



Productontwikkeling en nieuwe trends

Toenemende marktwerking dwingt non-profitorganisaties om producten en diensten beter af te stemmen op de wensen en behoeften van (potentiële) klanten. Ook moeten zij eerder inspelen op trends en marktkansen door het tijdig introduceren van nieuwe producten en diensten. Dit artikel beschrijft het productontwikkelingsproces en geeft tips voor het gestructureerd ontwikkelen van nieuwe succesvolle producten en diensten.

Productontwikkelingsproces

In dit artikel wordt het productontwikkelingsproces in meest uitgebreide vorm beschreven. In de praktijk hoeven niet altijd alle processtappen en in de aangegeven volgorde uitgevoerd te worden. Ook kunnen bepaalde processtappen parallel aan elkaar worden uitgevoerd of worden overgeslagen. Daar waar in dit artikel gesproken wordt over “producten”, worden producten, diensten en aanvullende services in de meest brede zin van het woord bedoeld. Het productontwikkelingsproces bestaat uit de volgende processtappen:

1. Onderzoek naar klantbehoeften.
2. Beoordelen van klantbehoeften.
3. Genereren en selecteren van productideeën.
4. Opstellen van het productconcept.
5. Onderzoeken van de haalbaarheid van het productconcept.
6. Opstellen van de productspecificatie.
7. Opstellen van een productplan.
8. Ontwikkelen van het product.
9. Marktintroductie van het product.

1. Onderzoek naar klantbehoeften

De eerste stap is het onderzoeken van de wensen en behoeften van (toekomstige) klanten. Dit is in feite een continu proces en betekent het identificeren van trends, marktkansen, klantbehoeften en wensen. Dit onderzoek kan gestart worden naar aanleiding van trendwatching, signalen uit de markt en reacties van klanten, leveranciers, partners en medewerkers. Het onderzoek kan op verschillende manieren plaatsvinden zoals trendonderzoek (demografische analyses, consumentenonderzoek), marktonderzoek (brancheonderzoek, concurrentieonderzoek) en klantonderzoek (enquêtes, panels, interviews).

Er kunnen verschillende soorten trends onderscheiden worden die vaak met elkaar samenhangen en elkaar beïnvloeden. Zo zijn er maatschappelijke trends (zoals vergrijzing, individualisering en de opmars van de virtuele samenleving) met een levensduur van vijftien tot vijftig jaar. Dit zijn trends die het normen- en waardepatroon van de samenleving daadwerkelijk veranderen. Verder zijn er consumententrends (zoals het maakbare uiterlijk en de vitale mens) met een levensduur van vijf tot tien jaar. Organisaties hebben ook te maken met markttrends (zoals de aandacht voor het plattelandleven, belevenissen en duurzaam ondernemen) met een levensduur tot circa vijf jaar. Op het laagste niveau zijn er producttrends (zoals mode-, persoonlijke verzorging-, woning- en tuintrends) die hooguit enkele seizoenen meegaan.

2. Beoordelen van klantbehoeften

De geïnventariseerde klantbehoeften en wensen worden in hoofdlijnen beoordeeld. Allereerst wordt gekeken of deze klantbehoeften passen binnen de toekomstvisie, groeistrategie, merkwaarden en kernactiviteiten van de organisatie (“strategische check”). Daarna wordt bepaald of de klantbehoeften passen binnen de gestelde prioriteiten ten aanzien van markten, doelgroepen, klanten en concurrenten (“markt check”) en het productassortiment en productrendement (“product check”). Ook wordt er een eerste inschatting gemaakt van de



praktische haalbaarheid op korte of langere termijn ("realisatie check"). Op grond van deze eerste beoordeling wordt bepaald of een klantbehoefte verder wordt uitgewerkt.

3. Genereren en selecteren van productideeën

Een klantbehoefte kan vaak op verschillende manieren ingevuld worden. Denk aan de steeds vaker geuite behoefte aan "meer handen in en om de klas". Dit kan gerealiseerd worden door versterking van leerkrachten middels training en opleiding, een persoonlijke onderwijsassistent, embedded ambulante begeleiding, co-teaching, maatregelen op teamniveau, voorzieningen buiten de klas zoals een time-out, of een combinatie van deze mogelijkheden. Daarom worden in deze stap verschillende productideeën bedacht en in hoofdlijnen getoetst op de commerciële, organisatorische, financiële en technologische haalbaarheid. Het "beste" (strategisch meest gewenste) productidee wordt vervolgens geselecteerd. Het genereren en selecteren van productideeën kan via creatieve werksessies zoals brainstormen en best practices onderzoek. De haalbaarheid van een productidee kan getoetst worden op basis van gezamenlijk aanwezige kennis en ervaring of door het uitvoeren van een kort vooronderzoek of impactanalyse (quick scan).

4. Opstellen van het productconcept

Het geselecteerde idee wordt uitgewerkt in een product- of dienstconcept. Een product- of dienstconcept geeft concreet aan wie de gebruiker (doelmarkten/klantgroepen) is, welk probleem het oplost (klantbehoeften), in welke gebruikssituatie het een functie vervult (productfuncties), hoe het zich verhoudt tot concurrerende producten (productvoordelen) en wat het kosten- en opbrengstenmodel (verdienmodel) is. Verder worden uitgangspunten vastgesteld voor prijs en kwaliteit. Een product- of dienstconcept bestaat uit een conceptbeschrijving aangevuld met bijvoorbeeld een prototype, presentatie of film.

