

3 VOORT[®]-aanpak

Wat de woestijn zo mooi maakt, is dat er ergens een bron
verborgen is. *[A. de Saint-Exupery, Frans piloot/dichter]*

Het kan de berg niet schelen langs welke weg je hem beklimt.
[Japans gezegde]

Genius is one percent inspiration, ninety-nine percent
perspiration. *[Thomas A. Edison, Amerikaans zakenman en uitvinder]*

3.1 Inleiding

Het vorige hoofdstuk behandelde de succesfactoren voor het bedenken van nieuwe producten. Een solide brug tussen creativiteit en managementpraktijk steunt op vijf pijlers. De op deze pijlers gebaseerde methode voor de ideationfase noem ik VOORT, een op de eerste letters van elke stap gebaseerd acroniem: Vertrekken, Ontdekken, Ontwikkelen, Reflecteren en Terugkeren. Deze aanpak voor het bedenken van nieuwe productideeën is in de praktijk ontstaan en wordt de afgelopen jaren met succes in de praktijk toegepast. Zowel in business-to-business- als in business-to-consumermarkten, door bijvoorbeeld verzekeringsmaatschappijen, producenten van medische hulpmiddelen, uitzendbureaus, congresbedrijven, fabrikanten van fietszitjes, uitgeverijen en overheidsbedrijven.

35

De VOORT-aanpak bestaat uit een reis in vijf etappen. Eerst geef ik aan waarom ik voor deze reismetafoor heb gekozen. Daarna volgt een bespreking van de vijf etappen in hoofdlijnen. Vervolgens komen de verschillende rollen van personen nodig voor het bedenken van succesvolle nieuwe producten aan bod. Het hoofdstuk eindigt met een beschrijving van de harde en zachte eigenschappen van de gehele reis.

3.2 Op reis gaan

Als nieuwe productideeën niet vanzelf komen, moet je ernaar op zoek. Naar buiten. Je gaat op zoektocht. Naar inspiratie en naar goede nieuwe ideeën. Waarom valt deze zoektocht als een reis te beschouwen?

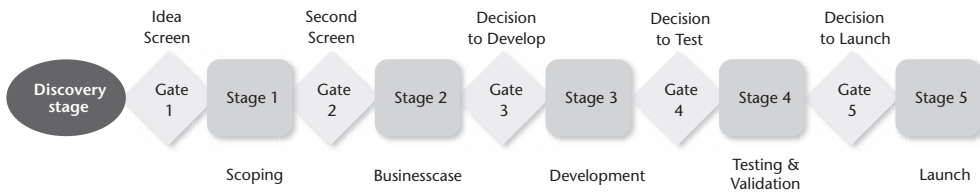
Ik hoop dat de lezer zich herkent in hetgeen mijzelf altijd overkomt. Je woont al je hele leven in Nederland en toch ken je het land nauwelijks. Op een paar plekken kom je elke dag maar op andere nooit. Je raast over de snelwegen. Maar er is zoveel méér te zien. En dat besef je pas goed als je buitenlandse vrienden, voor de eerste keer in Nederland, over

de vloer hebt. Met hen ga je naar Delft, Drenthe en Zeeland om het oude porselein, de bloeiende hei en de imposante Deltawerken te bekijken. En dan ben je zelf (ook) weer geïmponeerd door de cultuur, het landschap en de ondernemingsgeest van ons land. Deze ervaring kun je zo van privé naar werk verplaatsen: in jouw eigen markten beweeg je jezelf ook over snelwegen. Daar zie je slechts de vertrouwde dingen die je elke dag al ziet. De dingen die je graag wilt zien. Dat ligt waarschijnlijk mede ten grondslag aan de behoefte die je nu hebt aan innovatieve producten. Aan nieuwe producten die anders zijn. Daarom is het nu verstandig om op andere plekken in de markt te gaan kijken en luisteren. Om jezelf bewust te worden van jouw eigen vaste patronen en deze te doorbreken. Ga dus op reis. Anders dan in de hectiek van het dagelijks werk neem je op reis vaak wél de tijd om je ergens in te verdiepen. Je doet dingen die je anders nooit doet. Heb je wel eens een oude kerk of museum in je eigen woonplaats bezocht? Nee? Nou, ik ook niet. Maar dat doe ik wél als ik op reis ben. Dan sta je open voor nieuwe dingen. Hier van gaan we bewust gebruikmaken bij het bedenken van nieuwe producten. We gaan op zoek naar inspiratiebronnen. Om later in het proces prachtige nieuwe productideeën te kunnen bedenken. Dus ga je naar jouw eigen klanten. En die van de concurrenten. En ga je weer kijken naar verschillende toepassingen van jouw product in de praktijk in verschillende (zakelijke) marktsegmenten. Net zoals Nederland erg veel buitenland heeft, zo zijn er vooral ook vele andere markten. Aanpalende markten aan jouw eigen markt of markten voor dezelfde producten in andere landen of op andere continenten. Het is bijzonder leerzaam om daar zelf te gaan ontdekken. Het brengt je uit jouw 'veilige' omgeving. Er gaat een wereld voor je open.

