

Innoveren: het draait allemaal om marktproposities

key note speech – congres Fortis Bank - 1 november 2006

Vorige week was ik in de Verenigde Staten.

Voor m'n werk.

Maar meestal weet ik het wel te combineren met iets leuks. Wat van het land zien.

Of zoals deze keer: museumbezoek.

Wel een heel speciaal museum: the Museum of Mistakes.

Het museum ziet er net uit als een supermarkt.

Maar op de schappen staan alleen maar producten die niet meer op de markt zijn.

Totaal zo'n 80,000 verschillende producten

Een kleine 1.500 vruchtensappen, ruim 3.400 diepvriesmaaltijden, 750 soorten water, 2.600 haarproducten, 750 soorten deodorant, bijna 4.000 sausjes, meer dan 100 verschillende soorten pindakaas. En dan nog honderden verpakkingen wasmiddelen, tandpasta – noem maar op. Allemaal mislukt.

Helaas geen financiële producten

Al die producten zijn in de afgelopen jaren verzameld door Robert McMath.

Hij was er gelukkig. Dus kon ik hem de vraag stellen die mij op de lippen brandde: Hoe komt hij in hemelsnaam aan al die producten?

Zijn antwoord was ontluisterend: Gewoon echt alles aanschaffen en als iets na een jaar nog steeds wordt verkocht haal ik het hier uit het schap. Dat is makkelijker dan andersom. Er zijn nu eenmaal meer mislukkingen dan succes stories.

Ik wist natuurlijk dat ik hier vandaag een verhaaltje moest houden, dus mijn volgende vraag aan Robert was: hoe kan je nou voorkomen dat je nieuwe product bij hem in het museum belandt?

Kijk naar de consument, zei hij. En kijk verder dan je neus lang is

Ik kijk graag naar Groot Brittannië. Daar lopen ze qua financiële dienstverlening een paar jaar voor op ons.

Bij voorbeeld ook in de verkoop van financiële producten via het Internet.

Vorig jaar werd zo'n 30 procent van alle schadeverzekeringen online verkocht.

Veel verzekeraars, en met name de brokers en agents, dachten dat daar ongeveer wel het plafond lag. De andere mensen zouden toch echt de voorkeur geven aan het advieskanaal bij uitstek.

Dit jaar – schrik niet – is al 65 procent via het Internet verkocht. Binnen een half jaar meer dan verdubbeld. Zo snel kan het gaan.

Hoe? Omdat het Internet steeds meer adviesfuncties overneemt.

Reputaties worden gemaakt in chatrooms, blogs.

Internet is al één van de belangrijkste infokanalen voor hypotheek.

Nog niet zoveel directe verkoop, maar komt dat omdat de consument graag face2face wil, of omdat het internet-kanaal nog niet echt goed is ingericht?

Volgens Engels onderzoek kijken jongeren van 15 tot 25 jaar maar liefst 7 uur minder TV dan gemiddeld. Dat is bijna 40% minder bereik.

Als ze moeten kiezen tussen TV of computer kiest 80 procent de computer.

Dat is de doelgroep die over iets meer dan vijf jaar toe is aan de eerste hypotheek.

Ik heb recent een DVD recorder met harde schijf gekocht.

Eigenlijk om van dat gerommel met al die videobanden af te zijn.

Maar wat ik merk, is dat mijn een paar maanden later mijn kijkgedrag volstrekt is veranderd.

Een keer in de week programmeer ik voor de komende week mijn koelkast vol TV programma's. Vervolgens iedere dag de mogelijkheid er wat uit te halen. En de reclames zap ik door.

Eigenlijk is TV-reclame spam: het is een ongewenste onderbreking van programma's die mensen wél willen zien.

Ik kijk dus geen reclame meer. En ik ben niet de enige.

Het gebruik van 'uitzending gemist' is in afgelopen jaar vertienvoudigd. En dan zie je geen commercials.

Er zijn meer mensen die de Soprano's op DVD hebben gezien dan bij de VARA.

Als je dus praat over innovatie zit daar de eerste uitdaging: hoe blijven we de consumenten bereiken.

Innovatie in communicatie dus.

