

De theorie gekoppeld aan een praktijkvoorbeeld

De succesfactoren voor een geslaagde productinnovatie



De speciaal ontwikkelde S-potten zijn rechthoekig van boven en ovaal beneden. Daardoor ontstaat ruimte om de pot uit het schap te nemen.

Marketing in de tuinbouw lijkt steeds meer op marketing in andere sectoren omdat (groepen) tuinbouwbedrijven de marketingtaken overnemen van organisaties die met gezamenlijke middelen gefinancierd worden, zoals productschappen. Succesvolle marketing vereist creativiteit en innovatie. Concurrenten spelen namelijk snel in op veranderende behoeften van klanten en maken gebruik van nieuwe mogelijkheden om in die behoeften te voorzien. Productinnovatie is dus noodzakelijk. Onderstaand de theorie voor een succesvolle productinnovatie gekoppeld aan een geslaagd praktijkvoorbeeld.

TEKST EN BEELD: FRANS VERHEES (WAGENINGEN UNIVERSITEIT) EN BART VAN DER STARRE

Helaas mislukt 80 tot 90 % van de nieuwe producten die jaarlijks op de markt komen. Dit kost bedrijven klauwen met

geld. Dit weerhoudt bedrijven ervan om te innoveren. Daardoor verslechtert de concurrentiepositie van tuinbouwbe-

drijven. De oplossing voor deze paradox is het vergroten van de kansen op succesvolle productinnovaties. Gelukkig wordt al decennia lang onderzoek gedaan naar succesfactoren voor productinnovatie waardoor ze algemeen bekend zijn.

Superieur product

Belangrijkste succesfactor is een superieur product; het voordeel dat het biedt ten opzichte van de alternatieven die een klant heeft om in zijn behoefte te voorzien. Het product kan superieur zijn op allerlei kenmerken: smaak, schoonheid, houdbaarheid, gebruikersgemak of duurzaamheid.

Een product kan ook superieur zijn omdat het een acceptabele kwaliteit biedt voor een zeer lage prijs. Zolang het kenmerk maar relevant is voor de klant. Een succesfactor die nauw samenhangt met een superieur product is een innovatief product. Klanten moeten het product ervaren als innovatief.

— succesfactor

— innovatief product

Schoenmaker blijf bij je leest

Marketing en technologische synergie zijn twee succesfactoren van een nieuw product die gekoppeld zijn aan de bekwaamheden van het bedrijf. Je zou kunnen zeggen: “schoenmaker blijf bij je leest”.

Wanneer een nieuw product niet aansluit bij de technologische en marketingvaardigheden dan is het betreffende bedrijf niet in staat om een superieur nieuw product te ontwikkelen. Bovendien is het voor andere bedrijven, waarvan de bekwaamheden wel aansluiten bij het nieuwe product, gemakkelijk om het nieuwe product te kopiëren of met een beter alternatief te komen.

— superieur product

Marktgericht ontwikkelingsproces

Het doorlopen van een marktgericht ontwikkelingsproces is belangrijk voor het succes van productinnovaties. In het ontwikkelingsproces beoordeelt de betrokken ondernemer op gezette tijden of het zinvol is om meer te investeren in de ontwikkeling van het nieuwe product. Een dergelijke beslissing moet hij bijvoorbeeld nemen direct nadat het

Vervolg op pagina 12 ➔

De succesfactoren voor een geslaagde

Vervolg van
pagina 11

idee geboren is en voordat hij investeert in nader onderzoek. Ook nadat het idee is uitgewerkt, maar voordat een prototype van het nieuwe product gemaakt wordt, moet hij opnieuw een dergelijke beslissing nemen. Bij elke volgende stap nemen de kosten toe en dus moet een ondernemer een idee met weinig winstmogelijkheden zo vroeg mogelijk afschieten. Marktgericht betekent dat beslissingen gebaseerd moeten zijn op goede informatie over klanten en concurrenten. Vragen die de ondernemer moet beantwoorden zijn: is het product superieur voor een bepaalde groep klanten? Hoeveel klanten zullen het product kopen. Wat zijn ze bereid daarvoor te betalen en hoe kan ik de klanten, die interesse hebben in dit product, bereiken?

idee
afschieten

Succesfactoren voorspellen

Succesfactoren kunnen het succes van een product goed voorspellen. Toch mislukken er nog veel producten omdat de betreffende ondernemer de succesfactoren niet naleeft. Hoe komt dat? Kennen bedrijven de succesfactoren niet? Dat is een slecht excuus, want je mag van professionals verwachten dat ze waardevolle informatie, die gratis is, paraat hebben. Het lezen van dit artikel is een eerste stap, maar voor meer informatie verwijst ik graag naar de bronnen van deze kennis aan het einde van dit artikel. Ligt het aan een gebrek aan vaardigheden? Voor

veel
producten
mislukken

familie- en eenmansbedrijven in de tuinbouw is dit een punt van zorg. Je kunt tenslotte niet overal goed in zijn: teelt, techniek, financiën, boekhouden, logistiek en marketing.