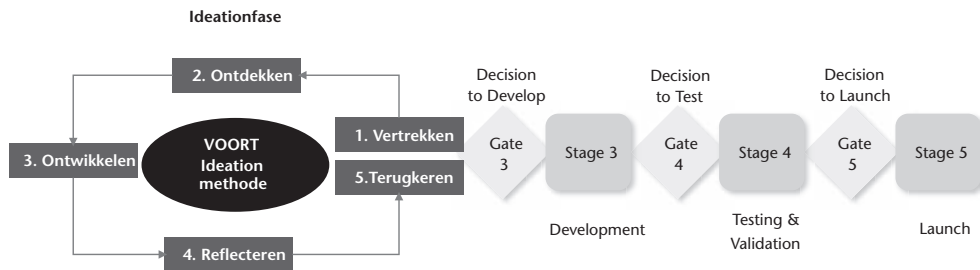
Om het bedenkproces voor nieuwe producten te typeren, gebruik ik graag de metafoer van de reis. Deze keuze is ontstaan uit de vele overeenkomsten van dit proces met de ontdekkingsreizen uit het verleden. Vroeger ging je als jager of als landbouwer pas op ontdekkingsreis wanneer het voedsel op was en de bestaande gronden waren uitgeput. Eigenlijk zocht je het avontuur pas op als het écht nodig was. Zo gaat het ook met organisaties die moeten innoveren. Diezelfde urgentie wordt ook daar pas gevoeld wanneer de bestaande markten zijn verzadigd. Vroeger duurden ontdekkingsreizen vaak vele jaren, door onverwachte tegenslagen als onbekende ziekten, tropische stormen en munitie van de bemanning. Het gemiddelde ontwikkelproces voor een nieuw product, achttien maanden (van idee naar introductie), doet in sommige gevallen hier niet voor onder. Vroeger vergingen ook veel schepen onderweg. Op een van de reizen van Magelhaes kwamen vier van de vijf schepen niet meer terug. Het schip dat overbleef nam echter genoeg specerijen mee om de hele expeditie te bekostigen en zelfs winstgevend te maken. Hoeveel anders is dit in het innovatieproces? Van de zeven nieuw uitgewerkte productideeën komt uiteindelijk één product succesvol op de markt. De overige zes sneuvelen ook onderweg. Soms dachten ontdekkingsreizigers dat ze waren geland op een klein eiland, dat achteraf reuzegroot bleek te zijn. Dit was het geval met de Vikingen die al ver voor Columbus Noord-Amerika hadden ontdekt. Dit kun je vergelijken met de ontwikkeling van sms-diensten in de mobiele telefonie. Deze applicatie was oorspronkelijk ontwikkeld en gepositioneerd voor de zakelijke markt, maar daar kwam het niet erg snel van de grond. Toen jongeren het sms'en als eersten oppikten als een moderne (en

goedkope) manier om met elkaar contact te leggen, werd sms in korte tijd wereldwijd een gigantische markt. Met meer dan één miljard gebruikers! Een andere overeenkomst is dat innovators, net als ontdekkingsreizigers, nog lang herinnerd zullen worden. Ik ben benieuwd wie er over honderd jaar uiteindelijk beroemder zal zijn: Steve Jobs (oprichter van Apple) of Columbus (ontdekker van Amerika)? Sergey Brin en Larry Page (oprichters van Google) of Edmund Hillary (eerste op de top van de Mount Everest)? Bill Gates (oprichter van Microsoft) of Neil Armstrong (eerste man op de maan)?

3.3 VOORT in vijf etappen



Het oorspronkelijk stage-gate innovatieproces (zie hoofdstuk 1).



Figuur 6 De VOORT-methode als onderdeel van het innovatieproces

De VOORT-methode bestaat uit een reis in vijf etappen: 1. Vertrekken, 2. Ontdekken, 3. Ontwikkelen, 4. Reflecteren en 5. Terugkeren. In figuur 6 is deze methode weergegeven voor de ideationfase op de juiste plaats in het innovatieproces: aan het begin van het proces, voorafgaand aan het managementbesluit om een nieuw product daadwerkelijk te gaan ontwikkelen. VOORT is een integrale methode voor het bedenken van nieuwe producten, van idee tot mini new businesscase. Kortom: VOORT is een praktische aanpak om met succes de discovery stage en de eerste twee stappen uit het model van Cooper uit figuur 2 (hoofdstuk 1) in één keer te doorlopen met hetzelfde team. Van idee tot aan productconcept, uitgewerkt in een mini new businesscase.

De vijf succesfactoren voor het genereren van nieuwe productideeën uit het vorige hoofdstuk vind je natuurlijk in de vijf stappen terug. Het kiezen van de innovatiefocus gebeurt direct tijdens de eerste etappe: Vertrekken. Hier kies je de reisbestemming. Je bepaalt namelijk allereerst de innovatieopdracht. In de tweede etappe doe je inzichten op in wat

