieuwe innovaties als het beïnvloeden van attitudes en gedrag ten opzichte van innovaties. Om een productintroductie aan consumenten te laten slagen, is het daarom aan te raden deze drie groepen mensen aan te spreken, bijvoorbeeld in de reclame-uitingen.

Zoals de theorie van Gladwell doet vermoeden, is er bij innovatieprocessen altijd sprake van enige onzekerheid. Bereikt de innovatie de juiste mensen? En hoe verspreidt het innovatieve idee zich vervolgens? Dit zijn factoren waar een innoverende organisatie niet altijd invloed op heeft.

“We proberen steeds meer, met behulp van technologie, het onverwachte uit te bannen. Het interessante is dat je juist voor innoveren het onverwachte nodig hebt, het creatieve.”

Pieter Paul Verheggen, algemeen directeur Motivaction

Waar je wel invloed op hebt als innovator is het faciliteren en stroomlijnen van innovatieprocessen binnen een bedrijf. Zorg ervoor dat de organisatorische randvoorwaarden optimaal zijn: bedrijfsstructuur, strategie, supportmechanismen en communicatie. De volgende stappen zijn gericht op de essentiële interactie met de potentiële eindgebruikers van een nieuw product. De inzichten van consumenten zijn gedurende het gehele innovatietraject nuttig, van de idee-creatiefase tot het testen van concepten. De input van zowel lead users als gemiddelde gebruikers helpt organisaties verder bij het verbeteren van een productidee. Zo kunnen organisaties met de grootste mogelijke zekerheid een nieuw product introduceren dat aansluit op de behoefte van consumenten; een product waar ze écht op zitten te wachten.

Pas de beschreven adviezen toe en geef de organisatie de mogelijkheid om op een gestructureerde manier innovatief te zijn, zonder in te boeten aan creativiteit. Zo creëert een organisatie het vermogen om zichzelf en de producten te innoveren, om nu én in de toekomst competitief, onderscheidend, winstgevend én geliefd te blijven.

Figuur 5: Drie groepen beïnvloeders volgens Gladwell



Key insights voor succesvolle innovaties

De zes belangrijke pijlers voor succesvolle innovatietrajecten



1. Schep de juiste organisatorische randvoorwaarden

Zorg ervoor dat je als organisatie een voedingsbodem creëert voor innovatieve ideeën en bied vervolgens de faciliteiten om deze ideeën verder te ontwikkelen.



2. Genereer insights

Maak gebruik van de grote hoeveelheid kennis en inzichten die consumenten kunnen bieden door hun wensen te verkennen, en die vervolgens te vertalen naar concrete behoeften aan nieuwe producten of diensten.



3. Creëer ideeën

Benut creatieve technieken en de mogelijkheden van online communities om tot goede innovatieve ideeën te komen.



4. Herken het type innovatie

Weet welk type innovatie van toepassing is bij een vernieuwend idee en gebruik dit om te bepalen welke onderzoeksmethoden en groepen consumenten worden geselecteerd.



5. Test, verfijn en selecteer

Onderzoek of concepten voldoen aan de behoeften van consumenten en scherp ze aan waar nodig. Herhaal dit proces om uiteindelijk een product of dienst te introduceren waarmee consumenten in al hun behoeften worden voorzien. Als geen van de productideeën goed genoeg is voor introductie, ga dan terug naar de tekentafel en ontwikkel nieuwe insights en concepten.



6. Introduceer het winnende product

Laat de wereld kennismaken met het nieuwe product door een effectieve communicatiecampagne via de juiste touchpoints en benut de netwerken en kennis van mavers, salesmen en connectors, die een innovatie tot een wijdverspreid succes kunnen maken.

Achtergrond

Onderzoeksverantwoording

Motivaction beschikt over veel kennis van het gedrag, de waarden en de attitudes van mensen. Met behulp van wetenschappelijk onderzoek worden consumentinzichten in kaart gebracht en worden er regelmatig nieuwe productconcepten getest. Het doel van deze whitepaper is om in kaart te brengen hoe organisaties een innovatieproces gestructureerd én succesvol kunnen aanpakken en deze informatie met u te delen.