Discipline vereist

Oplossingsrichtingen zijn groei van het bedrijf, zodat een ondernemer zelf specialisten kan aantrekken. Een andere mogelijkheid is samenwerking met andere bedrijven die toegang geven tot nieuwe vaardigheden.

Hebben bedrijven geen marktgericht ontwikkelingsproces? Marktgericht denken is nog niet voor elk bedrijf vanzelfsprekend en vaak nog niet uitgekristalliseerd in een manier van werken. Bovendien moet de ondernemer die manier van werken bijschaven op basis van ervaringen met minder succesvolle nieuwe producten. Hij moet zich afvragen waarom het fout ging, wanneer had ik dit kunnen voorzien en hoe kan ik mijn manier van werken aanpassen zodat een falend product de volgende keer vroegtijdig herkend wordt.

Het consequent toepassen van een marktgerichte manier van werken vereist discipline. Soms denken succesvolle bedrijven dat ze wel weten wanneer een product succesvol is en dat het betrekken van de klanten in het ontwikkelingsproces niet meer nodig is. Hoogmoed komt meestal voor de val. Bovendien smaakt succes



Met een 'planthandle' kan de consument het product eenvoudig uit het schap pakken.

soms naar meer en willen bedrijven snel weer een volgende innovatie. Ze zijn dan met te veel productinnovaties tegelijk bezig waardoor ze belangrijke stappen overslaan.

te veel
tegelijk

De praktijk

De theorie over de succesfactoren voor nieuwe producten heeft een stevige basis in de praktijk omdat ze gebaseerd is op duizenden productinnovaties in vele sectoren. Enkele voorbeelden demonstreren de vertaling van de theorie naar de tuinbouwpraktijk.

Boomkwekerij Van der Starre is een tuinbouwbedrijf, gespecialiseerd in klimplanten, en opgericht door Bert en Bart van der Starre in de jaren tachtig. Productinnovaties waarmee ze waarde creëren voor klanten, is een speerpunt in het marktbeleid.

waarde
creëren

Van der Starre probeert: antwoord te geven op (nog) niet gestelde vragen, problemen in de keten te voorkomen, gebruiksgemak en toegankelijkheid aan het product toe te voegen en op deze manier de regie in de keten te voeren.

'Planthandle' op pot te klikken

Ideeën voor nieuwe producten ontstaan tijdens bezoeken aan tuincentra, die producten van Van der Starre verkopen.



Bart van der Starre ontwikkelde een 'planthandle' waardoor de consument het product eenvoudig kan meenemen.

productinnovatie

Tijdens een dergelijk bezoek observeerde Bart een dame die op hoge naaldhakken en met nette kleren probeerde een klimplant uit het schap te halen. Dat lukte niet omdat de potten zo dicht op elkaar stonden dat ze haar handen niet om de pot kon slaan. Haar vingers in de pot steken zou haar nagellak beschadigen en dus liep ze verder en kocht een vaas.

planthandle

Dit zat Bart van der Starre niet lekker en dus werd een 'planthandle' ontwikkeld die ze op de serie S-potten kunnen klikken waardoor de consument het product eenvoudig kan meenemen. De S-pot is ontwikkeld nadat de voorgaande pot snel door collega's werd gekopieerd en een grote klant voor een paar centen naar de concurrent ging. De S-potten zijn rechthoekig van boven en ovaal beneden, waardoor ruimte ontstaat om de pot uit het schap te nemen. Bovendien passen vier stokken beter in een rechthoek dan drie, waardoor de klimplant visueel groter en voller lijkt.

benutting schapruijnte

De pot heeft 10% meer inhoud, een 2% betere beladingsgraad en een 33% betere benutting van de schapruijnte dan zijn voorganger. Dit biedt voordelen voor consumenten, distributeurs en tuincentra. Om de pot te maken schakelde Van der Starre zijn familie met een technische achtergrond in. Het zal niemand verbazen dat de S-potten, net als vele andere vindingen, met een octrooi beschermd zijn tegen kopiëren.

gebruiksgemak

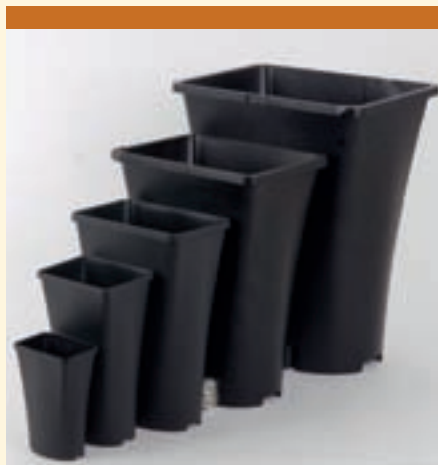
Succesfactoren in de praktijk

De succesfactoren zijn herkenbaar in het praktijkvoorbeeld. De S-pot met planthandle is superieur in gebruiksgemak, presentatie en potinhoud voor consumenten, in beladingsgraad en schapruijntebenutting voor klanten. Technologische synergie werd verkregen door het inschakelen van een persoonlijk netwerk en marketingsynergie door de nauwe

Aanvullende informatie

Cooper, R. G. 1999. From experience - The invisible success factors in product innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 16(2): 115-133.

