



Yoav Nir (mede-uitvinder van ClickShare en auteur van 'Game Changing Innovation')

Innoveren: een permanente SAFARI

Innoveren kan een riskante en dure operatie lijken. Tenzij het 'lean' gebeurt. Yoav Nir zet uiteen hoe je dat systematisch aanpakt. Als je grondig noden en pijnen van klanten onderzoekt, verkleint de kans dat je iets ontwikkelt waar niemand op zit te wachten.

Oppervlakkige beschouwingen in de media geven soms de indruk dat alleen start-ups nog kunnen komen met disruptieve innovaties. Nochtans hebben grote bedrijven eigenlijk meer troeven om te innoveren, zo stelt Yoav Nir. Op voorwaarde dat ze het goed aanpakken.

Yoav Nir weet waar hij het over heeft. Hij is vandaag actief als consultant, maar hij werkte twintig jaar voor Barco en pionierde er met virtuele realiteit (al in 1997) en is mede-uitvinder van ClickShare. Hij was erbij toen het idee ontstond om een oplossing te bedenken voor een 'pijn' waar veel mensen mee worstelen: een presentatie opstarten die misschien niet opent zoals gewenst, en dat op een moment dat er dikwijls stress is om andere redenen. Yoav Nir: "Ik zette mee de verkoopkanalen op, want Barco was onvoldoende aanwezig in de markt voor vergaderzalen en presentatiemateriaal."

De klant bevragen

In zijn boek *'Game Changing Innovation'* gaat hij ervan uit dat er meer kansen op innovatie zijn in grote bedrijven dan in start-ups. Yoav Nir: "Zij hebben al klanten en markten waar ze kunnen gaan luisteren en kansen zien voor verbeteringen. Er bestaan daar bepaalde technieken voor, denk aan de SAFARI-techniek:

je bevroegt systematisch en in een multidisciplinair team naar factoren die aan de basis liggen van Stress, Anxiety, Fear, Anger, Rewarding en Ideal."

Dus moeten grote bedrijven systematisch de klant gaan bevragen op zoek naar potentieel. Het kan ook in het kader van bestaande producten en markten. Waar bestaande producten nog altijd bepaalde problemen niet oplossen, is er ruimte voor innovatie. Denk maar aan Swiffer van P&G. Of Netflix die van DVD-verhuur naar online streaming is geëvolueerd. Maar producten in vraag stellen zit niet in de cultuur van grotere bedrijven. Het wordt misschien zelfs tegengewerkt doordat ze georganiseerd zijn op meer van hetzelfde: de middelen zijn daarop geënt.

Het juiste perspectief

Yoav Nir: "Toch is het denkbaar om in elk bedrijf mensen te vinden die in staat zijn naar een klant te luisteren en zaken te realiseren. Maar ze moeten de vrijheid en de tijd krijgen. Identificeer het specifieke salestype en creëer voor hen een kader waarbinnen mensen samenwerken die enerzijds naar buiten kijken, naar de markt, en die bezig zijn met wat kunnen we maken dat een echt klantenprobleem oplost, en anderzijds een team dat bekijkt hoe men dat product dan zal realiseren. Die twee moeten nauw samenwerken."

Je hebt een salestype nodig dat daarvoor geschikt is. Wat je niet nodig hebt, is de pitbull die zich vastbijt in een account en niet loslaat tot die klant binnen is. Yoav Nir: "In dit model heb je eerder een bordercolli nodig, die intelligent observeert, strategisch denkt. Dat laatste type kan je misschien in de beginfase parttime

in een project zetten. Zij zien uiteenlopende problemen in de markt en die moet je samenzetten met de technici om tot oplossingen te komen.”

Lean

Dit is geen vrijblijvende oefening. Yoav Nir: “Het is niet de bedoeling om een groepje mensen een tijd extern te sturen in de hoop dat ze met wat leuke ideeetjes terugkeren. Innovatie gaat uit van problemen in de markt die vandaag niet optimaal worden opgelost. Vervolgens gaat men op zoek naar middelen om dat beter te doen.”

Dat gebeurt systematisch. Yoav Nir haalt in het boek de lean-methode aan, die werd ontwikkeld door auteurs als Ash Maurya. In die methode gaan organisaties op zoek naar nieuwe combinaties probleem/oplossing en vervolgens naar een nieuwe product/markt-combinatie. “Je gaat op zoek naar een probleem dat de moeite loont om te worden opgelost, waarvoor een klant wil betalen. Eigenlijk is dat de fase van de klant ontdekken, leren kennen. In een volgende fase wordt getoetst of de markt de oplossing ook wil. Dat is de klantvalidatiefase.

Luisteren

Yoav Nir zet deze aanpak helder uiteen, suggereert lectuur, maar doorspekt de uiteenzetting met vele voorbeelden. Toen Apple de iPod maakte, verliet het zijn kernactiviteit, met name personal computers. Maar ze hebben met eigen ingenieurs, die soft- en hardware kennen, een product gemaakt met een veel betere product-market-fit dan de al bestaande mp3-spelers. Ze voegden veel klantenwaarde toe, mede door een stuk innovatie, en palmde een groot stuk in van een markt waar ze nog niet aanwezig waren.

Het is dus een kwestie van luisteren naar de markt. Maar zei Henry Ford niet ooit: had ik geluisterd naar mijn klanten, dan zou ik op zoek gegaan zijn naar snellere paarden. Niemand zat te wachten op de auto? Yoav Nir zucht en kijkt bedenkelijk: “Ik weet niet of Ford dat ooit echt zo zei, maar

“Innovatie gaat uit van problemen in de markt die vandaag niet optimaal worden opgelost.”

ook Ford keek verder dan de actuele vraag van de klant, begreep hoe zijn wereld evolueerde en hoe problemen ontstonden. Als je daar het begin ziet van mogelijke oplossingen, begint een proces van ‘trial and error’ met pre- en prototypes. Die behoefte zien is niet altijd zo vergezocht. Ik herinner me de periode dat we allemaal rond-



liepen met een gsm, een mp3-speler, een fotoapparaat... En het hing in de lucht om die functies te integreren, maar het vraagt op een bepaald moment wel lef om het te doen. Hou in het achterhoofd dat de wereld verandert, dus ook die van de klant.

Daarom evolueren ook zijn behoeften en pijnen.”

Dezelfde curve? Of een andere?

Je moet dan wel durven af te stappen van de curve waarin jouw bestaande product vandaag zit en die mikt op kleine optimalisaties. Genre:

een smartphone met een nog snellere processor, betere camera etc. Je moet een product al eens in een andere curve durven te bekijken. Met de Kanomethode onderzoekt men systematisch welke eigenschappen welke waarde toevoegen. En welke inspanningen staan er tegenover om het te ontwikkelen? Zo introduceerde de eerste iPhone een betere mogelijkheid om op het internet te surfen, terwijl de Nokia's van daarvoor een klein scherm hadden om de batterij langer te laten meegaan. Blijkbaar verkozen klanten het surfen en namen ze op de koop toe dat de batterij slechts één dag kon zonder herladen.

Yoav Nir: “En weet wel dat je met een klein team met de juiste mensen en beperkte budgetten toch wel een prototype (een type nog voor er een prototype komt) kan ontwikkelen, ondersteund door voldoende klantenresearch, om een business case te maken. Weet ook dat wij in België van de beste ingenieurs ter wereld hebben. Laat hen aub producten maken met een veel hogere return. Dit motiveert die mensen veel sterker om eraan te werken.”

Tekst: Jo Cobbaut | Foto: GF