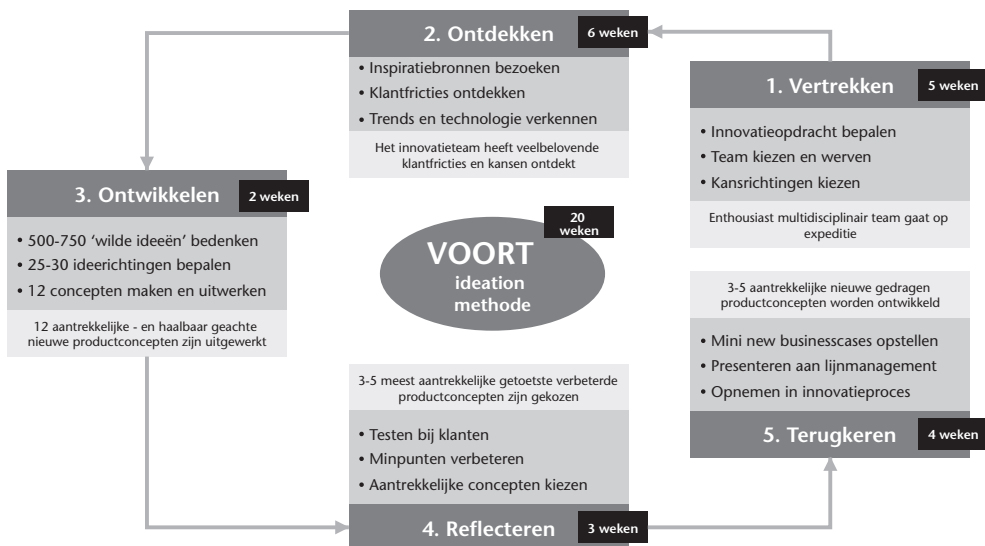
de (potentiële) doelgroep écht belangrijk vindt en waar die mee worstelt: Ontdekken. Hierbij is het van groot belang op een andere manier te kijken en te luisteren. Deze stap zorgt bovendien voor een belangrijke voorwaarde voor het genereren van nieuwe ideeën: incubatietijd! Oftewel: tijd om een idee 'uit te broeden'. Als je een grote uitdaging aangaat, duurt het even voordat je oplossingsrichtingen bedenkt. Want niet alleen bewust, maar ook onbewust ben je met uitdagingen bezig. En wanneer schiet een goed idee je dan te binnen? Vaak als je er juist *niet* bewust mee bezig bent. Bijvoorbeeld tijdens het douchen, op vakantie of tijdens het hardlopen. Als je een andere handeling verricht die vanzelf gaat. Dan ontstaat de mentale ruimte om het idee naar boven te laten borrelen. En schiet het je te binnen. Geen wonder als je weet dat het bewuste denken met zestig bits per seconde gaat en het onbewuste met miljoenen bits per seconde²⁴. Door in de aanpak een ontdekkingsfase in te bouwen, is er een 'broedperiode' mogelijk tussen het ervaren van de uitdaging in de vorige etappe en het ontwikkelen van de productideeën in de volgende: Ontwikkelen. De opgedane klantinzichten en kansrichtingen, het outside-in denken en een effectief creatief proces zijn onderdeel van deze fase. In deze stap worden de nieuwe productideeën daadwerkelijk bedacht en uitgewerkt tot productconcepten. De laatste twee etappen van de reis richten zich op het toetsen van de effectiviteit hiervan en het verkrijgen van draagvlak.

In stap 4, Reflecteren, worden de nieuw ontwikkelde productconcepten getoetst bij de (potentiële) doelgroep. In een daaropvolgende workshop worden de minpunten van de nieuwe concepten, die klanten mogelijk uiten in het marktonderzoek, omgebogen. In stap 5 ten slotte, Terugkeren, worden de meest aantrekkelijke getoetste productconcepten onderbouwd met markt-, omzet- en winstverwachtingen. En wordt de maakbaarheid ingeschat. In de vorm van mini new businesscases worden ze in een herkenbare vorm gepresenteerd aan het management. Dat is natuurlijk reuzenieuwsgierig naar wat de reis heeft opgeleverd.

Mijn ervaring in de praktijk is dat VOORT ongeveer twintig weken duurt en voor de deelnemers uit jouw organisatie veertien weken vanaf de kick-off. Wees je er wel van bewust dat voor die tijd essentiële gesprekken nodig zijn in de organisatie om te besluiten met VOORT aan de slag te gaan. De start van dit ideationproces heeft, zeker in grote organisaties, een goede aanloop nodig. Ten eerste zijn vele personen en afdelingen erbij betrokken. Ten tweede kan het onderwerp innovatie gevoelig liggen. Het feit dat er onvoldoende aantrekkelijke productconcepten in de pijplijn zitten, kan iemand immers kwalijk genomen worden. De periode die nodig is voor het toepassen van de VOORT-methode is afhankelijk van de schaal van de innovatieopdracht. Als het aantal doelgroepen, landen of continenten sterk toeneemt, vraagt dit extra tijd. Vooral voor de etappen Ontdekken, Reflecteren en Terugkeren. Je zult begrijpen dat een wereldwijd uniform uitgevoerde kwalitatieve concepttest op een aantal continenten nu eenmaal meer tijd inneemt dan drie weken en complexer is dan dezelfde test in één land. Hetzelfde geldt voor het maken van mini new businesscases. Kan het ook sneller dan twintig weken? Als het écht moet! Natuurlijk! Als iets in twintig weken kan, kan het ook in zestien weken. Mits iedereen er voldoende tijd voor vrijmaakt. Maar er zitten ook nadelen aan. Mijn

praktijkervaring met VOORT leert dat als je te weinig tijd neemt om te ontdekken, deelnemers minder inspiratie opdoen en zodoende minder baanbrekende ideeën krijgen in de ontwikkelfase. Een ander leerpunt uit de praktijk betreft het inkorten van de tijd om de mini new businesscases uit te werken. Als je dit sterk terugbrengt van bijvoorbeeld vier weken naar twee of zelfs één week, dan kun je het risico lopen dat je essentiële zaken rond de haalbaarheid van het idee over het hoofd ziet. En helaas merk je dat pas in de volgende fase van het reguliere ontwikkelproces.

De volgende paragrafen geven een beschrijving van de vijf etappen in hoofdlijnen.



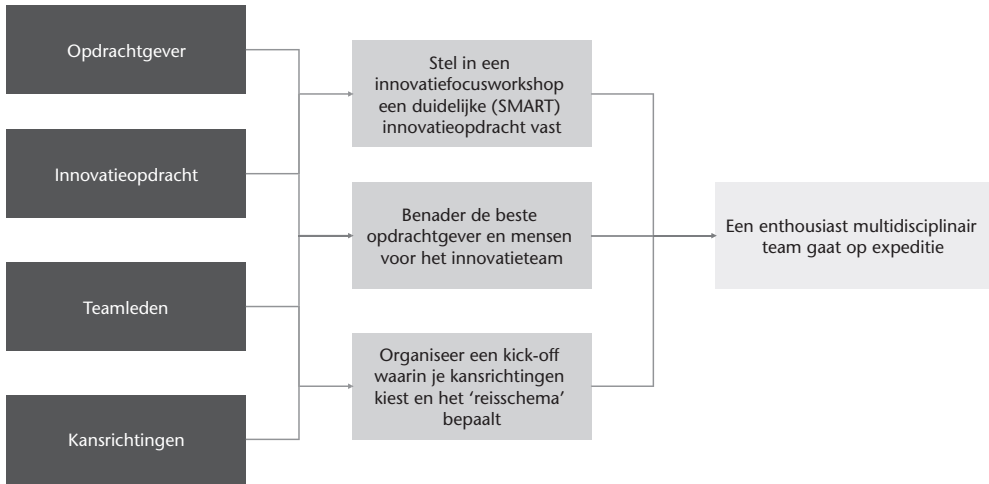
Figuur 7 VOORT: methode voor het bedenken van nieuwe producten