Henard, D. H., & Szymanski, D. M. 2001. Why some new products are more successful than others. *Journal of Marketing Research*, 38(3): 362-375.



De S-pot heeft 10% meer inhoud, een 2% betere beladingsgraad en een 33% betere benutting van de schapruijnte.

samenwerking met klanten.

De taakverdeling tussen de neven Bert en Bart van der Starre zorgt ervoor dat Bart zich meer kan bezighouden met marketing terwijl Bert de teelttechnische kant voor zijn rekening neemt.

Een marktgerichte werkwijze blijkt uit het observeren van consumenten bij tuincentra om ideeën te krijgen en uit de focus op het oplossen van problemen van klanten en consumenten. Onder andere door het toepassen van succesfactoren voor nieuwe producten is boomkwekerij Van der Starre erg succesvol: het is een sterk groeiend bedrijf, Europees marktleider in klimplanten en erkend trendsetter.

Productinnovatie is belangrijk voor de marketing van tuinbouwbedrijven. Productinnovatie is kostbaar en risicovol maar gelukkig zijn succesfactoren voor nieuwe producten bekend: een superieur, innovatief product dat gebruik maakt van technologische en marketingvaardigheden van het bedrijf en dat tot stand komt in een marktgericht ontwikkelingsproces. Hoewel succesfactoren het succes van een productinnovatie goed voorspellen, circuleren er allerlei smoezen om de succesfactoren niet toe te passen. De ervaringen van Boomkwekerij Van der Starre laten zien dat succesvolle productinnovatie mogelijk is wanneer de succesfactoren worden toegepast.

SAMENVATTING



Organiseren of concurreren

Het consumentenvertrouwen daalt historisch snel volgens krant en televisie. Schaarse olie, een bankcrisis plus nog enkele leeglopende zeepbellen in het onroerend goed en aandelenmarkten laten hun sporen na op het gemoed van de doorgaans toch zo optimistische en opportunistische welvarende wereldburger.

Het besef groeit, dat de tering naar de nering gezet moet gaan worden. In de 21ste eeuw betekent dit niet direct honger lijden en in vossen lopen, maar je derde vakantie zal dit jaar thuis worden gevierd, de aanschaf van de nieuwe sloep moet je even uitstellen en ook de barbecue zal een jaartje langer mee moeten tot dat de nieuwe outdoor kitchen compleet met luxe lounge banken op het dakterras kunnen worden geïnstalleerd. Ook in de supermarkt gaan consumenten weer meer op de kleintjes letten: een beetje meer pindakaas en leverworst en wat minder zalm en biefstuk.

Het is geen vrolijk vooruitzicht, maar het is niet anders. Er zit niets anders op dan met je bedrijf met de conjunctuur mee te varen en te overleven. Natuurlijk moeten de kosten weer verder omlaag, maar dat gaat niet meevallen met een door schaarser wordende olie oplopende prijs-spiraal voor veel diensten en producten. Aan de opbrengstenkant gaat het aloude en beproefde wapen van productieverhoging onvoldoende werken, het gat is te groot. Bovendien is het maar de vraag of de wat haperende markt die extra productie kan verwerken. Productvernieuwing is altijd goed, maar slechts een klein deel van de oplossing.

We zijn op een punt beland waarbij maar één ding gaat werken, de prijzen van onze producten moeten fors omhoog. Door de huidige afzetstructuur met teveel en te kleine aanbieders, zorgen we er met ons allen voor dat de versafdeling van de supermarkt al jaren de best renderende van deze bedrijfstak is.

We moeten dus snel en adequaat gaan samenwerken, fuseren en herstructureren met als doel minder verkooppunten met meer marktmacht en volume. Op die manier komen we tot een meer evenwichtig krachtenveld en een betere verdeling van de uiteindelijke consumentenprijs. De te lage prijzen, grotendeels veroorzaakt door te veel onafhankelijkheid, zijn problematischer dan de sterk oplopende kosten van dit moment. Een rondje door de supermarkt leert ons dat de consument echt niet meer gaat betalen, ze betalen al jaren meer dan genoeg.

Organiseren is effectiever dan onnodig concurreren.

Peter Klapwijk
teeltadviseur uit Bleiswijk
Peter@greenq.nl