

# Succesvol innoveren met co-creatie en crowdsourcing

2012-01 / WhitePaper

*Innoveren met klanten wordt steeds populairder. Het aantal co-creatie- en crowdsourcingsinitiatieven is de laatste jaren dan ook sterk gestegen. Denk aan klassiekers op dit gebied zoals MyStarbucksIdea, Maak de Smaak van Lays en Designed By Me van Lego. Maar niet alle co-creatie- en crowdsourcingsprojecten worden een succes. Dat kan verschillende oorzaken hebben. Vaak zijn de doelstellingen onduidelijk, is de innovatieopdracht niet concreet genoeg of nemen de verkeerde klanten deel aan het innovatieproces.*

## **Innoveren met klanten is 'hot'**

Dit artikel beschrijft in het kort vier stappen waarmee u het succes van co-creatie en crowdsourcing kunt vergroten:

1. Zoek de 'innovation sweetspot'.
2. Kies voor ontwikkelen (co-creatie) of inspiratie (crowdsourcing).
3. Selecteer klanten met het juiste profiel.
4. Zet een concrete innovatieopdracht uit.

### **1. Zoek de 'innovation sweetspot'**

Ondanks het succes van bekende crowdsourcingsprojecten zoals MyStarbucksIdea en IdeaStorm van Dell zijn er steeds vaker ook kritische geluiden te horen. Het blijkt namelijk dat van de vele (soms tienduizenden) ideeën die door consumenten worden ingediend, er slechts een klein deel wordt opgepakt.

Er zijn grofweg drie redenen waarom een grote(re) klantbetrokkenheid kan mislukken:

- Het eerste probleem is dat consumenten, ook als het om grote groepen gaat, vooral simpele basale productideeën indienen. Weinig opzienbarend en voortbordurend op dat wat mensen kennen. Het zijn niet de doorbraakideeën waarop organisaties soms hopen.
- Het tweede probleem is dat de gemiddelde consument geen idee heeft van hoe een bedrijf in elkaar steekt en wat de achterliggende visie, beweegredenen en (on)mogelijkheden zijn. Veel ideeën zijn niet implementeerbaar.
- Het derde probleem is vervolgens dat deelnemers teleurgesteld raken. Veel ideeën worden door andere consumenten weggestemd en van de ideeën die overblijven worden er maar weinig opgepakt. Die teleurstelling wordt vaak nog vergroot doordat bedrijven deelnemers onvoldoende informeren over wat er met de aangedragen ideeën wordt gedaan.

Deze problemen kunnen grotendeels voorkomen worden door de innovatieopdracht te beperken tot onderwerpen die belangrijk zijn voor de klant én waarover de klant nu ontevreden is of waarbij u op voorhand de grootste kansen ziet. Dit wordt de 'innovation sweetspot' genoemd. Het zoeken en vinden van die innovation sweetspot kan op vele manieren. Belangrijk hierbij is niet zozeer het luisteren naar de klant, maar vooral kijken naar wat hij doet. Want u weet het: klanten zeggen niet wat ze doen en ze doen niet wat ze zeggen. Daarom logeren sinds kort marketeers van Unilever bij mensen thuis.

### **Unilever logeert bij de klant thuis**

*Unilever weet inmiddels dat marktonderzoek maar een (zeer) beperkt voorspellende waarde heeft. Daarom logeren hun marketeers regelmatig bij mensen thuis. De achterliggende gedachte is dat medewerkers echt meemaken wat er leeft onder hun klanten. Samen met gezinnen op de bank, samen boodschappen doen, koken, logeren en de volgende dag gezond weer op. Door 24 uur bij een gezin door te brengen krijgen ze meer inzicht in hoe en welke media men gebruikt, welke keuzes gezinnen maken bij het kopen van boodschappen, welke problemen men ervaart en in welke sociale context de producten gebruikt worden. De eerste eye-openers zijn al een feit, want mensen gedragen zich in de praktijk anders dan op basis van marktonderzoek gedacht werd. Ook de deelnemende gezinnen zijn positief omdat ze nu eens niet met reclames bestookt worden, maar aandacht krijgen en serieus genomen worden.*

**Indora Managementadvies**

T 06-30004043 – E [info@indora.nl](mailto:info@indora.nl) – I [www.indora.nl](http://www.indora.nl)  
[www.klantgerichtondernemen.blogspot.com](http://www.klantgerichtondernemen.blogspot.com)

Pagina 1 van 4

## 2. Kies voor ontwikkelen (co-creatie) of inspiratie (crowdsourcing)

Bij het selecteren van klanten is het belangrijk om te bepalen of het om co-creatie of om crowdsourcing gaat. Want beide methoden vragen om een andere aanpak, andere tools, een ander type deelnemer en een ander soort innovatieproces.

