

“Je hebt ons veel geld en tijd bespaard.”



Na de brainstorm neem ik contact op met de opdrachtgever. Hij heeft alle ideeën nog eens goed doorgelezen en tegen de criteria aangehouden. Er zitten 5 ideeën tussen die aan de criteria voldoen en zeker een plek krijgen als project in de innovatiefunnel. Een heel goed resultaat benaderde.”

“Maar er is nog iets anders aan de hand,” zegt de opdrachtgever tegen me. “Het lijkt wel alsof het team na de brainstorm ineens een stuk creatiever is geworden! Er blijven medewerkers binnen komen met aanvullende ideeën.” Mijn klant is blij met het resultaat: “Dankjewel voor je hulp. Je hebt ons heel goed gefaciliteerd en ons daarmee een hoop tijd en geld bespaard.” Hiermee kan hij echt aan de slag.

New Product Development

door Nel Mostert CPF master

Even brainstormen



Een internationale FMCG (Fast Moving Consumer Goods) organisatie wil voor één van haar merken ideeën genereren voor nieuwe producten. Deze organisatie is ervan overtuigd dat het voor hun voortbestaan noodzakelijk is de consument constant nieuwe producten aan te bieden die (latente) behoeftes bevredigen. Vandaar dat er een ‘brainstorm’ georganiseerd wordt.




Er zijn al 25 deelnemers benaderd die allemaal maar al te graag een middag ‘los’ willen gaan. Ideeën genereren zit deze medewerkers immers in het bloed en elke brainstorm levert dan ook honderden ideeën op. Het probleem is alleen dat na een aantal van die brainstorms de ideeën vaak blijven liggen. Het zijn er gewoon te veel om een goede keuze uit te maken, of er zitten geen goede ideeën tussen die het probleem echt oplossen.

Het team zet de brainstorm in de agenda en start met de voorbereidingen. Eén van de teamleden roept: “Is het niet handig als we er een facilitator bij halen?” Men reageert: “Dat kunnen we toch makkelijk zelf, en

bovendien kost het veel geld." Een ander teamlid zegt: "Ik weet wel een goede facilitator, laat mij maar even bellen en dan zien we wel wat het kost."

Doorvragen en de uitgangssituatie in kaart brengen



Tring! - "Met Nel Mostert" - "Ja, hallo, we organiseren een brainstorm en zou je ons daarbij kunnen helpen? En wat kost dat?" Mijn eerste vraag is wanneer de sessie gepland staat. Het gebeurt maar al te vaak dat de facilitator pas wordt ingeschakeld als er al een datum geprikt is! Gelukkig kan ik op de geplande datum.

Dan begint de volgende fase. Dit team staat aan het begin van een omvangrijke investering en aan mij de uitdaging om te onderzoeken of die investering op de juiste manier wordt aangepakt: wat is hun startpunt, wat zijn de gegevens waarover ze beschikken, wat is hun gewenste eindpunt?

Focus aanbrengen: doorvragen leidt tot de formulering van de juiste doelstelling

Na een korte telefonische kennismaking en toelichting over het doel van de brainstorm, besluiten we een afspraak te maken. Want tijdens het verkennende gesprek blijkt al snel dat men nog niet goed had nagedacht waarover de brainstorm precies zou moeten gaan: nieuwe producten, andere vormen, nieuwe verpakkingen, het verbeteren van productieprocessen, nieuwe ingrediënten, andere smaken, eenvoudigere manieren van gebruik, duurzaamheid, nieuwe claims voor de marketingcampagnes? Eigenlijk wil de opdrachtgever dat allemaal wel, maar hij begrijpt dat een focus effectiever is.

Tijdens de intake met de opdrachtgever wordt duidelijk dat men vooral op zoek is naar nieuwe producten of productvormen. Ook blijkt dat uit reeds verricht consumentenonderzoek duidelijk naar voren komt dat de consument op zoek is naar nieuwe toepassingsmogelijkheden voor het product. Ook heeft men goed naar de concurrenten gekeken: wat hebben die de laatste tijd op de markt gebracht? Deze gegevens vormen een prachtig startpunt voor de brainstorm. Met de opdrachtgever bespreek ik nogmaals aan welke vraag de brainstorm moet beantwoorden. Men realiseert zich dat de brainstorm de volgende doelstelling mee zo moeten krijgen: "Verzin nieuwe producten of productvormen die nieuwe toepassingen van dit product mogelijk maken".