3.4 Vertrekken

Men wanted for hazardous journey. Low wages, bitter cold, long hours of complete darkness. Safe return doubtful. Honour and recognition in event of success. *[Advertentietekst om mannen te werven voor poolexpeditie, E. Shackleton, Engels ontdekkingsreiziger]*

Als je op expeditie gaat, vergroot een goede voorbereiding de kans op succes. Daarom is de eerste etappe zo enorm belangrijk. Ook bij het bedenken van nieuwe producten. Figuur 8 toont de onderwerpen, activiteiten en het beoogde resultaat van deze eerste stap. Hier neem je vier belangrijke beslissingen:

1. Wat is de innovatieopdracht?
2. Wie is de opdrachtgever?
3. Hoe ziet het ideale ideationteam eruit?
4. Welke kansrichtingen kiezen wij om te verkennen?



Figuur 8 Etappe 1: Vertrekken

Innovatiefocusworkshop

Als eerste bepaal je het doel en de richting. Zo concreet mogelijk. Tegelijkertijd stel je gezamenlijk met diegenen die de nieuwe productconcepten gaan beoordelen aan het einde van de ideationfase, de criteria op waaraan zij moeten voldoen. Het bevalt mij goed om hiervoor aan het begin een aparte meeting te beleggen, die ik innovatiefocusworkshop heb genoemd. Daar zijn de direct verantwoordelijke managers bij uit de lijn en ook van Innovatie of New Business Development. Namens het ideationteam nemen de projectleider en facilitator aan de innovatiefocusworkshop deel. Die is pas honderd procent geslaagd als je als output gezamenlijk een concrete innovatieopdracht hebt geformuleerd en aan de slag kunt om het ideationteam samen te stellen.

Ideationteam samenstellen

De tweede belangrijke beslissing in deze etappe is bepalen hoe jouw ideale team eruitziet. Hoe groter het team, des te groter de diversiteit en des te groter de kans op wilde, gekke, patroon doorbrekende productideeën. Er zit echter een bovengrens aan. De maximale omvang van het team wordt bepaald door het aantal deelnemers met wie je in één groep nog een effectief brainstormproces kunt doorlopen. Het optimale aantal deelnemers wordt in die stap begrensd tot 12 tot 14 personen. Mijn eigen ervaring de afgelopen jaren leert mij dat 14 het maximum is. Het interne VOORT-team bestaat dan uit 12 deelnemers; zodoende is er op de brainstorm ook plaats voor 2 echte outsiders. Het tijdsbeslag van de interne deelnemers hangt af van de rol van de deelnemer in het team. Ik onderscheid 2 rollen: kernteamleden en zogenaamde opstappers. Een kernteamlid maakt het hele proces zeer intensief mee. Dit vraagt een tijdsbesteding van ongeveer 25 dagen vanaf de kick-off in 14 weken. Het doet een beslag van een derde van de beschikbare werktijd van het kernteamlid in die periode. Dit varieert per etappe sterk. Een opstapper maakt

het proces minder intensief mee. Alleen de hoogtepunten. Opstappers zijn bijvoorbeeld de opdrachtgever zelf, of andere directieleden of managers. VOORT vraagt voor hen een tijdsbesteding van ongeveer 7 dagen vanaf de kick-off in 14 weken.

Zorg dat je een evenwichtige verdeling kiest binnen het interne team van twaalf personen. Een aantal aspecten spelen daarbij een rol. Het is verstandig rekening te houden met de juiste verhouding tussen:

- deelnemers vanwege expertise en vanwege draagvlak;
- deelnemers met diverse vaardigheden;
- deelnemers van interne afdelingen, businessunits of landenorganisaties;
- andere facetten die mogelijk belangrijk zijn voor de innovatieopdracht, zoals:
 - de verhouding tussen mannen en vrouwen;
 - de verhouding tussen jongeren en ouderen.

De derde belangrijke beslissing bij vertrek is de keuze van de juiste personen voor het ideationteam. Het antwoord is heel simpel: zoek personen met zowel passie voor de opdracht als de beste inhoudelijke kwaliteiten. Altijd. Een bijzondere opdracht vraagt nu eenmaal om bijzondere mensen. Vaak zijn dit degenen die de minste tijd hebben en daarom van hun managers geen toestemming krijgen om te participeren. Dan wordt het een kwestie van overtuigen. Wees creatief en volhardend met het samenstellen van het team. De reis is lastig. Nieuwe producten bedenken is mensenwerk. En alleen met de beste mensen krijg je de beste nieuwe productideeën. De extra tijd die je hier inruimt om tot het juiste team te komen, zul je later dubbel en dwars terugverdienen.

