



**NIEUWE
PRODUCTEN
EN DIENSTEN
BEDENKEN
VERSIE 3.0**

Gijs van Wulfen

de VOORT innovatiemethode

NIEUWE PRODUCTEN EN DIENSTEN BEDENKEN VERSIE 3.0

ISBN: 978-90-430-2851-6

NUR: 801

Trefw: innovatie, marketing, productmanagement, productontwikkeling

Dit is een uitgave van Pearson Benelux bv,

Postbus 75598, 1070 AN Amsterdam

Website: www.pearson.nl

e-mail: amsterdam@pearson.com

Opmaak en omslag: studio frederik de wal, Schelluinen

VOORT® is een geregistreerd merk en eigendom van Big Tree B.V.

© Copyright 2012 Pearson Benelux

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier, zonder voorafgaande toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912 j° het Besluit van 20 juni 1974, St.b. 351, zoals gewijzigd bij Besluit van 23 augustus 1985, St.b. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht. Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatie- of andere werken (artikel 16 Auteurswet 1912), in welke vorm dan ook, dient men zich tot de uitgever te wenden.

Ondanks alle aan de samenstelling van dit boek bestede zorg kan noch de redactie, noch de auteur, noch de uitgever aansprakelijkheid aanvaarden voor schade die het gevolg is van enige fout in deze uitgave.



Gijs van Wulfen

NIEUWE PRODUCTEN EN DIENSTEN BEDENKEN

VERSIE 3.0

de VOORT innovatiemethode

PEARSON

The only way to discover
the limits of the possible
is to go beyond them
into the impossible.



The fish is the last one who
will discover water.



Nederlandstalige website

www.voort-innovatie.nl

Engelstalige website

www.forth-innovation.com

Facebook

www.facebook.com/FORTHinnovationmethod

LinkedIn Group Nederlandstalig

Kijk op LinkedIn onder groups

LinkedIn Group Engelstalig

Kijk op LinkedIn onder groups

Checklist voor kansrichtinggesprekken	126	VOORT activiteit 12: Conceptverbeterworkshop	185
Zeven tips voor een innovatieve websearch	128	Risico's	189
VOORT activiteit 8: Ontdekworkshops	129		
Risico's	133		
Hoofdstuk 6 Ontwikkelen	135	Hoofdstuk 8 Terugkeren	191
Brainstormen: hoe doe je dat?	138	VOORT activiteit 13: Mini new business case workshops	194
Brainstormen met meer dan twee personen is niet effectief	139	VOORT activiteit 14: VOORT eindpresentatie	200
VOORT activiteit 9: New product brainstorm	141	VOORT activiteit 15: Conceptoverdrachtworkshops	201
35 Brainstormtechnieken	142	Risico's	202
De brainstormlocatie	143		
De ideale brainstormlocatie	144	Hoofdstuk 9 Realisatie	205
Rol van de brainstormfacilitator	145		
Brainstorm stap 1: inleiden	150	Bijlage I. VOORT innovatiefacilitators 2012	217
Brainstorm stap 2: ideeën genereren	151	Bijlage II. 35 brainstormtechnieken	221
Brainstorm stap 3: ideerichtingen maken	155	Verklarende woordenlijst	265
Brainstorm stap 4: ideerichtingen kiezen	156	Literatuur	271
Brainstorm stap 5: ideemindmaps maken	157	Index	277
Brainstorm stap 6: concepten maken	159		
Brainstorm stap 7: concepten presenteren	162		
Brainstorm stap 8: concepten beoordelen	164		
Brainstorm stap 9: beoordeling bespreken	166		
Brainstorm stap 10: afronden	167		
VOORT activiteit 10: Conceptuitwerkingsworkshop	171		
Risico's	171		
Hoofdstuk 7 Reflecteren	175		
VOORT activiteit 11: Concepten testen	178		
Tips voor kwalitatief conceptonderzoek	180		
Eenvoudig format voor het toetsen van nieuwe concepten	182		
Online concepttesting onder consumenten	184		

Geleidelijke groei
is de ergste vijand van
innovatie.

VOORT werkt!

