

Het geheime wapen bij innovatie

S.W. Dyer en J. Sun
zijn partner en T. Ding
principal bij het kantoor
van adviesorganisatie
A.T. Kearney in
Sjanghai.¹

Iedereen kan de mond vol hebben van strategie of gestroomlijnde bedrijfsvoering, maar uiteindelijk telt enkel dat product of die dienst waar de klant geen nee tegen kan zeggen.

Er wordt in het bedrijfsleven heel wat tijd, moeite en middelen geïnvesteerd. Doorslaggevend voor succes is echter toch vooral dat de afnemer niets anders wil dan dat ene product of die ene dienst. Er moet iets worden ontworpen dat meer waarde biedt dan wat de klant ervoor wil betalen, of wat de concurrentie biedt. Een geweldig product geeft misschien geen garantie op langdurig succes, maar is wel een onmisbare voorwaarde.

Bij elk nieuw businessplan dat wij onder ogen krijgen, vragen we altijd als eerste: 'Wie is jullie doelgroep in de markt?' En ook: 'Waarom zouden die mensen hun zuur verdiende geld uitgeven aan jullie in plaats van de concurrentie?' Een onweer-

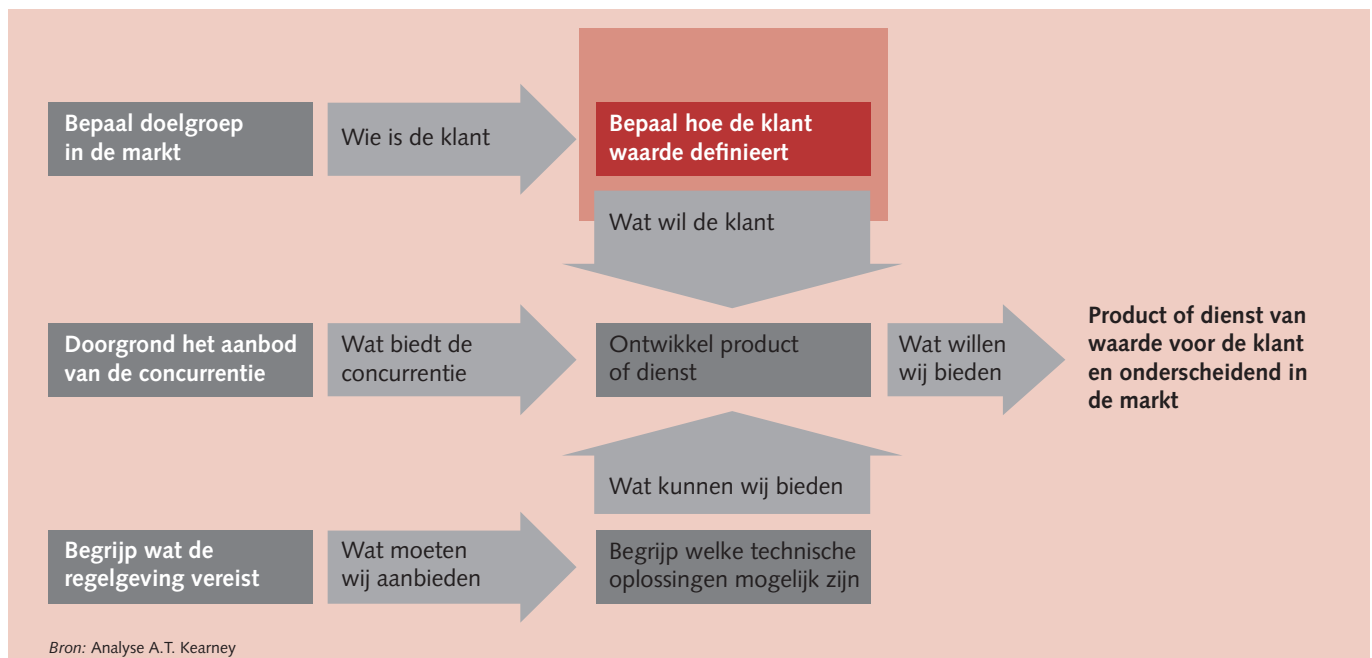
staanbaar product krijg je niet zomaar. Dat vereist creativiteit en doordachte inspanning. Daarom is productontwikkeling van doorslaggevend belang voor het succes van een onderneming. Een wezenlijke stap in het proces is om te doorgronden hoe klanten waarde definiëren. Dat is, zoals we in dit artikel zullen uitleggen, niets minder dan het 'geheime wapen' bij innovatie.