VOORT-kick-offworkshop organiseren

Nadat de innovatieopdracht en de teamsamenstelling is geregeld, organiseer je een 'VOORT-kick-offworkshop'. Ik maak hiervan altijd een dagvullend programma waarin ik gezamenlijk met de interne opdrachtgever, projectleider en het ideationteam tracht drie dingen voor elkaar te krijgen. Ten eerste een goede persoonlijke kennismaking. Het is belangrijk om direct al bestaande patronen te doorbreken en de deelnemers op een creatieve manier met elkaar te laten kennismaken. Ten tweede geldt hetzelfde voor de inhoudelijke kennismaking met de innovatieopdracht. Daar ligt natuurlijk een belangrijke rol weggelegd voor de directeur of voorzitter van de raad van bestuur van de organisatie. Of voor de divisiedirecteur als het om innovaties gaat voor een specifieke divisie. Om de urgentie te onderstrepen, de innovatieopdracht toe te lichten en deze na mogelijke amendementen te accorderen. Ten derde ben ik altijd heel tevreden als we met behulp van een goede analyse vooraf en enkele creatieve technieken gezamenlijk de kansrichtingen hebben bepaald van het ideationteam. Heel pragmatisch. Waar liggen de grootste kansen voor ons op basis van onze innovatieopdracht? Welke (potentiële) klantgroepen gaan we langs? Welke klantgroepen, experts, organisaties of bedrijven zijn zinvolle inspiratiebronnen? Hoe gaan we ze benaderen? Hoofdstuk 4 bevat een praktische checklist voor de kick-off.



KICK-off!

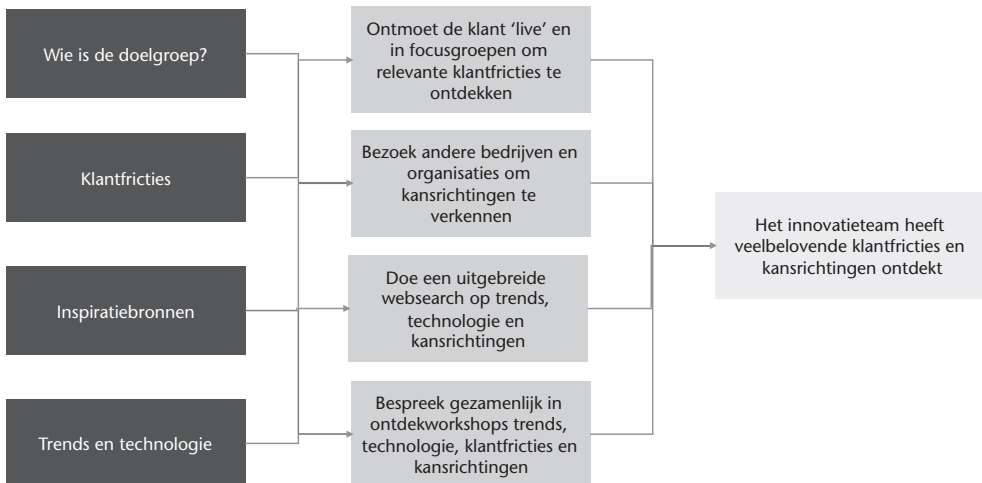
Dit proces tot aan de kick-off speelt zich af in ongeveer vijf weken. In hoofdstuk 4 worden alle bovenstaande activiteiten in de etappe Vertrekken uitgebreid toegelicht. Aan het einde van de eerste etappe is jouw enthousiaste multidisciplinaire team klaar om op innovatie-expeditie te gaan.

3.5 Ontdekken

De ware ontdekkingsreis bestaat niet uit het aanschouwen van nieuwe landschappen, maar uit het opnieuw leren kijken. [M. Proust, *Frans schrijver*]

Opnieuw leren kijken. Om jouw eigen bestaande denkpatronen over de markt los te weken. En nieuwe, verse indrukken op te doen. Dat is de essentie van etappe twee. De kernteamleden verkennen ieder een eigen kansrichting en gaan op in de markt en de doelgroep. Ze koppelen hun voortgang terug in de ontdekworkshops samen met de opstappers. Figuur 9 beschrijft de onderwerpen, activiteiten en het beoogde resultaat. In deze etappe ontstaat op drie manieren een (hernieuwd) leerproces:

1. Op welke trends en technologie kunnen wij het beste inspelen?
2. Wie is de klant en wat zijn de fricties waarmee hij of zij worstelt?
3. Welke kansrichtingen bieden ons veelbelovende perspectieven?



Figuur 9 Etappe 2: Ontdekken

Trends en technologie verkennen

Het is heel leerzaam en zinvol om in de ontdekfase te starten met het verkennen van trends en technologieën die zich voordoen rond de domeinen, thema's of markten in de innovatieopdracht. Zo krijgt het team snel een goed beeld van wat er speelt. Veelbelo-

vende trends en technologieën kunnen zo worden opgespoord en een rol krijgen tijdens de brainstorm in de volgende fase.

Live ontmoeten van klanten en in focusgroepen

Wie is de klant en wat beweegt hem of haar? Dat is een essentiële vraag. In de eerste etappe is vastgesteld wie de doelgroep is. In deze fase maak je persoonlijk kennis met de klant. Binnen de organisatie beschikbaar marktonderzoek biedt natuurlijk een goed vertrekpunt. Met de vraag 'Wat leren we daaruit?' begin je. Ook wordt de 'decision making unit' in kaart gebracht. Dat zijn alle bij de koop en het gebruik van het product betrokken functionarissen of personen. Die de koopbeslissing nemen of kunnen beïnvloeden.

In de VOORT-methode maken wij al enige tijd gebruik van twee zeer effectieve Voice-of-Customertechnieken voor de ontdekkfase. Het live ontmoeten van klanten en achterhalen van klantfricties met behulp van focusgroepen behoren tot de meest effectieve technieken om nieuwe productideeën te bedenken. Dit wordt bevestigd in de eerder genoemde zeer recente Amerikaanse studie uit 2008 naar ideationstechnieken²⁵.