Verder denken dan de voorspelbare media. Ook op het Internet

Denk aan Nonspot, Hyves, maar ook concepten als jeechteleeftijd.nl, mannenrijdenbeter.nl

Consumenten bereiken is dus de eerste uitdaging. Consumenten raken de tweede.

Wat gaan we aanbieden?

Kijken naar de consument, zei McMath.

Consumentenonderzoek levert niets op voor échte innovatie.

Kijken naar concurrenten ook niet. Meer van hetzelfde.

De trends van Bakas – daar begint het. En allerlei ontwikkelingen in andere branches.

Echte innovatie combineert die trends en ontwikkelingen

Luisterend naar Bakas zou je kunnen denken aan combinaties van hypotheek en zorg, hypotheek en inrichting, hypotheek en huizen.

En naar ontwikkelingen in andere branches.

De eerste 5 jaar van deze eeuw stond in het teken van 'operational excellence', en dat dan gekoppeld aan low cost offers. In elke industrie werd wel een nieuwe RyanAir en EasyJet ontwikkeld.

Oud denken.

Op een gegeven moment ben je een beetje klaar met concurreren op prijs. Prijs is een noodzakelijke randvoorwaarde geworden.

Center Parcs zat in een dergelijke spiraal.

Allerlei low cost concurrenten. Landal Greenparks, Roompot en voor 25 euro 10 dagen naar Turkije. Dus de prijzen naar beneden.

Roer omgegooid: absoluut operational excellence als noodzakelijke randvoorwaarde, maar daarbovenop juist customer intimacy.

Inspelen op verschillende behoeften.

Niet meer een huisje verhuren, maar zorgen dat de reunie van de familie Jansen voor iedereen een feest wordt, of dat Eduard en Anouk ook echt van hun rust kunnen

genieten. En dat kan omdat Center Parcs zich heeft verdiept in de familie, precies weet dat de Jansens een reunie willen en wat daar dan bij hoort. Customer intimacy.

Nog een voorbeeld uit Engeland.

Virgin, het bedrijf van Richard Branson, speelt heel graag David tegen Goliath. In de muziekwereld, de luchtvaartindustrie, maar ook in financiële dienstverlening.

Ze pakken een branche aan waarin ze zien dat consumenten te veel betalen, of in service tekort komen. En ontwikkelen daar slimme producten voor.

De Virgin One Account vind ik zo'n slim product. Het is een combinatie van hypotheek, credit card en spaarrekening. Alles tegen één en dezelfde rente.

Operational excellence organisatie. Voordelen doorvertaald naar een product die echt op klantbehoeften inspeelt.

Bij Lego kan je tegenwoordig zelf ontwerpen insturen. Lego rekent dan uit welke stenen er allemaal nodig zijn, en stuurt je uiteraard tegen betaling, het hele bouw pakket thuis.

Al tienduizenden consumenten hebben daarvan gebruik gemaakt.

De beste ontwerpen worden trouwens in het assortiment opgenomen.

De klanten van Lego zijn laaiend enthousiast.

Innovatie door echt de dialoog met je klanten aan te gaan en hen een actief betrekken bij de ontwikkeling van nieuwe producten. Customer intimacy, terwijl het nog innovatie oplevert ook.

Vroeger moest je kiezen: of je deed aan op excellence óf aan customer intimacy.

De toekomst is dat je die twee kunstjes tegelijk moet beheersen: Operational excellence én customer intimacy.

Over de hele keten.

Dus de hypotheekbank moet een operational excellence operatie hebben, maar ook kunnen differentiëren naar verschillende soorten intermediairs – gebaseerd op kennis over de specifieke behoeften van die intermediairs.

En een stap verder in de keten geldt hetzelfde voor het intermediair zelf. Operational excellence koppelen aan customer intimacy, gebaseerd op superieure kennis over klanten.

Innovatie in producten betekent dus

- breder denken dan alleen het kernproduct,

- combineren van operational excellence en customer intimacy,
- en het betrekken van consumenten bij productontwikkeling.

Maar daarmee zijn we er nog niet. Succesvolle marktproposities gaan verder

Ford is een oude klant van ons.

Binnen Ford zijn twee cijfers het belangrijkste.

winst, want dat zegt wat over het verleden,

en klanttevredenheid, want dat zegt wat over de winst in de toekomst.

