

Samenvatting De Groeimotor

©Roland van Kralingen en Rogier van Kralingen

1. Autonome groei boven aan de directie agenda

Er is veel aandacht voor operationele excellence, het efficiënter maken van het businessproces heeft weliswaar de winstgevendheid van veel bedrijven sterk verbeterd, maar heeft weinig autonome groei gebracht. Zeker in verzadigde markten. Het nog verder verbeteren van de operationele excellence bereikt zo langzamerhand het stadium van de **marginale** meeropbrengst. Daarmee dringt het besef door dat bedrijven beide moeten doen: en operationele excellence en markt excellence. Hernieuwde aandacht voor omzetgroei dus. Het beste teken van gezondheid.

- **Producten en diensten verouderen steeds sneller.**

Locale economieën raken steeds verder verknoopt waardoor er een wereldomvattende economie ontstaat die de concurrentie zeer krachtig stimuleert. Een van de gevolgen is dat de meerwaarde of betekenis van producten en diensten sneller veroudert. De levensduur neemt in hoog tempo af. Dit verschijnsel dwingt bedrijven om meer aandacht te schenken aan meerwaarde innovatie.

Maar er is meer: ook het enorme kopieergedrag draagt sterk bij meerwaarde erosie. Het besef dat de primaire functie van *elke* onderneming die van het creëren van meerwaarde is beleeft een renaissance.

- **Groei zal procesmatig aangepakt worden.**

Het succesvolle voorbeeld van de Six Sigma aanpak van General Electric, dat geleid heeft tot een autonome groei van 8% per jaar op een omzet van 150 miljard, zorgt ervoor dat procesmatige groei aanpak meer en meer navolging krijgt. Ook Procter & Gamble hanteert een vergelijkbare aanpak. Van een "kunst" zal groei zich ontwikkelen tot een "wetenschap". Binnen dit proces speelt innovatie een hoofdrol.

4. Innovatie van "art" naar "science".

Er bestaat een "common believe" en dat is dat 80-90% van alle innovaties mislukt. De resultaten van innovatie vallen inderdaad vaak tegen. De komende jaren zal dat sterk verbeteren bij die bedrijven die innovatie inrichten als een continue business proces. Er is veel literatuur op het gebied van cultuurinnovatie en businessproces innovatie, maar er is opvallende weinig literatuur over de aanpak van *meerwaarde innovatie*. Met de Wheel of Innovation verwachten we daar een bijdrage aan te leveren. Het heeft ons de overtuiging gegeven dat innoveren eerder een kunde is dan een kunst.

5. Onconventioneel denken krijgt hoogste prioriteit.

De vraag naar onconventioneel denken (en handelen) zal sterk toenemen. Relevante en onderscheidende producten creëren en innoveren vraagt daarom. Het zoeken naar nieuwe, onconventionele inzichten wordt een vak apart. We verwachten dat steeds meer bedrijven aparte units gaan opzetten die het out-of-the box denken praktiseren. In samenhang met connectivity zal "insight-generation" een explosieve groei doormaken. Nieuwe

methodieken zullen het licht zien, van een toevallig verkregen inzicht gaan we naar een gestructureerde aanpak die veel betere resultaten zal geven. De zoektocht naar nieuwe inzichten is belangrijk omdat een inzicht de bron vormt voor 1000 ideeën. Het zoeken naar ideeën is relatief eenvoudig als er een briljant inzicht bestaat.

6. Ondernemingen worden ingericht als radarstations.

Er zal veel meer aandacht komen voor de vraag hoe ondernemingen 24/7 verbonden zijn met de context (samenleving, technologie, markt en consument). Succesvolle meerwaarde innovatie *begint* met "connectivity". Dat gaat veel verder dan klassiek marktonderzoek en het opsporen van trends. Het marktonderzoeksbureau anno 2007 heeft zijn langste tijd gekend omdat marktonderzoek in de achteruitkijkspiegel kijkt. Het marktonderzoeksbureau van de 21^{ste} eeuw fungeert als een radarstation voor haar klanten.

7. Uw consument wordt ook uw innovator

Voor het eerst in de geschiedenis zal niet langer de onderneming of het merk de enige bron zijn van waardecreatie en innovatie maar eist de consument ook een (hoofd)rol op. Uw klant wil mee innoveren en mee creëren. Dat opent een bijna oneindige bron aan informatie, ideeën en inzichten. Als u daar onvoldoende op inspeelt dan neemt de consument zelf het initiatief. De co-innoverende klant heeft grote gevolgen voor uw bedrijf, er is sprake van een revolutie en we staan nog maar aan het begin.

