

CONSUMER CENTRIC INNOVATION

De consument centraal

Innovatie, daar draait het allemaal om in onze sector. Maar het ontwikkelen van nieuwe, succesvolle producten blijft een immer lastige opgave. En er zijn meer wegen die naar Rome leiden. In FoodPersonality vanaf deze maand een serie over (nieuwe) manieren van innoveren. Deze maand een gastartikel van Corinne Goenee en Carola Verschoor, beide werkzaam bij adviesbedrijf White Tree (www.whitetree.com).

Overall om ons heen zien we verandering. Een consument die dankzij een steeds kleinere en verbonden wereld steeds meer geïnformeerd en betrokken is, en daardoor steeds beter in staat is afgewogen keuzes te maken. Maar ook een markt die steeds dynamischer wordt. Kortom, een wereld waarin de manier van communiceren en zaken doen aan het veranderen is; het wordt emotioneler, creatiever, intuïtiever en het draait meer om waardes dan om transacties. Consumenten willen geen producten onder een merknaam, ze willen een beleving onder een merknaam. Deze nieuwe wereld biedt tevens het ideale scenario voor innovatie. Mensen staan open voor nieuwe dingen, nieuwe ideeën en hebben belangstelling voor innovaties. Maar er is een voorwaarde: de consument wil geraakt worden, emotioneel geraakt. Hij zal merken 'eigen' maken die hem helpen om zichzelf naar buiten toe te projecteren. Hij zal waarden zoeken die datgene weerspiegelen waar ook hij in gelooft. Hij zal alleen producten in ogenschouw nemen die voor hem relevant zijn. En dan is imago niet voldoende: belofes dienen waar te worden gemaakt. Hij zal producten kopen die doen wat ze zeggen. Houvast om marketingstrategieën te ontwikkelen lijkt ver te zoeken, maar de antwoorden zijn te vinden bij de consument.

Insights

Het begrip 'consumer centric' betekent dat de consument centraal staat. Dit onder-



Corinne Goenee en Carola Verschoor van adviesbedrijf White Tree.

scheidt zich van 'consumentgericht' denken en handelen in die zin dat dit laatste eenrichtingsverkeer impliceert. Waar het om gaat bij consument-centraal denken & handelen, is dat marketeers hun marketingstrategieën niet meer afleiden uit het (zichtbare) gedrag of de (opvraagbare) behoeftes van hun consumenten. Het is zaak een niveau dieper te gaan; marketeers moeten werken vanuit werkelijke insights. Insights ontstaan als je als marketeer je consument grondig kent. Zo goed zelfs, dat je in staat bent om daaruit af te leiden hoe de wereld in elkaar zit volgens die consument. Dan kun je, vanuit je professionele expertise, bepaalde zaken (in)zien: associaties maken of 'bruggetjes' slaan die de consument zelf niet kan verwoorden. Het verschil tussen consumentgericht en consument-centraal is dat we nu de consument zelf in het midden plaatsen, en niet zijn behoeftes. Met andere woorden, we moeten alles op alles zetten om hem tevreden te stellen op nieuwe manieren. Manieren die hij zelf nog niet in staat is te verwoorden of te

'zien', maar die uit interpretatie, uit insights, zijn ontsproten.

Consumer centric handelen betekent dat niet alleen marketing- en innovatie-teams de consument centraal stellen. Het is een houding van de gehele organisatie. Het begint door 'awareness' van je consument, het wordt waargemaakt door teams die als woordvoerders optreden van hun consument en het eindigt met producten en diensten die inspelen op het resultaat dat de consument wil bereiken.

Filters

Het business model is veranderd. Dit klinkt hard, maar zo is het nu eenmaal. In het nieuwe business model staat de consument centraal. Alleen inspanningen die relevant en nuttig zijn in het perspectief van de consument worden beloond. De rest van de inspanningen voegen simpelweg geen waarde toe.