- Bij co-creatie staat het samen met de klant ontwikkelen van nieuwe producten en diensten centraal. Het aantal deelnemers is relatief klein en er is op gelijkwaardige basis samenwerking en interactie tussen organisatie en deelnemers (netwerkmodel). De groep is homogener van aard wat ten goede komt aan de kwaliteit van het resultaat. Voor co-creatie worden vaak expertcommunities ingezet zoals Nokia Betalab en Redesignme of gesloten bedrijfscommunities.
- Bij crowdsourcing staat het verzamelen van ideeën en oplossingsrichtingen centraal. Het aantal deelnemers is relatief groot waarbij tussen deelnemers relatief weinig samenwerking en interactie is (vraag/antwoord model). Door de omvang is de groep meer heterogeen wat ten goede komt aan de kwantiteit en diversiteit van de resultaten. Voor crowdsourcing worden vaak openbare platformen ingezet zoals Lay's Maak de Smaak en Battle Of Concepts.

Beide methoden kunnen ook gecombineerd worden. Eerst crowdsourcing voor het opdoen van ideeën en daarna co-creatie om samen met de klant een specifiek idee uit te werken in een concreet product. Luchthaven Schiphol paste deze 'tweetrapsraket' met succes toe.

### **Schiphol gebruikt tweetrapsraket**

*Co-creatie en crowdsourcing kunnen in een innovatieproces ook allebei ingezet worden. Zo wilde Schiphol nieuwe concepten ontwikkelen voor het vernieuwen van zijn passagierslounge. Allereerst werd er een grootschalige crowdsourcingsactie uitgezet dat in vier weken 126 ideeën van 74 deelnemers opleverde. Daarna werden in een tweedaagse co-creatie workshop met medewerkers, passagiers en creatieve experts, alle ingediende ideeën teruggebracht naar vijf concreet uitgewerkte loungeconcepten. Om de creativiteit te stimuleren werd de co-creatie workshop gehouden in de bestaande passagierslounge.*

## 3. Selecteer klanten met het juiste profiel

Het zijn vervolgens de klanten die het (moeten) doen. Het selecteren van deelnemers moet dan ook zorgvuldig gebeuren ('garbage in, garbage out'). Bij het selecteren van klanten kunnen verschillende doelstellingen een rol spelen. Naast hoofddoelen met betrekking tot het vergaren van kennis en ideeën of het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten, kunt u ook een of meer nevendoelen hebben. Denk aan nevendoelen met betrekking tot naamsbekendheid en merkimago, omzet en marktaandeel, werven en behouden van klanten, optimaliseren van klantloyaliteit en klantwaarde of het creëren van fans en merkambassadeurs.

De doelstellingen die u hanteert, zijn sterk bepalend voor de wijze waarop u de klanten selecteert en de klantparticipatie tijdens het innovatieproces inricht. Hierna volgen een aantal denkrichtingen op grond waarvan de gewenste klantparticipatie verder ingevuld kan worden:

- Toegankelijkheid; u kunt het innovatieproces openstellen voor iedereen of alleen voor een beperkt aantal mensen. Zo deden meer dan 310.000 mensen (met bijna 700.000 inzendingen) mee aan de eerste en voor iedereen toegankelijke versie van Lay's Maak de Smaak in 2010. Het zal duidelijk zijn dat de impact van zo'n groot aantal deelnemers op het innovatieproces en de communicatie daarom heen enorm is. Bij Pickwick Dutch Blend was dat heel anders, daar deden slechts 25 zorgvuldig geselecteerde theedrinkers mee aan het ontwikkelen van een nieuwe theesmaak.
- Betrokkenheid; u kunt ervoor kiezen om mensen te selecteren die een hoge betrokkenheid en veel kennis van het merk en de productcategorie hebben. Zo betreft motorfabrikant Ducati vooral deze 'lead-users' bij het co-creatieproces (het ontwikkelen van de 'nieuwe motor') omdat zij op basis van hun merkbetrokkenheid en motorkennis de meest waardevolle bijdrage kunnen leveren.

- Deskundigheid; sommige producten en diensten zijn complex van aard en vragen veel kennis en ervaring om een goede bijdrage te kunnen leveren. De farmaceutische industrie betreft daarom vooral dokters en patiënten bij de ontwikkeling van nieuwe medicijnen want zij zijn de specialisten en ervaringsdeskundigen.
- Loyaliteit; organisaties kunnen ervoor kiezen om met name trouwe klanten te betrekken bij het innovatieproces als beloning voor hun klantentrouw of juist die klanten te selecteren waarvan men de klantbinding en klantloyaliteit wil versterken. Rabobank betreft vooral vaste klanten bij hun online community 'Denk Mee Met Je Bank'.
- Klantwaarde; u selecteert klanten die belangrijk zijn voor de organisatie, die een zekere actuele of potentiële 'klantwaarde' (customer lifetime value) vertegenwoordigen. Met als bijkomend doel om klantenbinding te versterken en de klantwaarde te maximaliseren.
- Sociaal profiel; afhankelijk van de innovatiecontext kunt u voor kiezen om een specifieke groep klanten te betrekken die voldoen een bepaald 'social technographics profile' (ontwikkeld door Forrester Research) zoals creators, joiners of critics.
- Sociale invloed; de organisatie kan er voor kiezen om met name invloedrijke klanten te selecteren, mensen die voldoen aan het profiel van 'mass influencer' (promotors) en 'mass connector' (netwerkers). Met als achterliggende gedachte dat deze groepen door hun invloed al in een vroeg stadium voor 'rumour around the brand' en verspreiding van de innovatie kunnen zorgen.
- Motivatie; in veel gevallen kan ook de deelnamemotivatie een belangrijk selectiecriteria zijn bij het selecteren van klanten. Denk aan mensen die graag meedoen vanwege 'love', 'money' en/of 'glory'. Zo zullen goede doelenorganisaties en maatschappelijke organisaties zoals Leger Des Heils of Rode Kruis en 'love brands' zoals Apple en Virgin zich vooral richten op klanten die willen meedoen uit liefde of overtuiging.
- Combinaties; u kunt ook klanten selecteren op basis van combinaties van factoren. Bijvoorbeeld loyale klanten die aan een bepaald sociaal profiel voldoen, een bepaalde klantwaarde vertegenwoordigen of een zekere mate van motivatie en invloed hebben. De KLM deed dit met zijn frequent flyer community.