Innoveren is cruciaal. Voor grote - en kleine organisaties en voor jonge en volwassen bedrijven. Het is van belang om je producten - en dienstenportfolio actueel en passend te houden. En het heeft ook een belangrijk stimulerend effect op je eigen mensen. Door ze uit te dagen na te denken over nieuwe product/marktcombinaties stimuleer je creativiteit en ook verantwoordelijkheid. Niet innoveren is eigenlijk geen optie; het is de dood in de pot. Je beste mensen vertrekken omdat ze niet op de winkel willen passen en het is letterlijk het begin van het einde.

Sanoma Media heeft een lange historie in het succesvol vermarkten van tijdschriften. Enorm sterke merken als Libelle, Margriet, Viva, vT Wonen, Donald Duck en Story behoren tot het culturele erfgoed van Nederland. Maar de wereld verandert razendsnel, met grote invloed op het gedrag van zowel consumenten als adverteerders. Hierop inspelen kan alleen als je kunt innoveren. Of door acquireren van andere bedrijven. Bij Sanoma doen we beide. Op het gebied van digital media hebben we de laatste jaren via overnames onze marktpositie versterkt. Startpagina, Nu, Kieskeurig en SchoolBANK zijn daar voorbeelden van. Het is fijn dat we zowel on- als offline een toppositie hebben, maar hem vasthouden vraagt creativiteit én innovatiekracht. En dus een verplichting aan het management om die positie vast te houden en uit te bouwen.

Innoveren wordt geassocieerd met *geheel nieuw*. Helemaal iets nieuws doen lijkt ook spannender. Als het succesvol is schrijf je geschiedenis. In ieder geval binnen je bedrijf. Maar de kans daarop is klein. Welk bedrijf creëerde de innovatie met de online verkoop van boeken? Amazon.com? Fout! Amazon is een mooi voorbeeld van de vaak voorkomende misvatting dat je *first mover* moet zijn om de

winstgevendste te zijn. Als je snel genoeg bent om innovaties te consolideren en op te schalen kun je veel meer verdienen. *'Being fast second'* noemen Markides en Gerski dat.

Innoveren vanuit een bestaand merk en een bestaande marktpositie is minstens zo belangrijk. Dat was ook de aanleiding voor Sandra Dol, uitgever van de vrouwenbladen bij Sanoma, om het gesprek met mij aan te gaan over de positie van Libelle en Margriet na 2015. Beide merken zijn dan al meer dan 75 jaar oud en zullen zeker nog hun sterke positie in de vrouwenweekbladenmarkt bezetten. Maar we willen meer. In de afgelopen 10 jaar zijn beide merken versterkt met zogenaamde line- en brandextensions. Dat zijn boeken, agenda's en thematische specials geworden. Maar ook dekbedovertrekken en fietsen. Prima, maar niet écht nieuw of baanbrekend. Dat geldt wel voor de Libelle Zomerweek en de Margriet Winterfair; twee succesvolle meerdaagse en winstgevende evenementen.

Sandra en ik zien onszelf als rentmeesters van beide grote merken en hebben dus de opdracht om zaken te initiëren waar onze opvolgers de vruchten van gaan plukken. En zo kwamen we op Gijs van Wulfen (die we beiden al kenden) en zijn innovatiemethode VOORT. We hebben deze innovatiemethode toegepast in de periode oktober 2008 tot en met februari 2009. En ik moet zeggen dat het een enerverend en succesvol traject was. Aan het einde van het proces lagen er drie zeer goed uitgewerkte mini new business cases klaar die samen goed waren voor € 7,3 miljoen bedrijfsresultaat in het derde jaar na de lancering. Alle drie de nieuwe concepten waren innovatief, passend bij de merken en geloofwaardig voor onze klanten.

Twee innovaties zijn ontwikkeld en in 2010 en 2011 in de markt geïntroduceerd. Work4Women is een geweldig uitzendconcept voor onze doelgroep dat we samen met Tempo-Team in de markt hebben gezet. En Libelle Academy is een on- en offline leerconcept met

cursussen en workshops waarbij je voor je plezier kunt leren. Beide innovaties staan als een huis. Opmerkelijk genoeg is samenwerking met partners in beide gevallen een belangrijk onderdeel van het concept geworden. Met name op het gebied van – voor ons – branchevreemde expertise spelen partners een hele belangrijke rol.