De uitgesproken wens van de klant telt wel degelijk ...

Wanneer de doelgroep eenmaal is omlijnd, moet worden bepaald wat deze werkelijk wil hebben. Van wijlen Steve Jobs, de oprichter van Apple, is

1. Correspondentie met de auteurs via stephen.dyer@atkearney.com, Jian.Sun@atkearney.com en tao.ding@atkearney.com. De auteurs zijn hun collega Frank Zeng erkentelijk voor zijn waardevolle bijdragen aan dit artikel.

Figuur 1. Stappen en inbreng voor succesvolle productontwikkeling



bekend dat hij niet echt geloofde in focusgroepen of marktenquêtes. De klant weet pas wat hij wil als hij het ziet, meende Jobs. Dat hij succes had met deze visie kwam vermoedelijk omdat hij producten ontwikkelde voor mensen als hij zelf. Als je een product ontwikkelt dat je zelf graag wilt hebben, dan kun je gerust varen op je eigen instinct en klantervaring. Maar in negen van de tien gevallen ontwikkel je een product of dienst niet voor jezelf maar voor anderen. Dan kan het riskant zijn om te denken dat jij de wijsheid in pacht hebt, en zul je je oor te luisteren moeten leggen bij de klant (zie figuur 1).

Wat de klant wil, wordt traditioneel met behulp van diverse kwalitatieve en kwantitatieve methoden in kaart gebracht. Een bij uitstek passieve ‘aankpak’ is om gewoon te wachten totdat de klant naar je toekomt en je vertelt hij wil – of wat hij niet goed vindt aan je product. In de zakelijke markt komt dit soort ongevraagde feedback veelal binnen via verkoop- of servicemedewerkers. Voor een actievere aankpak heb je zorgvuldig gepland onderzoek nodig. De eerste stap is dan een betrekkelijk kwalitatief of ontdekkingsgericht onderzoek – bijvoorbeeld diepte-interviews met klanten, focusgroepen, of etnografische observatie (observeren hoe klanten een product of dienst in hun eigen omgeving gebruiken). Daarna volgt vaak een kwantitatieve meting aan de hand van een enquête; deze moet een statistisch significante grondslag

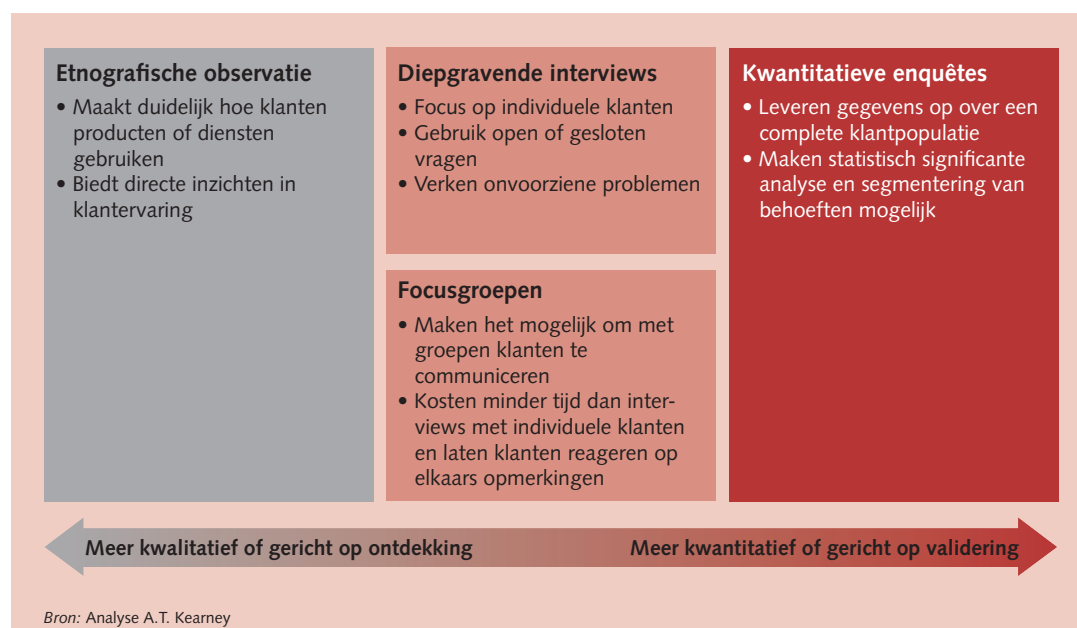
aan gegevens opleveren, waarmee de klantbehoeften kunnen worden gevalideerd (zie figuur 2).