Voor zowel business-to-consumer- als business-to-businessmarkten is het van groot belang te weten hoe het product wordt gebruikt. En welke rol het speelt in een bepaald (productie)proces. Het bestaande gebruiksgedrag van klanten en zichtbaar ervaren moeilijkheden daarbij vormen een mooie inspiratiebron. Niet alle interne ideationsteamleden zullen in het verleden geregeld met klanten hebben gesproken. In deze stap gaan daarom alle kernteamleden en opstappers zelf bezoeken brengen aan klanten. Om niet alleen uit marktonderzoek erover te lezen, of ze in de focusgroep te zien, maar zélf hun eigen indrukken op te doen over wat hen beweegt, wat hun ervaringen zijn en ze zorgvuldig te observeren. Wilde dieren zie je ook in de dierentuin. Dat is in dit geval te vergelijken met marktonderzoek: een makkelijk begin. Maar een safari in Afrika maakt oneindig veel meer indruk dan een bezoek aan Artis. Dat geldt hier ook. Zelf live contact maken met de doelgroep creëert een vruchtbare bodem voor nieuwe productideeën. Het is belangrijk verschillende typen klanten te identificeren en te bezoeken (niet-klanten, ex-klanten, kleine klanten, grote klanten) in zo veel mogelijk marktsegmenten. Hoofdstuk 5 bevat een bruikbaar model hiervoor. De innovatieopdracht geeft daar ook richting aan. Klantbezoeken worden in tweetallen afgelegd. Na een gezamenlijke goede voorbereiding.

Focusgroepen zijn een vorm van kwalitatief marktonderzoek waarbij een groep klanten wordt geïnterviewd door de facilitator. De kernteamdeelnemers luisteren aandachtig naar het groepsinterview en observeren het. Ze brengen direct na afloop van het interview in kaart wat de situatie, behoefte en fricties zijn van de betreffende doelgroep. Omdat in de innovatieopdracht vaak meerdere doelgroepen voorkomen vindt per doelgroep een focusgroep plaats. In hoofdstuk 5 vind je een handzaam format om de klantfricties in kaart te brengen.

Bezoeken van inspiratiebronnen om kansrichtingen te verkennen

De kansrichtingen worden verkend door de kernteamdeelnemers. Zij nemen contact op met de geselecteerde inspiratiebronnen tijdens de kick-off en leggen individueel bezoeken af om deze richting te verkennen. Zo gaan ze op zoek naar de 'best practices' van andere bedrijven en naar waardevolle praktijkervaringen van andere personen of organisaties. Hun ervaringen worden ingebracht in de ontdekworkshops, waarbij zij de andere kernteamdeelnemers en opstappers bijpraten.

Ontdekworkshops organiseren

De leden van het kernteam gaan zes weken op stap. Doen nieuwe indrukken op, en leggen die vast. Ook digitaal. In die periode organiseert de facilitator vier ontdekworkshops. Daarin delen de kernteamleden hun ervaringen met elkaar en met de opstappers. Onder leiding van de facilitator kiezen zij gezamenlijk op de laatste ontdekworkshop de meest belovende kansrichtingen en klantfricties. Die worden in de spotlights gezet tijdens de brainstorm in de volgende etappe. Dat geldt natuurlijk ook voor kansrijke trends en technologieën.

Het bovenstaande intensieve proces speelt zich af in zes weken. Tijdens dit proces krijgen de deelnemers natuurlijk al allerlei nieuwe productideeën. Die houdt iedereen zorgvuldig bij in een ideeboekje. In hoofdstuk 5 worden bovengenoemde activiteiten in de etappe Ontdekken verder besproken. Aan het einde van deze tweede etappe heeft het ideationsteam veelbelovende relevante klantfricties en kansrichtingen ontdekt.

3.6 Ontwikkelen

Een stapel stenen houdt op een stapel stenen te zijn op het moment dat een enkele man er naar kijkt met in zijn hoofd het beeld van een kathedraal. [*A. de Saint-Exupery, Frans piloot/dichter*]

Deze stap vormt het pièce de résistance van VOORT. En bestaat uit een tweedaagse new product brainstorm en een conceptuutwerkingsworkshop. De brainstorm is een kort, intensief proces van twee dagen waarin de nieuwe productideeën daadwerkelijk worden bedacht en uitgewerkt tot productconcepten. De productconcepten worden daarna verder uitgewerkt in de conceptuutwerkingsworkshop. De opgedane klantfricties, het betrekken van outsiders en een effectief creatief proces zijn onderdeel van deze derde etappe. Het is het creatieve hoogtepunt van de reis.

New product brainstorm organiseren

De nieuwe productconcepten worden ontwikkeld in een tweedaagse new product brainstorm. Deze vindt plaats op een geschikte externe brainstormlocatie. De brainstorm wordt

geleid door de facilitator, die daarbij wordt ondersteund door een cartoonist, waarover later meer. Zowel de interne deelnemers als de outsiders participeren. De groep bestaat uit maximaal veertien personen. Het is een zorgvuldig opgebouwd creatief proces in negen stappen dat zich in mijn brainstormpraktijk heeft gevormd. Er wordt gestart met de introductie. Alle interne deelnemers kennen elkaar van de kick-off. Een persoonlijke introductie is nodig om outsiders en interne deelnemers met elkaar te laten kennismaken. Na het bespreken van de spelregels tijdens de tweedaagse brainstorm staat de innovatieopdracht opnieuw centraal. In de tweede stap laten de deelnemers zich opnieuw inspireren door de in de ontdekkingsfase opgedane klantinzichten, en onderzochte kansrichtingen, trends en technologieën. De outsiders in het gezelschap worden er voor de eerste keer 'vers' mee geconfronteerd.

Na een creatieve warming-up van de geest start het genereren van nieuwe productideeën. Eindelijk kunnen de deelnemers nu, na zes weken, hun productideeën kwijt. Die komen er dan in een 'spontane braindump' ook volop. Outsiders brengen de insiders op ideeën en omgekeerd. In de daaropvolgende divergentiefase worden de deelnemers met behulp van verschillende brainstormtechnieken buiten de gebaande paden geleid. Zo worden vele originele nieuwe productideeën gegenereerd — 500 of meer ideeën zijn geen uitzondering. Vervolgens start de convergentiefase: bepalen van ideerichtingen, uitwerken en kiezen. Alle nieuwe ideeën worden ingedikt tot zo'n 25 à 30 ideerichtingen. De deelnemers kiezen de 12 ideerichtingen met de meeste potentie en werken deze uit tot idee-mindmaps.