Deskresearch

Om inzicht te verkrijgen in de factoren die een rol spelen bij het faciliteren en uitvoeren van innovatie binnen bedrijven en organisaties, en welke invloed eindgebruikers hebben op de ontwikkeling van nieuwe producten, hebben we uitvoerig deskresearch gedaan. Hierbij is onder andere gekeken naar organisatorische randvoorwaarden waaraan voldaan moet worden binnen een organisatie, maar ook naar wat voor creatieve technieken er gebruikt kunnen worden bij het bedenken van een innovatief idee. En naar welke groepen consumenten en welke onderzoeksmethoden relevant zijn bij verschillende soorten innovatie.

Interviews

Om nog meer informatie te vergaren over de ontwikkelingen rondom innovatie binnen organisaties en het bedrijfsleven hebben wij naar aanleiding van de deskresearch meerdere experts op het gebied van innovatie geïnterviewd. Bij het selecteren van de interviewkandidaten is gezocht naar experts uit zowel het bedrijfsleven als de academische wereld, in verschillende domeinen van innovatie: van productinnovatie vanuit de gebruiker tot technologische en sociale innovatie.

Over Motivaction

Motivaction is een fullservice onderzoeksbureau dat voor zijn opdrachtgevers kwalitatieve en kwantitatieve onderzoeksspecialismen combineert met kennis van organisaties en de omgeving waarin deze actief zijn.

Wij maken wetenschappelijke onderzoeksresultaten toepasbaar in de context van organisaties en bedrijven en plaatsen die in het perspectief van de huidige ontwikkelingen in de samenleving.

Innovaties binnen marktonderzoek

Ook binnen het marktonderzoek zijn continu grote ontwikkelingen gaande. Zo zijn we zelf bezig met:

- Het analyseren van content die op verschillende socialemediakanalen wordt geplaatst. We onderzoeken of het mogelijk is om aan de hand van teksten en foto's consumentenprofielen op te stellen. Deze profielen kunnen opdrachtgevers helpen om realtime de online consumentenbelevens te optimaliseren en daarmee hun verschillende doelgroepen beter te bedienen.
- Het testen van reclame-uitingen op basis van MRI-scans. Hiervoor werken we onder andere samen met Validators en de UvA. Met de UvA hebben de fysiologische verschillen in de hersenstructuur van de acht Mentality-milieus in kaart gebracht. Met behulp van een MRI-scanner kunnen we zien welke reclame-uitingen effectief zijn in de communicatieoverdracht en zijn we in staat gericht advies te geven over welke uitingen ingezet moeten worden voor welke doelgroep.
- Het in de markt zetten van een research-app. Met deze door ons ontwikkelde mobiele app, geschikt voor iPhone en Android, kunnen organisaties in zeer korte tijd een paar vragen stellen aan hun doelgroep of geselecteerde community. En beschikken zij zeer snel over feedback. Omdat de app werkt met geolocatie, kunnen wij er ook voor zorgen dat uitsluitend respondenten die op een bepaalde locatie aanwezig zijn de vragenlijst ontvangen. Daarmee is dit instrument bijzonder geschikt voor onder andere retailorganisaties, zorginstellingen en gemeenten.



Geïnterviewden

Martijn Aslander: Is professioneel lifehacker en verbinder van mensen, informatie en ideeën. Voortdurend op zoek naar innovatieve producten die het leven van mensen gemakkelijker en overzichtelijker maken, laat hij in zijn publicaties en als spreker op congressen de ongekende mogelijkheden zien van de netwerksamenleving waarin we nu leven.

Bart Combee: Ziet als algemeen directeur van de Consumentenbond toe op het adviseren en informeren van consumenten om een veilige en rechtvaardige consumentenmarkt te creëren, waarin consumenten vinden waar ze naar zoeken en krijgen waar ze recht op hebben. De consumentenbond is bij uitstek een organisatie die de mondige consument van nu een stem geeft en consumentinzichten op waarde schat.