5. Onderzoeken haalbaarheid concept

Het concept wordt onderzocht op commerciële haalbaarheid door het uitvoeren van een concepttest. Dit bestaat uit het testen van een productconcept met een groep afnemers uit de doelmarkt om erachter te komen of het concept voor hen aantrekkelijk en voor de organisatie commercieel haalbaar is. Het onderzoeken van de haalbaarheid kan via kwalitatief onderzoek (kleinschalig, groepsbespreking) en kwantitatief onderzoek (grootschalig, marktonderzoek). Het onderzoek moet inzicht geven in de marktstructuur (concurrentie, toetredingsdrempels), marktomvang (volume en afzetmogelijkheden) en de kritieke succesfactoren met betrekking tot de aan te bieden producten en diensten. Een belangrijk onderdeel van dit onderzoek is het opstellen van een gedegen business case (kostenraming, opbrengstenraming, winstraming). Een business case moet uitwijzen of de investering in het nieuwe product of dienst op bedrijfseconomische gronden gerechtvaardigd is. Hier komen begrippen aan de orde als "(social) return on investment" ((S)(ROI)), terugverdientijd en cashflowprognoses.

6. Opstellen specificatie

Als een concept commercieel haalbaar is, wordt het uitgewerkt in een "Programma van Eisen (PVE)". Deze specificatie geeft duidelijkheid over verschillende aspecten zoals:

- Doelmarkt/klantgroepen (doelgroep).
- Klantbehoeften (productbehoeften).
- Productvoordelen (waardepropositie, Unique Selling Points (USP)).
- Productfuncties en verschijningsvorm (aard, werking, verpakking, look-and-feel).
- Productkenmerken en prestaties (kwaliteitseisen).
- Productmerknaam en productpositionering (merkenbeleid).
- Bijbehorende dienstverlening (service levels en leveringsvoorwaarden).
- Richtlijnen/indicaties voor marketingmix, prijsstrategie en verkoopprijs.
- Overwegingen, alternatieven, keuzen en beslissingen.



De productspecificatie is een verdere detaillering van het productconcept en vormt de basis voor:

- Marketing, communicatie en verkoop (strategie, mensen en middelen).
- Fysieke productontwikkeling en realisatie.
- Leveringsvoorwaarden en Service Level Agreement (SLA).
- Procedures en werkinstructies voor operationele afdelingen zoals de klantenservice.

Op grond van de specificaties kan de interne of externe “producent” de productie- en leveringsmethode bepalen en de definitieve leveringsprijs (kostprijs) vaststellen. De eerder opgestelde business case wordt met deze gegevens geactualiseerd en opnieuw beoordeeld. Bij het opstellen van de specificaties kan er voor gekozen worden om potentiële klanten en gebruikers hierbij nauw te betrekken, bijvoorbeeld in de vorm van testpanels of “prototyping”. Met als doel te voorkomen dat er een product wordt opgeleverd dat niet aan de verwachtingen van klanten voldoet.

7. Opstellen van een plan van aanpak

Op grond van voorgaande stappen wordt een plan van aanpak opgesteld, voor de ontwikkeling en introductie van het nieuwe product of de nieuwe dienstverlening. In het plan worden de productdoelstellingen beschreven alsmede de wijze waarop die gerealiseerd worden. Dit plan kan beschouwd worden als een mix van een productie-, marketing- en verkoopplan. Het plan bevat uitgangspunten, richtlijnen en kaders voor productie, marketing en verkoop. Het plan bevat ook gegevens over tijd (planning, doorlooptijd), geld (begroting, kosten en opbrengsten) en oplevering (geplande datums). Met dit plan kunnen betrokken leveranciers, afdelingen en specialisten voor hun eigen werkzaamheden plannen van aanpak opstellen.

8. Ontwikkelen van product of dienst

Op basis van de product- of dienstspecificatie en het plan van aanpak wordt het product ontwikkeld en de dienst ontworpen. Hierbij wordt primair bepaald “hoe” het product gemaakt wordt en hoe de dienst geleverd wordt.

9. Marktintroductie

Als eerste wordt de marktintroductiestrategie bepaald. Daarna worden de marketingcommunicatie-middelen (commerciële productdocumentatie, website, brochures, folders, nieuwsbrieven) ontwikkeld en marketingcampagnes (direct marketing, evenementen, workshops, persoonlijke bezoeken) uitgevoerd. Ook worden de definitieve merknaam en verkoopprijs vastgesteld. Na de marketingstap kan de daadwerkelijke “verkoop” plaatsvinden. Uitgangspunten voor het verkoopproces zijn de aard van het product of de dienst, de verkoopstrategie en het verkoopplan. Bij de verkoop kunnen verschillende afdelingen en functionarissen een ondersteunende rol spelen.

17.02.2011, Drs. Jos A.J. van der Horst SMP