#### ***KLM's frequent flyer community***

*KLM selecteerde vierhonderd belangrijke frequent flyer klanten voor zijn eigen online community. Deze klanten denken in een vroeg stadium mee over nieuwe producten en betere services. Voorwaarde voor selectie is wel dat ze ook ervaring hebben met andere vliegmaatschappijen, zodat ze de producten en diensten van KLM kunnen vergelijken met concurrenten. Door middel van verschillende tools, zoals online panels, discussieboards en video messaging, kunnen klanten laten weten wat ze van de producten en diensten van KLM vinden. Door een kleine community te ontwikkelen wil KLM een grotere sociale cohesie creëren en de activiteit van de bezoeker verhogen.*

#### **4. Zet een concrete innovatieopdracht uit**

Na het bepalen van innovation sweet spot, de keuze voor co-creatie of crowdsourcing en het selecteren van klanten met het juiste profiel zijn we aanbeland bij de laatste stap: het gericht bundelen van de creativiteit en kennis van deelnemers door een gerichte vraag uit te zetten. Om klanten aan te sporen hun rol in het innovatieproces maximaal te vervullen is actief communitymanagement nodig. Dit betekent dat mensen gestimuleerd worden tot actieve deelname en dat ze waar nodig gecorrigeerd en vooral geënthousiasmeerd worden. Technologiebedrijf Cisco laat zien wat het resultaat kan zijn als je dit goed aanpakt.

### **Next million dollar business van Cisco**

*Cisco had in 2010 veel succes met haar I-Prize competitie waarin ze innovators vroeg om ideeën aan te dragen die uitgewerkt zouden kunnen worden tot de 'next million dollar business'. Wereldwijd werden 824 ideeën door 2900 deelnemers uit 156 landen ingediend. Na een eerste filtering werden 32 ideeën geselecteerd en toegewezen aan een mentor, die de indieners hielp om hun idee om te zetten in een werkbaar businessplan. De negen beste businessplannen werden vervolgens door een expertpanel beoordeeld. De uiteindelijke winnaar was een Mexicaans team dat 250.000 dollar aan prijzengeld uitgekeerd kreeg voor hun idee voor 'creating a physical and virtual platform that facilitates connectivity along smart objects, people and information'. In plaats van zoveel mogelijk ideeën te verzamelen koos Cisco ervoor om de ideegeneratie te focussen op die onderwerpen die Cisco kansen biedt op een nieuwe commerciële doorbraak en besteedde men veel aandacht aan het selecteren van deelnemers met het juiste profiel.*

Kortom, u kunt de slagingskans van het innoveren met klanten vergroten door het zoeken van de innovation sweet spot, het selecteren van de juiste deelnemers en het formuleren van de juiste innovatieopdracht. Meer hierover leest u in het boek 'Klant in de driver's seat'. Ik wens u veel succes met uw eigen co-creatie en crowdsourcingsproject!

### **Klant in de driver's seat**

*Dit artikel is gebaseerd op het boek 'Klant in de driver's seat' over klantgedreven innoveren met behulp van co-creatie, crowdsourcing en communities. Dit boek schetst hoe u de slagingskans van nieuwe producten en ideeën aanzienlijk kunt vergroten door de klant centraal te stellen in het innovatieproces. Ik noem dat 'klantgedreven innovatie' want de klant zit door nieuwe concepten als co-creatie, crowdsourcing en communities daadwerkelijk in de 'driver seat'. Dat levert niet alleen meer innovatiesucces, omzet en winst op, maar ook meer tevreden en meer loyale klanten. Daarnaast biedt dit boek een overzicht van belangrijke succes- en faalfactoren en een overzicht van inspirerende klantgedreven innovaties. Het boek is te koop op [Managementboek.nl](http://Managementboek.nl).*

\*\*\*

Indora Managementadvies is een onafhankelijk adviesbureau en gespecialiseerd in klantgericht ondernemen, CRM, strategie en marketing. Van strategie t/m implementatie. Neem voor meer informatie contact op met Sjors van Leeuwen van Indora Managementadvies.