Vier punten zijn me opgevallen tijdens de VOORT reis:

1. Het enorme enthousiasme en de drive die het proces losmaakt bij de deelnemers.
2. De gedegenheid van het proces. Bladenmakers zijn creatieven die probleemloos twaalf nieuwe concepten bedenken per uur. Juist het uitstellen van je oordeel, het écht willen begrijpen van de fricties van de consument en het diepe inzicht verkrijgen in nieuwe markten was zeer zinvol. Ik ben er van overtuigd dat dit veel betere en meer haalbare concepten heeft opgeleverd, zonder dat dit de ambitie of de drive van het team aantastte.
3. De noodzaak van een stevig projectmanagement, want je gaat alle fasen door (van euforie tot diepe depressie en weer terug).
4. De noodzaak van een breed team inclusief de directie. Alleen al vanwege het verkrijgen van draagvlak tijdens de expeditie.

Ik beveel de VOORT innovatiemethode van harte aan. Als je hem goed toepast wordt het een prachtige tocht met fantastische ontdekkingen en zeer veel bijvangst. VOORT werkt!

Ik wens je een goede reis.

Henk Scheenstra

COO Print Sanoma Media Netherlands BV

It's tough when markets
change and your people
within the company don't.

Vetscheef!

Mijn zoontje was een keer bij mij op bezoek in de brainstormruimte. Hij zat op de schommel die daar hangt. En hij stelde me de vraag die alle jongens wel eens stellen: ‘Zeg pap, wat doe jij nou eigenlijk voor werk?’ Ik zei dat ik mensen hielp om zelf nieuwe producten te bedenken voor de organisaties waar ze werken. ‘Scheef’, zei hij. (Dat betekent zoiets als ‘tof’ uit mijn eigen jeugd.) ‘Dus je helpt hen zodat ze zelf iets doen. En daar word jij nog voor betaald ook...? Vetscheef.’ En ik besepte weer eens wat een eigenaardig vak ik toch eigenlijk had. En wat voor vak heb ik eigenlijk? Ik noem mezelf innovatiefacilitator en ik wil je met dit boek een praktisch, effectief instrument aanreiken om zelf een vliegende start te maken met innovatie.

Zelf heb ik zwaar geworsteld met innovatie. Eerst als marketeer in de foodsector en later als organisatieadviseur bij Ernst & Young Consulting en Boer & Croon. Met deze ervaring ‘in de achterzak’ begon ik in 2003 mijn eigen bedrijf om organisaties te helpen om sneller te innoveren. Zo is in de praktijk een innovatiemethode ontstaan voor *the front end* van innovatie. Dit proces om nieuwe producten en diensten te bedenken heb ik VOORT genoemd. Dit staat voor Vertrekken, Ontdekken, Ontwikkelen, Reflecteren en Terugkeren. Dat zijn de vijf stappen van de aanpak. Het is een methode die al meer dan zes jaar werkt in de praktijk en waarmee grote en kleine organisaties in veel verschillende sectoren hun innovatiepijplijn succesvol hebben gevuld.

In mei 2006 verscheen de eerste editie van dit boek. En in mei 2009 de tweede. Waarom drie jaar later een derde editie? Innovatie is actueler dan ooit. Bovendien is de VOORT innovatiemethode de afgelopen drie jaar door vele anderen en mijzelf veelvuldig toegepast. En iedere keer als ikzelf - of een andere VOORT facilitator - een innovatieproject faciliteer, leren wij weer wat nieuws, waarmee ik de methode verbeter. Daarom was het hoog tijd om de *best practices*

uit de VOORT praktijk van de afgelopen jaren toe te voegen in een nieuwe editie. Bovendien heb ik de opzet van dit boek nog praktischer gemaakt. Met duidelijke instructies hoe je de methodiek zelf in de praktijk kunt toepassen. Want ik wil je vooral inspireren en aanzetten om zélf met jouw organisatie te innoveren. Met de VOORT methodiek zorgt dat voor uitstekende uitkomsten met een geweldig draagvlak. Zoals de praktijkcase van Sanoma Media in dit boek aantoont.