Daar wordt het hele bedrijf op aangestuurd.

Geen enkele fabrikant maakt nog geen slechte auto's. Dus het echte onderscheid zit in de customer journey. De dienstverlening rond de jaarlijkse beurt, keertje uitdeuken, noem maar op.

Afspraken nakomen, netjes praten tegen de klant – dat spreekt allemaal vanzelf. Maar als je echt wilt scoren op klanttevredenheid moet je hem verrassen.

Philips gaat nog een stap verder.

Philips kijkt naar de zogenaamde Net Promotor score: Hoeveel mensen gaan ons aanbevelen bij hun vrienden en familie? Trek daarvan af hoeveel mensen dat zeker niet zullen doen en je hebt de net promotor score.

De net promotor score blijkt een uitstekende voorspeller voor het succes voor de onderneming.

Hoe meer mensen je aanbevelen hoe beter je business zal gaan.

Het past ook erg in de trend dat advies en meningen van vrienden en familie steeds belangrijker worden bij de aanschaf van producten.

Progressive, is een andere Amerikaanse verzekeraar. In schade.

Progressive zag eind jaren '90 dat er één moment is waarop een schadeverzekering zich moet bewijzen en klanten echt alle aandacht nodig hebben: als ze een schade hebben.

Dit is het moment van de waarheid.

Daarom heeft Progressive excellente service op het moment van schade tot de kern van zijn strategie gemaakt.

Elke dag rijden enkele duizenden wagens van Progressive door de States. Als een klant een aanrijding heeft, rukt Progressive onmiddellijk uit. Vaak zijn zij nog eerder dan de politie op de plaats van het ongeval.

Daar nemen zij direct alles uit handen van de klant. De klant kan even rustig bijkomen van de schrik. Hij wordt volledig in de watten gelegd. Tot en met een lekkere cappuccino.

De chauffeurs vullen niet alleen het schadeformulier in. Ter plekke taxeren zij de schade. Dankzij mobiele technologie kunnen de Progressive-chauffeurs in tweederde van alle schadegevallen ervoor zorgen dat het schadebedrag binnen enkele uren op de rekening van de verzekerde staat. De betalingstermijn is daarmee teruggebracht van maanden naar enkele uren.

De tegenpartij staat erbij en kijkt ernaar. Jaloers vooral.

Gelukkig voor hem is de Progressive-chauffeur niet te beroerd ook de tegenpartij te helpen en een kop koffie aan te bieden. Het resultaat laat zich raden.

Deze service had de tegenpartij wat graag van hun eigen verzekeraar gehad.

Terplekke vragen ze aan de chauffeurs hoe zij zich bij Progressive zouden kunnen verzekeren. De chauffeurs pakken dit op. Met hun laptop zijn zij in staat de tegenpartij onmiddellijk in te schrijven.

Progressive is de eerste verzekeraar die erin slaagt van het schademoment nog een beetje een feestje te maken. Dat geeft pas een band met de klant!

Dit is een marketinginstrument eerste klasse

Inmiddels is dit het belangrijkste verkoopkanaal van Progressive.

Was Progressive in 1998 nog nummer 20, zeven jaar later is zij nummer 4. En nog belangrijker, nummer 1 qua winstgevendheid.

Bedenk eens hoeveel van die mensen die zo kennis hebben gemaakt met Progressive hun ervaring doorvertellen aan vrienden en familie

De sleutel hier is een echt innovatieve customer journey.

Samenvatting

- Komende jaren heb je aan een innovatief product niet genoeg.
Ook de communicatie moet innovatief. Ook de hele customer journey.
- Bij innovatieve communicatie: Let op het Internet, en dan bedoel ik niet buttons en banners maar echt iets anders om consumenten te bereiken.
- Bij innovatieve producten: Zoek combinaties met aanpalende gebieden, combineer operational excellence met customer intimacy, betrek consumenten actief bij de ontwikkeling
- Derde front: zorg voor innovatie in customer journey. Verrassen op het moment van de waarheid. Aanbeveling wordt steeds belangrijker om nieuwe klanten te winnen

Daarmee is de cirkel weer rond

Innovatie gebaseerd op een band met de klant.

Bedankt voor uw aandacht!