Effectieve doelstelling door een goede voorbereiding

De opdrachtgever denkt dat daarmee de kous af is. Maar mijn vervolgvraag is: "Hoe ga jij straks een selectie maken uit al die ideeën? Wat zijn de criteria die je daarvoor gaat gebruiken?" Dat blijkt een moeilijke vraag, maar al snel komen er criteria op tafel: het moet nieuw zijn, geld opleveren, we moeten het snel kunnen maken, de consument moet er meer voor willen betalen want het is nieuw, het mag niet te veel kosten, we moeten het zelf kunnen maken, én de nieuwe producten moeten technologisch zo vooruitstrevend zijn dat we de concurrentie voor blijven. Ik dwing hem te kiezen: maximaal 2 criteria! Het kost even moeite, maar dan staan de cruciale criteria op papier waaraan de ideeën nog tijdens de brainstorm getoetst kunnen worden.

Brainstormen betekent hard werken?!



De dag van de brainstorm breekt aan. De deelnemers hebben er veel zin in: zij zien uit naar een ontspannen dag. Bij aanvang bekruipt de deelnemers al snel een raar gevoel: ik vraag ze, als ze net zitten, om 5 minuten stil te zijn en hun eerste ideeën op papier te zetten. Ze weten immers waarom ze hier zijn en ze hebben vast al wel over wat ideeën nagedacht. Sommige deelnemers kijken me verdwaast aan: "Moet ik nu al wat doen?" Het blijft ijsig stil in de zaal. Langzaam komen de pennen in beweging en na 1 of 2 minuten zie ik vrijwel iedereen schrijven. Zo komen er toch 2 tot 4 ideeën per persoon op papier te staan. Dat is 50 tot 100 ideeën binnen 5 minuten. Een goede start.

Dan volgen er 3 korte 20-minuten presentaties. Gedurende de presentaties mogen de deelnemers geen vragen stellen; ik vraag de deelnemers alle vragen en ideeën die ze hebben meteen op te schrijven. Na de presentatie weer die 5 minuten stilte. De deelnemers krijgen de slag te pakken, want velen schrijven al tijdens de presentaties en ook tijdens de laatste 5 minuten noteert vrijwel iedereen ideeën.

Na de presentaties splits ik de deelnemers in 4 groepen. Elke groep krijgt een andere opdracht waarmee ze nog meer ideeën kunnen genereren:

1. Het onderzoeken van de gegevens uit het consumentenonderzoek.
2. Het inspecteren van andere producten die tot inspiratie kunnen dienen.
3. Het doorlezen van alle tot nu toe gegenereerde ideeën.
4. Een creativiteitstechniek 'Closed World' waarbij men het product zelf als uitgangspunt neemt voor ideegeneratie.

Na 20 minuten schuiven de deelnemers door naar de volgende opdracht, totdat alle deelnemers alle 4 opdrachten hebben gehad. Resultaat: zo'n 280 ideeën.

Effectieve selectie

Vervolgens clusteren we alle ideeën; het blijkt dat er 6 hoofdclusters zijn. Ik verdeel de deelnemers daarom in 6 groepjes om de clusters samen te vatten en plenair te presenteren. Tijdens die presentaties mogen de andere groepen vragen stellen en aanvullingen geven. Tenslotte maken alle deelnemers met 5 stickers een keuze welke ideeën ze het best aan de criteria vinden voldoen. Na een terugkoppeling van de ideeën die de meeste stickers hebben gekregen, sluit ik de dag af. De deelnemers verlaten voldaan de zaal. Men moppert wel wat: "Ik wist niet dat het zo'n vermoeiende dag zou worden."

Productieve creativiteit; 5 ideeën en meer

We hebben in één dag heel wat meer bereikt dan 5 innovatieve ideeën voor nieuwe invalshoeken om nieuwe producten of productvormen te ontwikkelen. Tijdens de voorbereidingen bleek dat niet iedereen hetzelfde beeld had van het doel van het project. Daar ontstond volledige helderheid over, hetgeen voor de voortgang van het project van cruciaal belang was. De bewustwording van deze focus gaf het hele project een nieuwe wending en zorgde ervoor dat de teamleden allemaal eensgezind die richting op gingen. Hierdoor kon men effectief aan de slag en zijn veel kosten en tijd bespaard.



Mijn inbreng heeft ervoor gezorgd dat de deelnemers tijdens de brainstormdag geconcentreerd en gestructureerd aan het werk konden. Door de ideegeneratie te ondersteunen met de creativiteitstechnieken, hervonden enkele deelnemers hun creativiteit. Ze hadden net dat extra steuntje in de rug nodig om hun 'vastgeroeste' denken te doorbreken en nieuwe invalshoeken te ontdekken. Dat creëerde veel energie in de zaal. Maar misschien was de geforceerde keuze uit de criteria nog wel de belangrijkste interventie, want daarmee beseftte het projectteam welk projectresultaat werkelijk belangrijk was voor het succes van het project als onderdeel van de strategie van de organisatie.