8. Ook innovatie onderworpen aan wetmatigheden

Er blijkt een 4-tal wetmatigheden te bestaan, die zijn samengevat in de Innovatie Matrix; het Radicale Idee, het Grote Idee, het Slimme Idee en het Strategische Idee. Ze vormen een platform voor de do's en dont's van innoveren. En verschillen in veel opzichten van elkaar.

9. Van marketingafdeling naar marketingforum

De marketing afdeling van de toekomst is een (virtuele) ontmoetingsplaats met consumenten. Het zal er borrelen van de inspiratie en ideeën. Bedrijven die hun forum het beste inrichten krijgen ook de beste resultaten. Tegen zeer lage kosten.

10. De opkomst van de reclame allergische consument.

De consument tracht reclame te ontlopen of zich er voor af te sluiten. Men doorziet heel goed wat de bedoeling is en vaak teleurgesteld. Er zijn nieuwe wegen nodig om de consument nog te inspireren. Deze stelt totaal nieuwe eisen aan het merk. Dat aan veel meer zal moeten voldoen dan kwaliteit, herkenning, projectie en identificatie.

Het merk (en de onderneming daar achter) zullen vooral beoordeeld worden op het gedrag.

11. Ook branding kent wetmatigheden.

Het ontwikkelen van merken kent ook zijn wetmatigheden. Er bestaan in de basis een 4 tal merkentypen ; het Mythische merk, het Expressieve merk, het Functionele merk en het Informatiemerk.

12. Open branding in opkomst

De consument is bereid mee te denken over het creëren van het merk of het innoveren daarvan. Tot op de dag van vandaag is merkontwikkeling het exclusieve domein van de merkeigenaar. Dat zal veranderen, ook dat moet men leren te delen met de klant. Die wil daar een stem in hebben. Er zullen nieuwe instrumenten worden ontwikkelt om de consument te betrekken bij merkontwikkeling.

13. Waarden van het kind: het nieuwe waardesysteem?

De waarden van de wereld van het kind zullen leidend worden. We zijn op weg naar een spelende wereld en kinderen wijzen ons de weg. De homo ludens komt er aan.

14. Ook ondernemen kent wetmatigheden.

Voor innoveren geldt een belangrijke randvoorwaarde en dat is dat de cultuur binnen de onderneming daar ook op is ingesteld. Dus ondernemend is. We menen te kunnen vaststellen dat er ook bij ondernemers een bepaald patroon bestaat in hun gedrag en handelen. Het zijn een 4-tal dimensies. We sluiten het boek er mee af.

15. Design maakt het verschil

Pariteit slaat toe, alles dreigt een grote "blur" te worden. Steeds meer wordt design gebruikt als een weg om nog onderscheid te creëren. En vaak met veel succes.

16. Communicatie wordt storytelling.

Alleen de allerbeste storytellers slagen er in om nog tot de ad-

allergic consumer door te dringen. We hebben een 6-tal nieuwe wegen ontwikkelt die ervoor zorgen dat uw merk ook daadwerkelijk zal bekliven.

17. De opkomst van het sociaal-kapitalisme.

Onder invloed van de ecologische bewustwording zullen ondernemingen zich groen-rechts gaan gedragen. Zowel het nastreven van winst en marktsucces als dat van ecologisch succes zal hand in hand gaan. Ze sluiten elkaar niet langer uit.

18. Er zijn een 4-tal krachtige innovatie aanjagers.

Naar ons inzicht zijn dat;

- de Experience Economy
- de Right Brain Economy
- de Green Economy
- de Care Economy

19. Positionering 2.0: "what you see is what you get".

Merkpositionering zal meer gedreven worden door de identiteit dan door het imago. Met andere woorden, wat wordt beloofd krijgt men ook. We verwachten een grote belangstelling op topmanagementniveau voor het formuleren en inrichten van de eigen identiteit, de eigenheid van de onderneming (of merk) als basis voor de merkpersoonlijkheid.

20. Positionering 2.0: gebruikservaring bouwt het merk

In sterk toenemende mate zal het merk worden gebouwd door gebruikservaringen. Die worden via het web snel uitgewisseld en

doorgegeven. Geen merk ontsnapt daar aan. Vandaar dat imagobuilding via communicatie op zijn retour is. Geldt dat voor alle merken? Nee, niet voor de mythische en de expressieve merken.

21. Marketingmix van de toekomst kent 5 dimensies

- het merk (ipv het product)
- de distributie (multi, multi)
- de prijs (transparantie)
- de story
- *de gebruikservaring.*