Dag 2 start met het in vier kleine groepjes uitwerken van de idee-mindmaps tot concrete nieuwe concepten. Goed voorbereide formats helpen je om alle relevante productaspecten uit te werken. Bovendien voegen de deelnemers met behulp van uitgeknipte plaatjes, foto's en cartoontekeningen beelden en sfeer toe aan hun ideeën. Na drie ronden van een uur zijn twaalf conceptboards gereed. De deelnemers presenteren in een korte voordracht hun concept. De conceptboards worden verrijkt met aanvullingen uit de groep. Alle conceptboards worden vervolgens individueel beoordeeld door alle deelnemers. De beoordeling vindt plaats op alle criteria die in de innovatieopdracht aan het begin van de reis zijn bepaald. Zowel ratio als gevoel spelen bij de beoordeling een bewuste rol. Op basis hiervan ontstaat een rangorde van aantrekkelijkheid. Bij de afronding worden alle ontwikkelde productconcepten in volgorde van aantrekkelijkheid doorgesproken en ontstaat er veelal een spontaan 'wowgevoel'. De deelnemers eindigen de new product brainstorm na een vooruitblik op de conceptuitwerkingsworkshop met een weliswaar vermoeid maar zeer voldaan gevoel.

Conceptuitwerkingsworkshop

In de volgende etappe worden de productconcepten getoetst door de doelgroep. Dat betekent dat de productconcepten in een goede vorm moeten kunnen worden voorgelegd. Zodoende is in VOORT een uitwerkingsworkshop van een dag opgenomen. De conceptboards uit de new product brainstorm worden voor het marktonderzoek snel

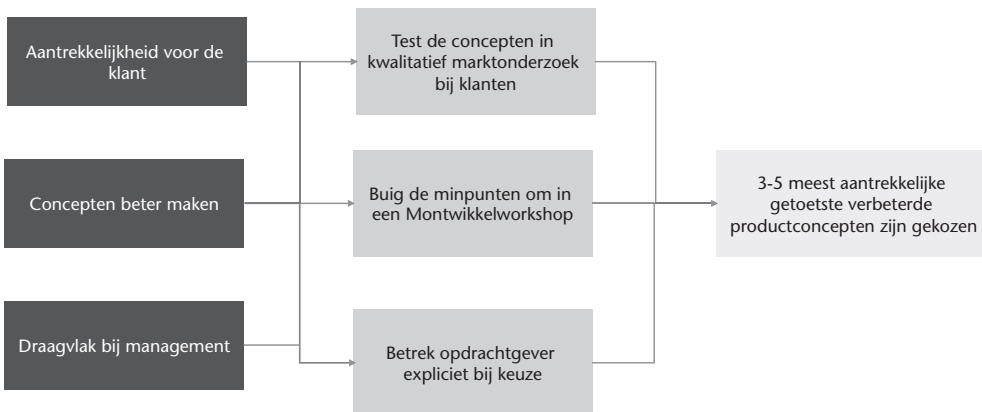
omgezet in tweedimensionale productschetsen en beschrijvingen die de concepten goed karakteriseren in 'de taal van de doelgroep'. Een taak die meestal door het kernteam wordt verricht.

In hoofdstuk 6 volgt een uitgebreide toelichting van de opzet en uitvoering van de new product brainstorm en de conceptuutwerking. Aan het einde van de derde etappe heeft het ideationteam twaalf aantrekkelijke en haalbaar geachte nieuwe productconcepten ontwikkeld.

3.7 Reflecteren

We did not do what the customer wanted. We did something better. [T. Hoff, Intel]

Hoe aantrekkelijk en onderscheidend zijn de nieuwe productconcepten nu écht? Dat is een heel terechte vraag. Daarom is het goed om na de euforie van de brainstorm te reflecteren op de ontwikkelde concepten. En ze daar waar nodig beter te maken. Figuur 10 toont de onderwerpen, activiteiten en het resultaat van deze stap.



Figuur 10 Etappe 4: Reflecteren

Kwalitatief marktonderzoek doen

Hoe aantrekkelijk zijn de nieuwe productconcepten? Jij hebt ze zelf bedacht en bent daar natuurlijk hartstikke enthousiast over. Daarom is het verstandig direct ook de klant zelf hierover aan het woord te laten. Dit geeft hele nuttige feedback over mogelijkheden om het productconcept nog in de huidige ideationfase aan te scherpen. Is het oordeel van de doelgroep unaniem sterk negatief, dan is het wellicht beter om het concept al in deze vroege fase te stoppen dan daaraan later in het innovatieproces nog veel energie te besteden. Ook hier zijn natuurlijk uitzonderingen op de regel, waarover later, in hoofdstuk 7, meer.

De aantrekkelijkheid wordt ook direct getoetst onder de doelgroep. In kwalitatief marktonderzoek kan dit kleinschalig, snel gebeuren en tegelijkertijd in verscheidene landen of op verscheidene continenten. Het indicatieve karakter van kwalitatief marktonderzoek is in de ideationfase geen enkel bezwaar. Het gaat hier namelijk om het verkrijgen van inzicht in de vraag waarom klanten het nieuwe productconcept wel of niet aantrekkelijk vinden. Voor het toetsen van concepten in business-to-businessdoelgroepen gaat de voorkeur uit naar zogenaamde individuele diepte-interviews. Hier worden nieuwe concepten een voor een voorgelegd aan individuele respondenten. Dit kan bij de zakelijke klant op het werk of in een onderzoeksruijme. Groepsdiscussies met zes tot acht klanten tegelijk is een uitstekende testvorm voor consumentenproducten. Een goede onafhankelijke marktonderzoek(st)er zorgt dat individuele meningen niet worden overschreeuwd door enkele extraverten, die altijd in elke groep zitten. De kerndeelnemers van het ideationteam kunnen de individuele interviews live volgen. Dat is een voordeel. Die krijgen ter plekke nieuwe inspiratie voor verbeteringen. In dit kwalitatieve conceptonderzoek komen natuurlijk altijd minpunten naar voren. Daar is het ook voor bedoeld.