... maar er kleven haken en ogen aan

De traditionele methoden voor marktonderzoek leveren meestal informatie op over verschillende behoeften of soorten behoeften van klanten. Dat maakt het lastig om die behoeften tegen elkaar af te zetten en ze te rangschikken naar belang of te vertalen in productspecificaties. Van marktenquêtes wordt vaak gezegd dat ze duidelijk kunnen maken in hoeverre de klant de voorkeur geeft aan zogenaamde behoeften als gemak, betrouwbaarheid en veiligheid. Dat zijn echter begrippen die klanten heel verschillend kunnen invullen. Neem bijvoorbeeld ‘gemak’ – dat kan voor de ene klant heel iets anders betekenen dan voor een ander. Bovendien: veronderstel eens dat het inderdaad mogelijk zou zijn, om precies te bepalen wat iedere behoefte betekent voor iedere individuele klant. Dan weet je nog steeds niet wat je moet doen met informatie als ‘Onze klanten vinden veiligheid vijftig procent belangrijker dan betrouwbaarheid’. Hoe moet je de kosten nu verdelen om ervoor te zorgen dat een nieuw product optimaal van waarde is voor de klant?

Behoeften kunnen ook heel technisch worden ingevuld. Dit zal het geval zijn bij klanten die vrij goed weten wat er zoal te krijgen is. Misschien zal een bepaalde klant dus inderdaad heel gericht vra-

Figuur 2. Klantbehoeften ‘meten’



gen naar een *i5 m560 2.67ghz*-chip van Intel. Maar hoeveel klanten doen dit? Welke afwegingen moet je maken om zowel deze klant als al die andere, die veel minder uitgesproken zijn in hun wensen, te geven wat ze willen?

Lastig te interpreteren is ook de feedback die de klant geeft over het gebruik van een product. De klant zal misschien zeggen dat een apparaat te veel lawaai maakt, of dat je de aan- en uitknop wel erg lang ingedrukt moet houden om het aan te zetten. Dat is weliswaar nuttige informatie, maar in welke context gebruikte de klant het product? Hoe belangrijk is het om het product op deze punten aan te passen? Gaat het om een probleem dat de klant weliswaar irriteert maar waar hij eigenlijk best mee kan leven? Of is het zo ernstig dat de klant nooit meer bij je terugkomt? Het nadeel van al dit soort informatie is dat het ontbreekt aan een algemeen beschrijvend raamwerk waarmee zowel gebruiker als ontwerper behoeften met elkaar kan vergelijken en gemakkelijk kan doorgronden.

Innoveren op basis van de gewenste uitkomst

Zowel Clayton Christensen (in zijn onderzoek naar innovatie aan de universiteit van Harvard) als Anthony Ulwick (in zijn boek over resultaatgerichte innovatie) hebben een oplossing aangedragen: kijk vooral naar het *resultaat* dat de klant wil

bereiken met een af te nemen product of dienst. Die resultaatgerichte behoefte kan worden geïnventariseerd aan de hand van een raamwerk bestaande uit 'taken' die de klant moet uitvoeren in combinatie met de 'uitkomsten' die hij met behulp van die taken tot stand hoopt te brengen.²

De achterliggende gedachte is, dat iemand een product of dienst altijd koopt met de intentie er een bepaalde taak mee te kunnen volbrengen. Een taak kan bijvoorbeeld zijn dat passagiers veilig van A naar B moeten worden vervoerd. Bij iedere uit te voeren taak hoort bovendien een gewenste uitkomst. Dit is het resultaat waar de klant op hoopt als hij de taak heeft uitgevoerd. Een gewenste uitkomst kan bijvoorbeeld zijn dat de voornoemde passagiers onderweg van A naar B zo min mogelijk schokken hebben gevoeld. Belangrijk is, dat zowel de taak als de uitkomst met behulp van een consistente, ondubbelzinnige woordkeus worden geformuleerd, zodat beide gemakkelijk te begrijpen zijn en in technische specificaties kunnen worden vertaald (zie figuur 3).