Het probleem is alleen dat de consument de antwoorden niet direct kan geven. Dus de kunst zit niet zozeer in het inwinnen van

informatie. De kunst is om de informatie om te toveren in bruikbare kennis. Kennis die leidt tot innovatie en waardedoetoevoeging. Om kennis te distilleren uit de lawine aan informatie is 'expert knowledge' cruciaal. Er is zoveel informatie beschikbaar, in alle vormen en maten, van zeer algemeen nieuws en vergaande trends tot aan zeer specifieke detailinformatie (denk aan forums en blogs op het internet), dat het lastig is daar de bruikbare informatie uit te halen. Alleen door middel van 'expert knowledge' kan een filter op de beschikbare informatie gezet worden om de krenten uit de pap te halen. Het filter heeft daarbij twee kanten. Enerzijds moet je als professional ervoor zorgen dat je de belangen van je consument behartigt. Anderzijds wordt ook van je verwacht dat je je businessrentabiliteit op peil houdt. Het 'consumentenfilter' kanaliseert alle bronnen van informatie, neemt bruikbare informatie op en verwerpt niet bruikbare informatie. Zo'n filter ontstaat niet in een dag; het is deels gebaseerd op talent (geheugencapaciteit, analytische denkkracht en een visionair perspectief), maar zeker ook op marktkennis en interdisciplinair inzicht.

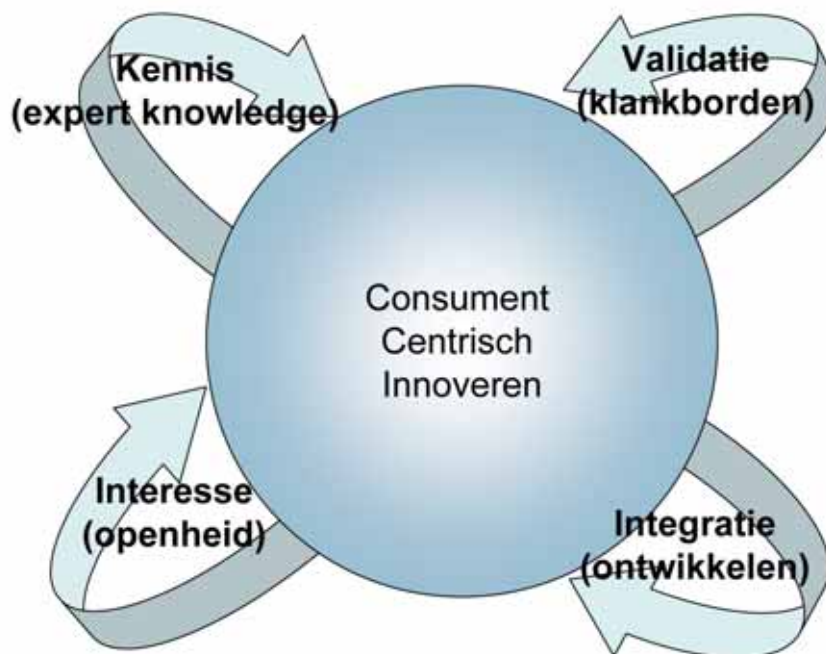
De bruikbare informatie wordt door dit filter omgezet in hanteerbare bouwstenen en fungeert uiteindelijk als basis voor geïntegreerde concepten.

Het 'businessfilter' zorgt ervoor dat wat je gaat doen ook past bij je bedrijf en doelstellingen. En dat is iets wat je niet alleen kunt ontwikkelen, daartoe is kennisuitwisseling met experts uit verschillende disciplines cruciaal om verschillende inzichten te krijgen en te waarborgen dat het totale plaatje in acht genomen wordt. De hier bedoelde expert knowledge kan geactiveerd worden door:

- de drijfveren van je consument goed te kennen en continu te onderzoeken;
- het lef te hebben om je professionele intuïtie het voortouw te laten nemen bij het nemen van beslissingen en
- samen te werken met collega's uit andere disciplines of categorieën om potentiële vooroordelen (biases) weg te halen.

