

# Van trends en marktkansen naar nieuwe producten

2008-03 / WhitePaper

*Toenemende marktwerking dwingt zorgaanbieders om producten en diensten beter af te stemmen op de wensen en behoeften van (potentiële) individuele en zakelijke klanten. Zorgaanbieders moeten eerder inspelen op trends en marktkansen door het tijdig introduceren van nieuwe producten en diensten. Dit artikel beschrijft het productontwikkelingsproces en geeft praktische tips en trucs voor het gestructureerd ontwikkelen van nieuwe succesvolle zorgproducten 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.

### Productontwikkeling

Op gestructureerde wijze ontwikkelen van nieuwe producten en diensten (productinnovatie), aangepaste producten en diensten (productvernieuwing) of nieuwe product- en dienstenmerken (merkinnovatie en -vernieuwing).

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).

### Wat is een trend?

Trends zijn ontwikkelingslijnen uit het verleden die je in het heden kunt zien en die in de toekomst waarschijnlijk door zullen gaan. Trends zijn algemene, tamelijk zelfstandige ontwikkelingen, die de toekomst richting kunnen geven. Een trend geeft de richting aan waarin iets zich ontwikkeld.

Bron: Van Dale 2008, Trendslator.nl 2008.

Er kunnen verschillende soorten trends onderscheiden worden die vaak met elkaar samenhangen en elkaar beïnvloeden. Zo zijn er maatschappelijke trends (zoals vergrijzing, individualisering en technologisering) 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. En last-but-not-least zijn er de zeer kortstondige rages en hypes zoals het Montignac dieet, Sudoku puzzels en de wuppies van Albert Heijn. Rages duren vaak maar enkele maanden. Door het combineren en analyseren van dit soort trends kunnen marktkansen en klantbehoeften vastgesteld worden.

## **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 het bedrijf ("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.

### **SCP voorspelt grote groei particuliere zorg**

Het gebruik van particuliere zorg zal de komende jaren veel sterker stijgen dan de zorg die verstrekt wordt op grond van de AWBZ. Dat schrijft het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP). Het aantal ontvangers van AWBZ-zorg, thuis of in een tehuis, zal met 28 procent stijgen van 500.000 in 2000 naar een kleine 650.000 in 2020. De beter opgeleide en meer koopkrachtige ouderen zullen naar verwachting de voorkeur geven aan particuliere zorg. Het gebruik van die zorg zal met 77 procent stijgen van 550.000 mensen in 2000 tot ruim een miljoen in 2020. Nu al doet meer dan de helft van de mensen die in aanmerking komen voor AWBZ-zorg er geen beroep op. Informele zorg door bijvoorbeeld familieleden of particuliere zorg zijn voor hen kennelijk toereikend.  
Bron: ANP, 2004.

## **3. Genereren en selecteren van productideeën**

Een klantbehoefte kan vaak op verschillende manieren ingevuld worden. Denk aan de toenemende behoefte aan "zorg op maat aan huis". Dit kan gerealiseerd worden door een persoonlijke zorgassistent, mantelzorg, informele buurtzorg, mobiele zorgunit, telezorg, levensloopbestendige woning, domotica, een zogeheten "kangoeroe woning" 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).

### **Florence en Vegebo stappen in particuliere zorg**

Thuiszorginstelling Florence richtte samen met schoonmaakbedrijf Vegebo in 2004 Florein op. Florein levert thuiszorg en huishoudelijke hulp en richt zich vooral op de particulier markt en PGB-houders. Florein bestaat inmiddels uit Florein Zorg en Florein Bemiddeling. Florein Zorg is ontstaan door samenwerking tussen Florein, Algemene Zorg Groot Rijnland en Flexibel in Zorg uit Leiden. Reden voor samenwerking is dat partijen graag het verzorgingsgebied willen uitbreiden. Flexibiliteit is in de (thuis)zorg belangrijk en dat is samen nog beter te organiseren. Florein Bemiddeling is opgericht voor de inzet en bemiddeling van zelfstandige zorgverleners in de thuiszorg.  
Bron: Zorgvisie, 2006, Florein.nl, 2007.

#### **4. Opstellen van het productconcept**

Het geselecteerde productidee wordt uitgewerkt in een productconcept. Een productconcept 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 productconcept bestaat uit een conceptbeschrijving aangevuld met bijvoorbeeld een prototype, presentatie of film.

#### **5. Onderzoeken haalbaarheid productconcept**

Het productconcept 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 "return on investment" (ROI), terugverdiendtijd en cashflowprognoses.