Als gegevens over klantbehoeften worden verzameld in rechtstreeks contact met klanten, kan de formulering van de gewenste uitkomst ook door de klant zelf worden bevestigd. Zijn de meest relevante gewenste uitkomsten eenmaal in beeld, dan kan vervolgens kwantitatief worden gemeten hoe belangrijk iedere gewenste uitkomst is voor klan-

Figuur 3. Structuur van uitspraken over 'uit te voeren taken' en 'gewenste uitkomsten'



2. Clayton Christensen, Scott Cook & Taddy Hall, 'Marketing Malpractice: The Cause and the Cure', *Harvard Business Review*, december 2005; Anthony W. Ulwick, *What Customers Want: Using Outcome-Driven Innovation to Create Breakthrough Products and Services*, McGraw-Hill, 2005.

ten, en hoe tevreden ze erover zijn. Vervolgens kan met die inzichten in brainstorm-sessies worden gezocht naar innovaties in het ontwerp die oplossingen kunnen bieden voor geconstateerde tekortkomingen in het bestaande aanbod. Die innovaties kunnen dan met behulp van Quality Function Deployment (QFD)³ worden vertaald in een nieuw formeel productconcept (waarbij ook wordt gekeken naar de uitkomsten van analyses van de concurrentie en de regelgeving).

Voordelen van het uitkomstgerichte raamwerk

Door zijn structuur en consistentie heeft het uitkomstgerichte raamwerk voor de bepaling van de klantbehoeften vier voordelen ten opzichte van de traditionele methoden om klantbehoeften in kaart te brengen:

- De achterliggende en voor de klant doorslaggevende waarden worden meteen blootgelegd
- De innovatie wordt beter afgestemd en vereiste verbeteringen worden duidelijk gespecificeerd
- De taal van de klant kan gemakkelijker worden omgezet in technische taal
- Waardeproposities voor de klant kunnen helder en ondersteunbaar worden gekoppeld aan toekomstige marketingboodschappen.

We illustreren dit alles nu aan de hand van een ontwikkelingsproject voor een nieuw type autobus. Onze cliënt werd in traditioneel succesvolle segmenten geconfronteerd met sterke concurrentie. Tegelijkertijd lukte het maar niet om in andere segmenten marktaandeel te veroveren. Er moest een succesvol, door de klant gewaardeerd product komen. Om dat te kunnen ontwikkelen, moesten de klantbehoeften worden geïnventariseerd en geanalyseerd.

Omdat de klantbehoeften in het verleden met verschillende methoden waren geïnventariseerd, konden de eisenpakketten van klanten moeilijk met elkaar worden vergeleken. Verkopers en technici begrepen lang niet altijd waarom bepaalde klanten bepaalde technische eisen stelden. Ook wisten ze niet of die behoeften bij meer klanten leefden. Er moest een betere manier worden gevonden om klantbehoeften in kaart te brengen, te analyseren en vervolgens te vertalen in productconcepten.

Wij deden dit aan de hand van uitspraken van klanten over de uit te voeren taken en de gewenste uitkomsten daarvan. We analyseerden daarbij ook hoe zwaar klanten tilden aan verschillende gewenste uitkomsten, en hoe tevreden ze er tot nu

toe over waren. Op basis van dat alles rangschikten we de innovatiekansen naar belang. Vervolgens hielpen we onze cliënt om voor belangrijke gewenste maar vooralsnog onbevredigende uitkomsten nieuwe specificaties te bepalen voor functionaliteit en prestaties. Dit leidde uiteindelijk tot een productconcept met een veel beter concurrerende waardepropositie (zie figuur 4).

Omgaan met uitdagingen

Een lastige vraag in de zakelijke markt is vaak wie nu precies de klant is waar je je op richt. Naar wie moest onze autobusfabrikant vooral kijken? Naar degene die de bus kocht? Waren de inkopers de belangrijkste klanten? Of waren dat toch eerder de chauffeurs, de onderhoudsmonteurs of misschien zelfs de passagiers? We kozen in ons geval per doelsegment de klanten met de grootste invloed op de aankoopbeslissing; hun behoeften wilden we in kaart brengen en centraal stellen.

Om de diepte-interviews met klanten zo goed mogelijk te sturen, splitsen we de uit te voeren taken uit in de belangrijke fasen waaruit ze waren opgebouwd. De interviewers moesten zich verplaatsen in de klant. Ze moesten vragen stellen over de specifieke details voor iedere fase van het aankoopproces en het gebruik. Vage begrippen als 'betrouwbaarheid' of 'comfort' moesten ze vermijden. Ook stelden we per klant een lijst op van uit te voeren taken. We moesten ervoor zorgen dat de interviewers uitgebreid vroegen naar echte klantbehoeften, ook behoeften waarvan klanten zich misschien niet zo bewust waren.

