

De minst veeleisende klanten als springplank voor de concurrentie

VERSTORENDE INNOVATIE

Op het deftige executive summit van Tibco dit voorjaar in Parijs, hield Michael Raynor een presentatie over het werk dat hij de afgelopen jaren samen met Clayton Christensen heeft uitgevoerd op het gebied van wat ze noemen 'disruptive innovation', vrijelijk te vertalen als 'verstorende innovatie'. Dat is uiterst boeiende materie voor degenen die bij het woord 'innovatie' als vanzelf denken aan verbetering.

Door Robert-Jan Streng

De essentie van hun betoog is dat een nieuwkomer in de markt het beste de strijd aan kan gaan met de gevestigde orde door met producten en diensten te komen die de onderkant van de bestaande markt aanspreken. Dat doet men door voor die onderkant een product te leveren dat voor die doelgroep goed genoeg is (en dus kwalitatief minder dan de producten van de gevestigde orde) maar wel tegen een behoorlijk lagere prijs. En het aardige is dat het enige wapen dat de gevestigde orde tegen deze nieuwkomers kan hanteren, volgens Raynor is: hetzelfde doen.

Tempo

Afbeelding 1 geeft de basisgedachte van de theorie van Christensen en Raynor weer, overgenomen uit het boek 'The Innovator's Solution; creating and sustaining successful growth' van genoemde auteurs (Harvard Business School Press, 2003). Alle aanbieders van producten en diensten werken continu aan verbetering van hun aanbod, vanuit de gedachte dat klanten behoefte hebben aan deze 'continue innovatie'. De mate waarin de klanten de verbeteringen over de tijd willen of kunnen gebruiken wordt weergegeven als stippelijijn.

Het tempo van productverbetering wordt in veel gevallen niet bepaald door de klantbehoefte, maar door de ontwikkeling van de technische mogelijkheden. Die gaan momenteel dermate hard dat de kwaliteit (in termen van functionaliteit) van producten sterk toeneemt, zie de bovenste pijl in afbeelding 1. Zoals in de afbeelding te zien is, gaat de technische vooruitgang zo snel dat klanten het tempo daarvan niet willen of kunnen bijbenen.

Wie gebruikt er bij voorbeeld alle mogelijkheden van zijn mobiele telefoon? Vooruit, er zijn inderdaad mensen die hun mobiele telefoon (het nieuwste model!) en zijn mogelijkheden ten volle benutten. Het beeld van 'de klant' en zijn wensen is dan ook wel heel simpel weergegeven in de afbeelding. Klanten zijn divers en hebben dan ook verschillende behoeften. Dat wordt weergegeven door de slingerlijn. Aan de bovenkant zitten de klanten die niets liever willen dan alle snufjes van een nieuw toestel ontdekken en gebruiken. Dat is voor producenten een heel dankbare groep van 'goede klanten' die graag betalen voor de R&D-inspanningen van de producent. Aan de onderkant zitten echter de mensen die niet meer gebruiken dan de toets voor 'opnemen' als ze door de kleinkinderen worden gebeld.

En dan gebeurt het. Op een dag komt een 'verstorende' concurrent met een uitgekleeft toestel, tegen een veel lagere prijs. Die appelleert aan de klanten die 'aan de onderkant' zitten, of zelfs aan een nieuwe groep van klanten die nog daaronder zit. De eerste reactie van de bestaande producent is: geeft niet, niks doen, het gaat toch niet om echt winstgevendende klanten, en het betreft een product dat inferieur is aan onze eigen producten. Dat zou de juiste manier van reageren zijn als het nieuwe, inferieure product ook niet zijn eigen

verbeterpad op zou gaan, daarbij steeds meer klantgroepen bij de bestaande producent weghalend.

Race

Wanneer kan een nieuwe aanbieder zich naar binnen vechten? We maken onderscheid tussen twee soorten innovatie. Continue innovatie betreft het proces waarin steeds betere producten tegen steeds hogere prijzen verkocht kunnen worden. Het is de race waarin de gevestigde orde in principe als winnaar uit de bus komt. Maar als de condities goed zijn voor verstorende innovaties – waar het er om gaat dat een simpele versie van een product tegen een lagere prijs verkocht wordt aan een nieuwe doelgroep of een doelgroep die voor de gevestigde orde financieel niet zo aantrekkelijk is – dan heeft de nieuwe aanbieder de beste papieren.

En wat zijn dan die condities? Die zijn er als één van onderstaande vragen met 'ja' wordt beantwoord:

- Bestaat er een behoorlijke groep mensen die nooit het geld, de mogelijkheid of de vaardigheid hebben gehad het betreffende product zelf te kopen of te gebruiken, of die iemand moeten inhuren om dat voor ze te doen?
 - Zijn er mensen aan de onderkant van de markt die het product gebruiken, maar die graag voor minder geld een vergelijkbaar product met minder mogelijkheden zouden willen kopen?
- Het boek beschrijft talloze voorbeeld-situaties, van gebruik van kleine kopieermachines (leveren een kwalitatief mindere afdruk maar wel bij je in de buurt, in tegenstelling tot de kwalitatief hoogwaardige kopieerstraat in het hoofdgebouw), gereedschap voor de doe-het-zelver tot gebruik van Voice-over-IP (met op dit moment nog wat mindere kwaliteit en ondersteuning dan de normale telefoonlijn, maar voor

veel mensen is dit ruim voldoende). Wat moet een gevestigde producent doen? Eigenlijk is het antwoord daarop eenvoudig: kom eerder dan de concurrent met producten en services die simpeler en goedkoper zijn en die dus op het eerste gezicht concurreren met de eigen producten. De weerstand vanuit de bestaande organisatie zal aanzienlijk zijn: “we kannibaliseren ons product”, “dit gaat ten koste van onze goede naam”, “het gaat ons nooit lukken goedkope producten te maken, gegeven onze overhead.”