Drijfveren

Een doelgroep kan niet meer demografisch omschreven worden. Dat is een achterhaald begrip. Het gaat nu om relevantie. Als je propositie niet relevant is voor een consument, zal hij niet eens kijken naar je product of luisteren naar je boodschap/communicatie. Daarom is het nodig om je consument te omschrijven vanuit zijn attitudes, zijn waarden en voor een deel ook vanuit zijn gedrag. Door zijn attitudes te kennen zul je weten waar de affiniteit van de consument ligt. Door zijn waarden te kennen zul je leren waarmee een consument graag geas-



© White Tree

Consumer centric innovation in schematische vorm: niet traditioneel consumentgericht, maar de consument centraal stellen in al je doen en denken.

socieerd wil worden. En door zijn gedrag te bestuderen, niet alleen in verband met je product maar in zijn dagelijkse routine, zul je weten wat hij daadwerkelijk doet. Want de waarheid ligt altijd ergens in het midden, vooral voor FMCG-innovaties.

Als een doelgroep nauw omschreven wordt is de kans van slagen groter, want er valt meer 'intimiteit' met de consument te bouwen. Dus kun je makkelijker inspelen op datgene wat je consument drijft. Er zijn echter maar weinig merken die zich dit kunnen permitteren. Dat zijn de premium- en nichemerken. Voor de merken die een massaal bereik kennen, is het van belang om de innovatieve consumenten en de gretige volgers te differentiëren. Zoals de naam al zegt, zullen de volgers vanzelf volgen.

Intuïtie

In het Engels noemen ze dit fenomeen een 'educated guess'. Naast criteria en harde feiten heb je gevoel/intuïtie nodig om de juiste keuzes te kunnen maken. Het sorteren, selecteren, prioriteren, kiezen voor bepaalde ideeën en het verwerpen van andere gebeurt idealiter vanuit reeds opgebouwde kennis en de verzameling aan ervaringen in het verleden (die ook onbewust aanwezig kunnen zijn). In veel bedrijven loopt daarmee een enorme hoeveelheid onbenutte expertise rond. Het is zaak om die positief in te zetten in dienst van de consument. Te vaak nog gaat deze expertise verloren doordat multidisciplinaire teams niet dezelfde taal spreken. Dan praten ze langs elkaar en niet

over het product of de dienst en de consument of gebruiker. Het is van belang hier meer aandacht aan te schenken om niet telkens in dezelfde valkuil* te stappen.

(* valkuil: terugkomen op dezelfde ideeën, zonder ze te verbeteren. Kiezen voor veilige, beproefde ideeën of dermate veel compromissen sluiten dat een innovatie een slap aftreksel wordt van het oorspronkelijke krachtige idee)

Samenwerking

De kracht van je professionele intuïtie wordt pas duidelijk wanneer meerdere professionals elkaar scherp houden rondom een thema. Door het thema centraal te stellen in plaats van de expertise komt de expertise juist naar boven. En verrijkt de ene expert de ander om tot betere innovaties te komen. Dit kun je doen door middel van traditionele communicatie en brainstorm-technieken, met als risico dat je in de discussie verdwaalt. Hier zijn tegenwoordig echter ook specifieke oplossingen voor. Oplossingen op het gebied van objectieverbaar creatief/emotioneel/intuïtief onderzoek en op het gebied van harde en zachte denk- en communicatieprocessen, waarbij het de bedoeling is objectieve en subjectieve percepties daadwerkelijk te delen. Met medewerking van mensen binnen en buiten de organisatie. Het geheim zit erin dat je de consument centraal stelt in alle inspanningen en daardoor als echte slijpsteen voor elkaar fungeert totdat je tot een tastbare oplossing komt.