Jan van den Ende: Doet als hoogleraar innovatiemanagement aan de Rotterdam School of Management (Erasmus Universiteit) veel onderzoek naar het ontwikkelingsproces van nieuwe producten en diensten en hoe innovatiemanagement daar een rol in kan spelen. Het implementatietraject voor innovatie is voor veel organisaties moeilijker dan het creatieve proces. Onderlinge samenwerking tussen organisaties is volgens hem een vereiste voor succesvolle innovatie.

Jasper van Kuijk: Houdt zich, als universitair docent gebruikersgerichte innovatie, dagelijks bezig met onderzoek naar hoe nieuwe producten zo gebruiksvriendelijk en intuïtief mogelijk ontworpen kunnen worden voor consumenten.

Bart Krull: Legt met het Instituut voor Maatschappelijke Innovatie en studio Wolfpack verbindingen tussen mensen, overheid, kennis en bedrijven. Is altijd op zoek naar gemeenschappelijke belangen om maatschappelijke problemen op te lossen.

Martijn Lampert: Verdiept zich als expert op het gebied van segmentatieonderzoek al jarenlang in de behoeften en waardenpatronen van burgers en consumenten. Daarnaast is hij door zijn werkzaamheden als innovations director direct betrokken bij het ontwikkelen van nieuwe propositities binnen Motivaction.

Alvin Mangel: Deelt als docent aan de Nyenrode Business School zijn inzichten over customer intelligence die hij heeft opgedaan door jarenlang in het bedrijfsleven actief bezig te zijn met het verbeteren van klantervaringen binnen verschillende organisaties.

Sicco Santema: Is expert op vele gebieden, van marketing tot supply chain management en supply chain innovatie. Houdt zich daarnaast veel bezig met ontwikkelingen op luchtvaartgebied, onder andere met het verbeteren van klantervaringen van consumenten in de aanloop naar en gedurende een vliegreis.

Pieter Paul Verheggen: Ziet onderzoek naar wat consumenten willen als noodzakelijk om een nieuw product succesvol te lanceren. Als algemeen directeur van marktonderzoeksbureau Motivaction ziet hij op dagelijkse basis nieuwe productideeën voorbij komen die getest worden.



Auteurs

Bastian Baas: Is afgestudeerd op management van innovaties en schreef zijn masterthesis over hoe consumenten(onderzoek) effectief te integreren is bij innovatietrajecten. Bij Motivaction ondersteunt hij het onderzoeksteam bij de vertaalslag van de business naar de onderzoeksvraag. En de vertaling van het rapport in concrete adviezen. Vóór zijn overstap naar Motivaction heeft hij bij Nestlé in Nederland en in Frankrijk verschillende marketing- en sales- functies bekleed en heeft ruime ervaring met onderzoek naar en introductie van nieuwe producten voor zowel Maggi als Nescafé. Bastian haalt zijn voldoening uit het adviseren van opdrachtgevers om gezamenlijk hun innovaties sneller en duurzamer te laten groeien.

Margré Nijkamp: Heeft jarenlange ervaring met consumentenonderzoek, zowel in de FMCG-sector als in de dienstverlenende sector. Is fan van insightgedreven innovaties; die innovaties die inspelen op daadwerkelijke dilemma's en behoeften die spelen bij consumenten. Het doorgronden van die dilemma's en de vertaalslag daarvan naar nieuwe ideeën en concepten samen met opdrachtgevers, vormt de basis van haar favoriete trajecten bij Motivaction.

Wouter Jonkers: Is als sociaalpsycholoog geïnteresseerd in hoe mensen elkaar beïnvloeden in hun gedachten en gedrag. Zijn interesse richt zich in het bijzonder op consumentengedrag. Hij ziet consumenten als een essentiële partner van bedrijven en organisaties bij het ontwikkelen en verfijnen van nieuwe producten en diensten.