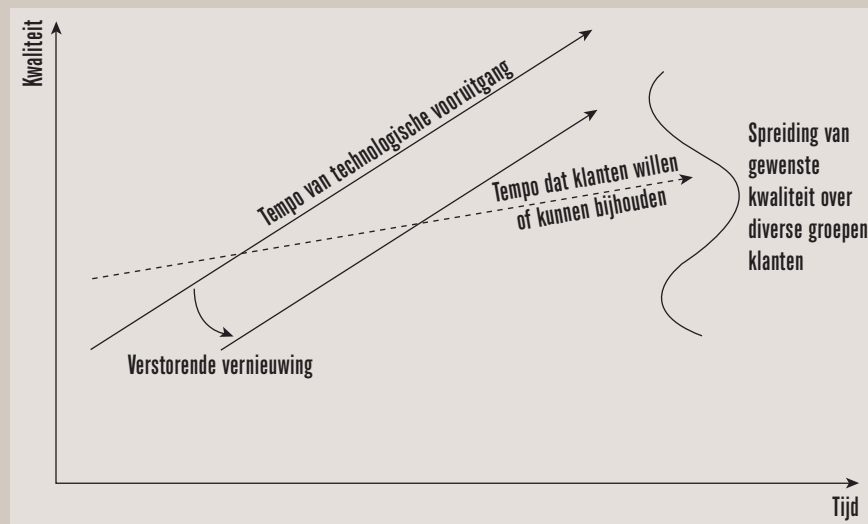
Raynor geeft vier wijsheden om daarmee om te gaan:

1. Begin voordat het nodig lijkt;
2. Zorg dat een topmanager het proces leidt. Raynor geeft prachtige voorbeelden van oprichters van grote multinationals die zich meester tonen in het bedenken en tot leven brengen van verstorende innovaties;
3. Stel een team samen van denkers en doeners;
4. Train de organisatie. Zorg ervoor dat productontwikkelaars en verkopers oog hebben voor potentiële verstorende innovaties.

Met name de rol van de oprichter van een bedrijf kan in de ogen van Raynor heel belangrijk zijn. Deze is doorgaans een persoon met gezag en visie die wellicht aan de wieg heeft gestaan van het huidige succesvolle product – wat toen wellicht zelf een verstorende innovatie was – maar die op basis van diezelfde kwaliteiten door heeft dat er ook een keer een einde komt aan het succes.

Welke processen worden geraakt?

In hun zoektocht naar mogelijkheden om extra omzet te genereren, maken degenen binnen een organisatie met ‘innovatie’ in hun portefeuille vaak gebruik van dezelfde processen die voor de bestaande, succesvolle business in gebruik zijn. En dat is niet gek ook omdat de ontwikkeling van verstorende producten begint als het originele product op het toppunt van



Afbeelding 1: De reactie op innovatie.

zijn levenscyclus is: succesvol en vooral winstgevend. Het vraagt dan vooral veel moed en inzicht om met een voorstel te komen dat ertoe zal leiden dat het zo succesvolle product terrein verliest.

Een succesvollende verstorende strategie zit ‘m dan ook niet in de voor de hand liggende processen, zoals logistiek, productie of klantenservice. De innovator zal het moeten zoeken in de processen die veel minder zichtbaar zijn: markt onderzoek, financiële analyse, budgettering en business planning. Die processen zouden zo ingericht moeten zijn dat het in potentie mogelijk is te komen met een goed-gekeurd voorstel om een verstorend product te ontwikkelen en te lanceren. Maar voor vele organisaties geldt dat de tegenkrachten zo sterk zullen zijn, dat die eer aan de concurrentie gelaten zal worden, met alle gevolgen van dien.

Conclusie

Het is niet moeilijk om zelf ook met voorbeelden komen van producten en services die zo langzaam gevoelig worden voor een verstorende innovatie. Het verschijnsel van goedkope vliegtickets is de meest makkelijke: de ‘gestripte’ versie van een vliegticket deed het eerst goed bij studenten en koopjesjagers, maar de prijsvechters hebben zich nu ook een stevige plaats in het

zakelijke segment verworven. Maar neem bij voorbeeld de Volkswagen Golf, het succesnummer van de VAG groep. Bij de introductie was deze 3,80 meter lang en woog 750 kilogram. Vier generaties verder is de Golf 40 cm langer en maar liefst 300 kilogram zwaarder. Je kunt je dan afvragen of VW hiermee niet het risico gaat lopen aan de onderkant klanten te gaan verliezen. Hetzelfde geldt voor leveranciers van ERP-pakketten: de functionaliteit (en daarmee de complexiteit en de prijs) worden enorm uitgebreid, tot op een dag een concurrent met een simpele versie komt die 30 procent minder kan maar wel voor de helft van de prijs.

De uitdaging voor managers die product-innovatie als verantwoordelijkheidsgebied hebben, is om daadwerkelijk serieus te overwegen of er juist voor de succesvolle producten niet een verstorende vervanger ontwikkeld moet worden. Dat is tegen de natuur van de meesten in, en het vraagt dus heel wat doorzettingsvermogen om dat daadwerkelijk te doen. “Niet verbeteren, maar verstoren”, dat is het credo.

Robert-Jan Streng

Robert-Jan Streng (Robert-Jan.streng@atosorigin.com) is partner bij Atos Consulting.