Heel veel mensen zijn betrokken geweest bij de meer dan 30 organisaties die VOORT toepassen: opdrachtgevers, projectleiders, VOORT teamleden, VOORT facilitators en VOORT ondersteuners. Hen wil ik bedanken voor het vertrouwen, de feedback en hun suggesties die de basis legden voor deze versie 3.0.

Utrecht, april 2012

Gijs van Wulfen
Grondlegger VOORT innovatiemethode
VOORT Innovatiemethode
gijs@voort-innovatie.nl
+31-6-51483575
+31-30-2456320
www.voort-innovatie.nl

De ware ontdekkingsreis
bestaat niet uit het
aanschouwen van nieuwe
landschappen, maar uit het
opnieuw leren kijken.

Innoveer zelf

Het zoekwoord innovatie levert meer dan 9,5 miljoen hits op met Google. Iedereen vindt dat het moet. En heeft er een mening over. *Het Financieele Dagblad* staat er vol van, ook als de economie in een recessie is beland. Innovatie is belangrijk. Het is een middel om de portfolio up-to-date te houden. Tijdig met nieuwe producten, diensten en businessmodellen inspelen op andere klantbehoeften of nieuwe technologie is essentieel. Juist nu er zo veel verandert en mogelijk is. Voor organisaties die behoorlijke marktaandeelen hebben in een verzadigde markt is innovatie de weg om andere markten, doelgroepen en distributiekkanalen aan te boren. De weg naar groei.

Worstelen met innovatie

Maar als innovatie zo belangrijk is, waarom worstelen veel mensen in bedrijven en organisaties daar dan mee? Als je door het bos loopt, zie je dat onder grote bomen geen kleine plantjes groeien. Het is er donker en het ruikt er muf. En kleine plantjes hebben nu eenmaal veel water en licht nodig, anders wordt het niks. Dus groeien er in de schaduw hooguit wat mos en schimmels. Dit geldt ook voor organisaties. Alle aandacht gaat naar 'de business van vandaag'. Bij sommige ontbreekt zelfs een innovatieproces en vallen ad-hoc initiatieven niet in vruchtbare aarde. Of ze vallen tussentijds stil omdat er plots andere prioriteiten worden gesteld. Bij andere is er wel een productontwikkelproces aanwezig en wordt een gestructureerde projectaanpak gebruikt zoals Prince2. Aan tientallen Research & Development (R&D) of New Business projecten wordt gewerkt. En het management is dan vaak nog ontevreden met de output. Ga voor jouw eigen organisatie maar eens na hoeveel productontwikkelingsprojecten nu echt innovatief zijn. Als je ze indeelt in 'nieuw voor mijn bedrijf',

'nieuw voor onze markt' en 'nieuw voor de wereld', dan schrikt menig-een. Over hoe dicht bij huis je eigenlijk blijft in productontwikkeling. En aan hoe weinig voor de markt écht innovatieve concepten wordt gewerkt. Iedereen in R&D of New Business Development is altijd erg druk met van alles. Maar werk je aan de juiste dingen? Dat is de vraag.

Het lastige begin

De afgelopen twintig jaar hebben organisaties hun innovatieproces beter gestructureerd. Maar er gaat eigenlijk al veel mis vóórdat dit proces goed en wel is begonnen. 'Alle begin is moeilijk', zo luidt het spreekwoord. Het begint met het genereren van nieuwe ideeën voor producten en diensten: die zijn meestal schaars. En als er al veel nieuwe ideeën zijn, dan is het vaak nog maar de vraag of ze wel enigszins aansluiten op wat de markt eigenlijk wil. De allereerste stap in het innovatieproces, het genereren en selecteren van goede nieuwe productideeën, noemen Amerikaanse vakgenoten *the fuzzy front end of innovation*. 'Fuzzy' betekent dampig, heilig, mistig, nevelig. Kortom: de vage start van innovatie. Vaag, omdat eigenlijk nog onduidelijk is hoe je het genereren van nieuwe productideeën moet aanpakken. In de praktijk doet iedereen maar wat. Er zijn dan ook vele redenen waarom innovatieprocessen vaak al vanaf het begin moeizaam verlopen:

- Er is onvoldoende urgentie in jouw organisatie.
- Je twijfelt of je zelf creatief genoeg bent.
- Je hebt geen idee welke richting je zelf op wilt.
- Écht diepgaande inzichten in wat de klant wil, ontbreken.
- Er ontbreekt een intern draagvlak voor de ontwikkelde nieuwe productideeën.