#### **Wanbeleid leidt tot verlies banen, TV-foon een debacle**

Den Haag – 16 januari 2008

Meavita Thuiszorg West moet 600 mensen op straat zetten door het eigen wanbeleid. Dat stellen de Abvakabo FNV en de CNV. Meavita maakte afgelopen maandagavond tijdens een van de personeelsbijeenkomsten bekend dat er 363 banen moeten verdwijnen wat neerkomt op 600 medewerkers. De bonden wijten de sanering echter vooral aan wanbeleid. „Meavita heeft jarenlang op te grote voet geleefd,” aldus Linda Groen, regiobestuurder van de Abvakabo FNV. „Bovendien zijn er verkeerde investeringen gedaan en de interne administratie is een chaos. De Wmo heeft ook bijgedragen aan het verlies, maar dat is slechts een gedeelte.” Als voorbeeld van een verkeerde investering noemen de bonden de lancering van Meavita Thuis. Hierbij konden cliënten via een zogeheten TV-foon verbinding krijgen met hulpverleners. Groen: „Daarmee was een investering van 17 miljoen euro gemoeid. Weggegooid geld. Het project is een enorm debacle geworden.”

Bron: AD.nl, 2008.

#### **6. Opstellen productspecificatie**

Als een productconcept commercieel haalbaar is, wordt het uitgewerkt in een productspecificatie. Dit is een beschrijving van het product of de dienstverlening in de vorm van een "Programma van Eisen (PVE)". Een productspecificatie beschrijft vooral "wat" het product doet en niet zozeer "hoe". De productspecificatie 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 geeft daarnaast antwoord op de volgende vragen/aspecten:

- Nieuw of bestaand product?
- Standaard product of maatwerk product?

- Kernproduct (basisfunctie), uitgebreid product (extra diensten) of productoptie (extra functies)?
- Plaats van het product binnen het productassortiment?

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.

#### **Comfort a la carte in Zorgcentrum Slothoven**

In Slothoven staat vooral de belevingsgerichtheid centraal. De bewoner bepaalt zelf op welke manier wensen op het gebied van wonen, welzijn en zorg worden ingevuld. De bouw en indeling van het complex is hierop afgestemd. Zo kunnen bewoners uit verschillende woon- en zorgvormen kiezen. De woonvormen zijn ook flexibel om te bouwen: van één verzorgingshuisplaats naar twee verpleegplaatsen of andersom. Daar is de indeling van het gebouw op afgestemd. Locatiemanager Van Bergeijk: “Door dit concept kunnen we ons sneller aanpassen aan de vraag van de klant op dat moment.”

Bron: Zorgspecial, 2006.

### **7. Opstellen van een productplan**

Op grond van voorgaande stappen wordt er een productplan opgesteld. Dit is een plan van aanpak 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. Een productplan 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 productplan bevat ook gegevens over tijd (planning, doorlooptijd), geld (begroting, kosten en opbrengsten) en oplevering (geplande datums). Met het productplan kunnen betrokken leveranciers, afdelingen en specialisten voor hun eigen werkzaamheden plannen van aanpak opstellen.

### **8. Ontwikkelen van het product**

Op basis van de productspecificatie en het productplan wordt het product ontwikkeld en de dienst ontworpen. Hierbij wordt primair bepaald “hoe” het product gemaakt wordt en hoe de dienst geleverd wordt. Het product kan intern ontwikkeld worden of door externe partijen (“make or buy decision”), vaak afhankelijk van het soort product of dienst en de “core business strategie” van de organisatie. Op dit punt is er een duidelijk verschil tussen enerzijds het maken van fysieke producten en anderzijds het leveren van niet tastbare diensten.

### **9. Marktintroductie van het product**

Als eerste wordt de marktintroductiestrategie bepaald. Daarna worden de marketingcommunicatiemiddelen (commerciële productdocumentatie, website, brochures, folders, nieuwsbrieven) ontwikkeld en marketingcampagnes (direct marketing, evenementen, workshops, persoonlijke bezoeken) uitgevoerd. Ook wordt de definitieve productmerknaam 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.

### **Lange termijn visie**

Productontwikkeling gaat om het totale proces van onderzoek, ideevorming, selecteren van ideeën, onderzoeken van de haalbaarheid van productconcepten, specificeren, ontwikkelen en testen van producten en diensten, het introduceren van nieuwe producten en diensten en het elimineren en uit de markt nemen van verouderde producten en diensten.

Een belangrijke rol is hierbij weggelegd voor de “productmanager”. Deze functionaris behartigt de belangen van zijn/haar producten over alle afdelingen heen. Hij is de linking pin tussen alle afdelingen, gericht op het bereiken van het eindresultaat, namelijk het leveren van een succesvol product of een succesvolle dienst. De productmanager is vooral een procesmanager (regisseur, coördinator) die het productie-, marketing- en verkoopproces definieert, coördineert en bewaakt.

Nieuwe innovatieve producten en diensten kunnen alleen succesvol ontwikkeld en geïntroduceerd worden als dit gebeurt vanuit een lange termijnvisie en op basis van een uitgebreide omgevingsanalyse, gedegen businesscase en praktisch marketingplan. De businesscase moet gericht zijn op de lange termijn (en niet alleen op de pilotfase) en zorgen voor een structurele win-win situatie voor alle betrokken partijen, voor zowel zorgaanbieders, financiers als klanten.

\*\*\*\*\*