De interviewers werden ook intensief intern getraind; het was belangrijk dat ze de uitspraken over klantbehoeften die ze in de interviews formuleerden consequent bleven gebruiken. Bovendien lieten we hen proefdraaien. Zo konden we controleren of zij werkelijk hadden begrepen hoe ze klantuitspraken over gewenste uitkomsten moesten verzamelen en valideren.

Hoe belangrijk klanten bepaalde uitkomsten vonden, en hoe tevreden ze erover waren, werd gemeten met een kwantitatieve enquête. De vraag daarbij was onder meer hoe diep we moesten doorvragen. Een autobus voor lange afstanden is een ingewikkeld product. Je hebt te maken met allerlei complexe systemen en operationele stappen – de uit te voeren 'taken'. Om de enquête werkbaar te houden, besloten we voor iedere klant

Veelbelovende technische innovaties worden lang niet altijd een commercieel succes

3. Quality Function Deployment (QFD): methode om klantbehoeften te koppelen aan specificaties voor het prestatieniveau en de toepassing van het product.

maximaal vijftig à vijfenzeventig uitspraken over de gewenste uitkomsten te testen.

Enkele onverwachte resultaten

Ons onderzoek leverde zes terreinen op voor innovatie in de waardepropositie. Zowel het eigen

product als het aanbod van de concurrentie bleek op tal van punten aanzienlijk te kunnen worden verbeterd. Sommige wensen lagen nogal voor de hand, zo-

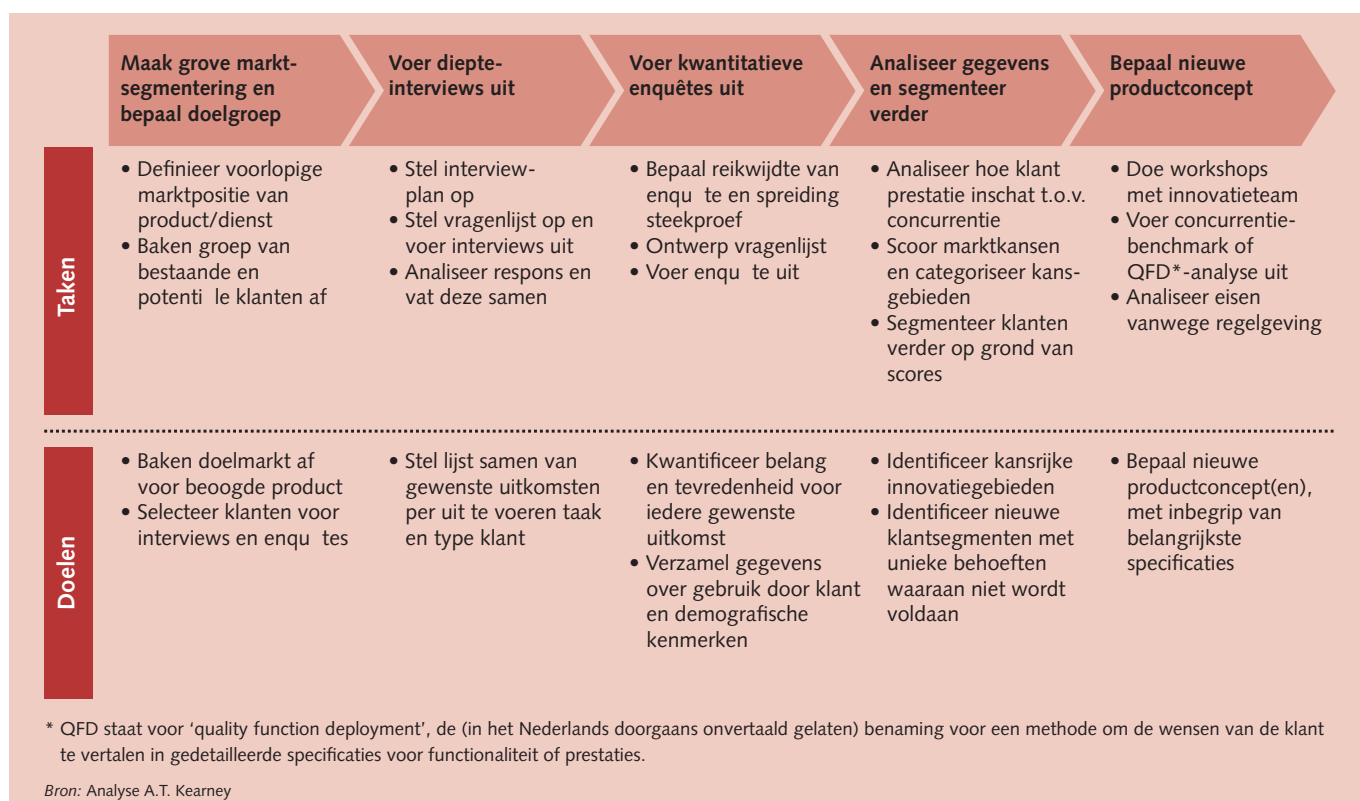
als een laag brandstofverbruik. Die wensen kende onze fabrikant ook wel, en ze hadden er ook al verbeteringsideeën voor. Ons onderzoek maakte echter pas goed duidelijk hoe belangrijk deze specifieke wens was, en ook hoe ontevreden klanten waren met het bestaande product. Nog geen half jaar na het onderzoek lag er een ontwerp voor een nieuw productplatform dat tien procent minder brandstof verbruikte. De besparing werd onder meer bereikt met betere aerodynamische eigenschappen, een lager gewicht en een anders afgestelde aandrijflijn.