Kortom: er is geen goede *ideationfase*, de Amerikaanse vakterm voor de fase vanaf het ontstaan van het idee tot aan de beslissing om het nieuwe concept te ontwikkelen.

In nieuwe, jonge markten die spronggewijs groeien en waarin technologie een grote rol speelt, zijn het vaak uitvindingen of nieuwe technologische toepassingen die het startpunt vormen voor nieuwe producten. Technologie is daar vaak de aanjager van het innovatieproces. Er is iets nieuws ontwikkeld bij R&D, wat kunnen we er eigenlijk mee? Gaan we dit gebruiken om bestaande producten of diensten te verbeteren of om nieuwe te ontwikkelen? Voor bedrijven en organisaties in bestaande, stabiele, niet-technologische markten is het bedenken van nieuwe ideeën nog veel lastiger. Want: waar moet je dan beginnen? Technologie is hier niet zo vanzelfsprekend. En als de organisatie groter is en langer bestaat, wordt dit vraagstuk alleen maar complexer. Zijn er binnen onze organisatie ook andere afdelingen of divisies met nieuwe concepten bezig? En wat hebben zij dan bedacht? Kunnen we dat niet beter samen doen? Of juist niet, omdat dit alleen maar vertraging oplevert? De toegevoegde waarde van een goed gestructureerd, effectief ideeënproces wordt dan alleen maar groter.

Een innovatie-expeditie in vijf stappen

Dit boek gaat over het bedenken van nieuwe producten. Niet alleen over fysieke producten, zoals een Apple iPhone of een nieuwe straatveegmachine, maar ook over diensten, zoals digitale trainingsconcepten en nieuwe diensten in de gezondheidszorg. Het biedt een praktische aanpak in vijf stappen waarmee jij en jouw organisatie zelf aantrekkelijke nieuwe productideeën kunnen ontwikkelen. Het gaat dan om voor de markt – en voor jouw organisatie – aantrekkelijke productideeën waarvoor wél intern draagvlak bestaat en waarmee het innovatieproces kan worden gevuld, om het te ontwikkelen en te brengen tot een succesvolle marktintroductie. Zo kan jouw organisatie groeien in omzet, winst, marktaandeel, klanttevredenheid en vooral ook trots omdat het je zelf is gelukt succesvol iets nieuws in de markt te zetten.

Écht nieuwe producten en diensten zijn schaars, terwijl de behoefte eraan groot is. In hoofdstuk 1 komt deze worsteling met het lastige begin van innovatie uitgebreid aan bod. Veel bedrijven maken voor hun innovatieproces gebruik van een aanpak waarbij na elke stap een *go/no go*-beslissing wordt genomen. In het Engels heet dit het Stage-Gatemodel. Helaas is in dit vaak toegepaste model de ideation-fase niet uitgewerkt. En als de innovatiepijplijn niet met potentierijke productideeën wordt gevuld, komt er ook niets zinnigs uit.

Er zijn zeven succesfactoren voor het bedenken van nieuwe producten en diensten. Deze worden in hoofdstuk 2 beschreven: urgentie, intern draagvlak, focus, outside-in denken, écht klantinzicht, een effectief creatief proces en de businessuitwerking.

De VOORT innovatiemethode ziet het bedenken van nieuwe producten en diensten als een expeditie. Hoofdstuk 3 beschrijft de innovatie-expeditie op hoofdlijnen. Het is geen individuele maar een groepsexpeditie met een gezamenlijke concrete uitdaging. VOORT is een acroniem van de vijf stappen: 1. Vertrekken, 2. Ontdekken, 3. Ontwikkelen, 4. Reflecteren, 5. Terugkeren. Aan elke stap in de expeditie is een hoofdstuk gewijd.