Minpunten ombuigen

De eerste reacties van potentiële klanten op de nieuwe productconcepten bieden vaak prima handgrepen voor verbeteringen. Daarom vindt in deze stap, direct na het kwalitatieve onderzoek, een zogenaamde Montwikkelworkshop (Minpunten ontwikkelen) plaats. In deze workshop worden de resultaten van het marktonderzoek gepresenteerd en wordt aansluitend gebrainstormd door de kernteamdeelnemers en opstappers hoe de minpunten kunnen worden omgebogen. Aan het einde van de Montwikkelworkshop vindt de keuze plaats voor welke drie tot vijf concepten er in de volgende etappe een mini new businesscase zal worden uitgewerkt. En wordt er een 'match' gemaakt tussen de concepten die doorgaan en de kernteamdeelnemers die de uitwerking voor hun rekening nemen.

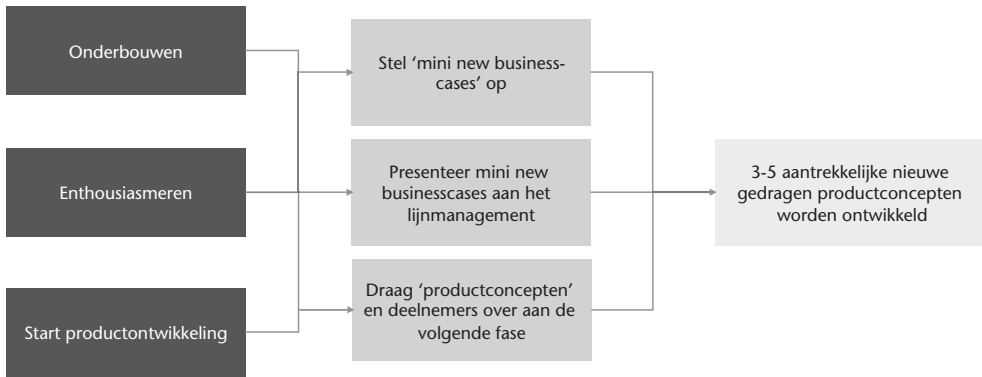
Bovenstaande activiteiten (kwalitatief conceptonderzoek en Montwikkelworkshop) spelen zich af in circa drie weken. In hoofdstuk 7 worden deze activiteiten tijdens de etappe Reflecteren verder besproken. Aan het einde van deze een-na-laatste fase heeft het ideationteam tien à twaalf aantrekkelijke nieuwe productconcepten getoetst en er drie tot vijf gekozen om uit te werken tot mini new businesscase.

3.8 Terugkeren

Honden blaffen tegen wat ze niet kennen. [*Heraclitus, Grieks wijsgeer*]

In de slotetappe van VOORT keer je 'huiswaarts' met als souvenirs van de reis nieuwe, getoetste productconcepten. Nu worden ze aan de organisatie gepresenteerd. De onderwerpen, de activiteiten en het resultaat van deze laatste stap vind je in figuur 11.

De aantrekkelijke nieuwe productconcepten met draagvlak vullen de innovatiepijplijn. Deze fase vormt het zakelijk hoogtepunt van de reis.



Figuur 11 Etappe 5: Terugkeren

Mini new businesscase opstellen

De nieuwe productconcepten worden in deze stap verder uitgewerkt op relevante criteria zoals omzet- en winstpotentie, de vraag of het concept in de ondernemingsstrategie past en of het haalbaar wordt (geacht). Op basis van deze onderbouwing stelt het ideationteam een aantal nieuwe productconcepten voor om daadwerkelijk te gaan ontwikkelen. Het is belangrijk die concepten in een herkenbare en overtuigende vorm te presenteren. Een uit het Angelsaksische bedrijfsleven overgewaaide prima vorm hiervoor is een 'businesscase': een heldere commerciële, bedrijfsmatige en financiële onderbouwing voor een nieuw initiatief of nieuwe investering. Ik noem dit een mini new businesscase. Mini, omdat het in deze fase nog slechts één spade diep is uitgewerkt. New gebruik ik om aan te geven dat het om een businesscase gaat voor een nieuw concept in plaats van bijvoorbeeld een investering. Het voordeel van het opstellen hiervan voor het ideationteam is dat men zich ervan bewust wordt dat niet alleen creatieve, maar ook commerciële, bedrijfsmatige en financiële aspecten meewegen bij het voorstel om de nieuwe concepten op te nemen in het innovatieproces. Bovendien neemt de overtuigingskracht van jouw voorstel toe omdat je de aantrekkelijkheid ervan strategisch, commercieel, bedrijfsmatig en financieel indicatief hebt onderbouwd.

Lijnmanagementpresentaties geven

Het enthousiasmeren van diegenen die niet nauw bij VOORT betrokken zijn, is erg belangrijk. Het is voor de 'thuisblijvers' vaak erg leuk om niet alleen maar de mini new businesscases te zien, maar ook inzicht te krijgen in het daaraan voorafgaande creatieve VOORT-proces. Een 'outside the box'-presentatie van het creatieve proces door een rondleiding te geven in de eigen 'innovatiekamer' is vaak een prima begin om de thuisblijvers