Onze aanpak bracht voor deze fabrikant ook nog andere nieuwe waardeproposities in beeld. Dit waren ideeën waar hun technici niet eerder aan hadden gedacht, en die ook konden worden ingebouwd in het product. De buspassagiers bleken bijvoorbeeld een hygiënische omgeving heel belangrijk te vinden. De bestaande bussen boden die volgens hen niet. Het antwoord was een 'luchtverfrissings'-indicator die liet zien dat de lucht in de cabine voortdurend werd ververs. (Dat gebeurde ook in de bestaande bussen, maar dat beseften de passagiers niet; in de nieuwe bussen werden ze er bewust van gemaakt.)

Een ander voorbeeld was een nieuwigheidje voor de chauffeur. Bij de etnografische observatie bleek dat veel touringcar-chauffeurs in de pauze een dutje deden in de bagageruimte onderin de bus. De chauffeurs wilden kunnen uitrusten in een koele en veilige omgeving, maar de ruimte achter het stuur was te klein. De oplossing was een verschuifbaar paneel achter de chauffeursstoel, zodat de rugleuning verder naar achteren kon worden teruggeduwd, over de eerste rij passagiersstoelen heen. Hierdoor kreeg de chauffeur het gewenste comfort om in de veilig afgesloten cabine met air-

Nog geen half jaar na het onderzoek lag er een nieuw ontwerp met een tien procent lager brandstofverbruik

Figuur 4. Klantbehoeften vertalen in onweerstaanbaar aanbod



conditioning een dutje te kunnen doen terwijl hij op de passagiers wachtte.

Al met al wist onze fabrikant met behulp van de uitkomstgerichte inventarisatie van klantbehoeften een nieuw product te ontwerpen dat klanten acht à tien procent meer waarde bood, afgemeten aan hun tevredenheid met belangrijk geachte gewenste uitkomsten. Dankzij de gewonnen inzichten kon er ook worden bespaard op minder belangrijke productkenmerken. Daardoor kon er meer worden geïnvesteerd in gewenste uitkomsten die klanten heel belangrijk vonden. Tegelijkertijd kon een besparing van drie à vijf procent worden gerealiseerd op de totale kostprijs. Bovendien konden veel veranderingen in het ontwerp ook worden toegepast in andere producten, waardoor het effect van de totale inspanning nog verder toenam.

Inventariseren, vertalen, communiceren

Klantbehoeften kunnen het beste worden bepaald aan de hand van twee factoren: de taken die de klant gedaan wil krijgen, en de uitkomsten die de klant met die taken wil bereiken. Door op een gestructureerde manier stelselmatig uitspraken van klanten te verzamelen over gewenste uitkomsten, zoals hier beschreven, kunnen klantbehoeften gemakkelijk met elkaar worden vergeleken, gerangschikt naar belang, vertaald in innovatieve ontwerpspecificaties, en gecommuniceerd met klanten in een taal die zij verstaan. Dit is het geheime wapen bij innovatie: een raamwerk om de waarde voor de klant te meten, waarmee het mogelijk wordt om innovatieve producten te ontwikkelen waar klanten graag voor betalen. ■

Reprinted from Stephen W. Dyer, Jian Sun and Bill Ding, 'The Innovator's Secret Weapon', *Executive Agenda*, digital publication by A.T. Kearney (www.atkearney.com), with permission from the publisher. Copyright © 2013, A.T. Kearney, Inc. All rights reserved. Vertaling: Raymond Gijsen.