Literatuurlijst

Aaker, D. (2007). **Innovation: brand it or lose it.** California Management Review, 50(1), 8.

Baas, B. (2006). **Consumer involvement during new product development in the FMCG market**

Byttebier, I. (2012). **Creativiteit Hoe? Zo!**. Lannoo Meulenhoff-Belgium.

Danneels, E. (2002). **The dynamics of product innovation and firm competences.** Strategic management journal, 23(12), 1095-1121.

Gladwell, M. (2000). **The tipping point: how little things can make a big difference.** Little Brown, New York.

Gürhan-Canli, Z., & Batra, R. (2004). **When corporate image affects product evaluations: the moderating role of perceived risk.** Journal of Marketing Research, 41(2), 197-205.

Henard, D. H., & Szymanski, D. M. (2001). **Why some new products are more successful than others.** Journal of marketing Research, 38(3), 362-375.

Heunks, F. J. (1998). **Innovation, creativity and success.** Small Business Economics, 10(3), 263-272.

Johne, A. (1999). **Successful market innovation.** European Journal of Innovation Management, 2(1), 6-11.

Kotter, J. P. (2012). **Accelerate!**. Harvard business review, 90(11), 44-52.

Lilien, G. L., Morrison, P. D., Searls, K., Sonnack, M., & Hippel, E. V. (2002). **Performance assessment of the lead user idea-generation process for new product development.** Management science, 48(8), 1042-1059.

Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). **Building organisational culture that stimulates creativity and innovation.** European journal of innovation management, 6(1), 64-74.

Mascitelli, R. (2000). **From experience: harnessing tacit knowledge to achieve breakthrough innovation.** Journal of product innovation management, 17(3), 179-193.

Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). **Co-creation experiences: The next practice in value creation.** Journal of interactive marketing, 18(3), 5-14.

Schwab, K., Sala-i-Martin, X (2014). **The Global Competitiveness Report 2014–2015.** Switzerland: World Economic Forum.

Smith, B., Wilson, H., & Clark, M. (2006). **Creating and using customer insight: 12 Rules of best practice.** Journal of Medical Marketing: Device, Diagnostic and Pharmaceutical Marketing, 6(2), 135-139.

Takeuchi, H., & Nonaka, I. (1986). **The new new product development game.** Harvard business review, 64(1), 137-146.

Von Hippel, E. (1986). **Lead users: a source of novel product concepts.** Management science, 32(7), 791-805.



Colofon

Tekst

Bastian Baas
Margré Nijkamp
Wouter Jonkers

Tekstredactie

Toos van Aken
Gijs de Swarte

Vormgeving

Wouter Vos
Kim van Leeuwe

Met dank aan

Jacomijn Appeldoorn
Martijn Aslander
Bart Combee
Jan van den Ende
Aneta Huizing
Jasper van Kuijk
Bart Krull
Martijn Lampert
Alvin Mangel
Sicco Santema
Pieter Paul Verheggen

En verder alle klanten, relaties, collega's en
andere inspiratiebronnen

Meer informatie?

Bastian Baas
E: b.baas@motivaction.nl
T: 06 24 93 31 55

Margré Nijkamp:
E: m.nijkamp@motivaction.nl
T: 06 41 34 17 88

www.motivaction.nl

Deze publicatie is zorgvuldig voorbereid maar is
in algemene termen geschreven en mag alleen
worden beschouwd als richtlijn. De geboden
informatie kan zonder professioneel advies niet
worden ingezet voor specifieke situaties.

© Het auteursrecht op deze whitepaper ligt bij
Motivaction International B.V. Verveelvuldigen
en/of openbaar maken van dit rapport of delen
daarvan is slechts toegestaan na voorafgaande
schriftelijke toestemming van de directie van
Motivaction.

Wij printen deze whitepaper op 100% recycled
papier dat cradle to cradle gecertificeerd is.



Weet wat mensen drijft

motivation
research and strategy

www.motivation.nl