In hoofdstuk 4 vertrek je. Je bepaalt waarom je eigenlijk op expeditie wilt of moet, waar je eigenlijk naartoe wilt en met wie. De innovatiefocusworkshop, de innovatieopdracht, het werven van het innovatieteam en de kick-off zijn de belangrijkste activiteiten.

Hoofdstuk 5 gaat over ontdekken. Het team komt in beweging. Directeuren, managers, business developers, marketeers, productontwikkelaars en andere teamleden komen achter hun bureau vandaan. Ze gaan zélf met klanten praten om relevante klantfricties te ontdekken. Ze bezoeken zelf andere organisaties en bedrijven om inspiratie op te doen en kansrichtingen voor innovatie te verkennen.

In hoofdstuk 6 komt ontwikkelen aan bod. Dit is het creatieve hoogtepunt van de VOORT innovatiemethode met een tweedaagse *new product brainstorm* en een conceptuutwerkingsworkshop. In een gestructureerd creatief proces worden meer dan 500 ideeën voor nieuwe producten en diensten gegenereerd, 35 ideerichtingen gevormd en uiteindelijk 12 aantrekkelijke – en haalbaar geachte – nieuwe concepten ontwikkeld en beschreven.

Hoofdstuk 7 gaat over reflecteren. Want hoe aantrekkelijk zijn de innovaties voor de doelgroepen? En wat kan er verbeterd worden? De concepten worden online of ‘live’ kwalitatief getoetst. En het ideationteam verbetert de concepten en kiest er drie tot vijf voor uitwerking in de laatste fase.

Hoofdstuk 8 beschrijft stap vijf: terugkeren. De drie tot vijf beste nieuwe productconcepten worden uitgewerkt tot mini new business cases. Ze worden gepresenteerd aan het management en na besluitvorming overgedragen aan ontwikkelteams. Zij starten met de fysieke productontwikkeling (voor producten) of de idee-uitwerking tot een volwaardige business case (voor diensten). En dan zit de expeditie van het VOORT team erop.

Innoveer zelf met VOORT

Met dit boek kun je de VOORT innovatiemethode zelf in jouw organisatie toepassen. Ook al schakel je er een gecertificeerde VOORT innovatiefacilitator bij in, het blijft jouw innovatieproject.

Je vindt praktische inspiratiebronnen, instrumenten, workshop-programma's en voorbeelden in vijf herkenbare onderdelen:

1. VOORT factsheet: praktische overzichtspagina met links de VOORT kaart voor die stap en rechts per stap de kernwoorden.
2. VOORT inspiratie: inspiratie, tips, verklaringen en andere bruikbare zaken tijdens de expeditie.
3. VOORT activiteiten: praktische recepten voor de uitvoering met een concreet programma of plan van aanpak.
4. VOORT deliverables: formats en voorbeelden van de uitkomst van een workshop of activiteit.
5. VOORT case: voorbeelden van het VOORT Megamerkestensieproject voor Margriet en Libelle van Sanoma Media.

Het boek bevat twee bijlagen. Bijlage I vermeldt innovatiefacilitators die zijn opgeleid en gecertificeerd om de VOORT innovatiemethode te begeleiden. Bijlage II geeft een beschrijving van 35 creatieve technieken voor de new product brainstorm, met een praktische handleiding voor de toepassing van iedere techniek.

Dit boek helpt je om het bedenproces van nieuwe producten, diensten of businessmodellen in jouw organisatie te professionaliseren. Het biedt een praktische expeditiegids en een goedgevulde gereedschapskist waarmee een ideationteam vijftien activiteiten in de vijf stappen van VOORT in vijftien weken na de kick-off kan toepassen. De methode heeft zich de afgelopen jaren in de praktijk bewezen bij meer dan dertig organisaties. Zowel bij dienstverleners als bij productiebedrijven. Bij goed gebruik van deze methode vul je de innovatiepijplijn van jouw organisatie met drie tot vijf aantrekkelijke mini new business cases. Zodat je een vliegende start maakt met het begin van innovatie.

If you always do what you
always did, you will always
get what you always got.