

Klantgedreven innovatie



De klant in de 'driver seat'!

Sjors van leeuwen
Indora Managementadvies

Klantgedreven innovatie – De klant in de ‘driver seat’!

Vooraf

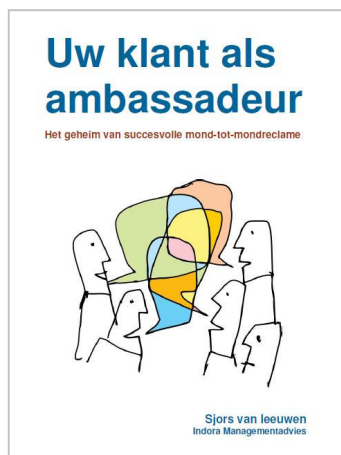
In dit E-book leest u meer over ‘klantgedreven innovatie’ anno 2012. Innovatie wordt steeds belangrijker voor bedrijven, organisaties en instellingen om zowel hun concurrentiepositie te kunnen versterken als nieuwe groeikansen te benutten. Maar nog steeds mislukt het merendeel van alle nieuwe producten en diensten. Een belangrijke reden is dat veel van die nieuwe concepten onvoldoende aansluiten op de werkelijke klantbehoefte en klanten te weinig toegevoegde waarde bieden. 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 daadwerkelijk in de ‘driver seat’. Dat levert niet alleen meer omzet en winst op, maar ook meer tevreden en meer loyale klanten. Daarnaast biedt dit E-book een handig overzicht van de belangrijkste succes- en faalfactoren en een overzicht van inspirerende klantgedreven innovaties.

Ik wens u veel leesplezier en veel klantgedreven innovatie!

Sjors van Leeuwen
Indora Managementadvies
e-mail: info@indora.nl
internet: www.indora.nl en www.klantgerichtondernemen.blogspot.com.

Meer informatie over klantgericht ondernemen en klantrelatiemanagement leest u in het boek ‘CRM in de praktijk’, uitgegeven bij Academic Service/SDU.

© Sjors van Leeuwen – Indora Managementadvies – februari 2012



Bronnen

Dit E-book is ondermeer gebaseerd op informatie afkomstig van de volgende boeken, vakbladen en websites: The Lean Startup (Ries), Wat Zou Google Doen (Jarvis), Groundswell (Li, Bernoff), The Future Of Competition (Prahalad, Ramaswamy), Mass Customization: The New Frontier in Business Competition (Pine II), Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology (Chesbrough), De C2B revolutie (Van Meer, Meuleman), Productontwikkeling en Marketing (Hultink, Schoormans), Hoe lanceer ik een nieuw product (Deacon, Smeekens), De Conversation Company (Van Belleghem), CRM in de praktijk (Van Leeuwen), Diffusions of Innovations (Rogers), Het Begint met een Idee (Vader), Tijdschrift voor Marketing, Marketing Tribune, Emerce, Nima, Swocc, frankwatching.com, marketingfacts.nl, telecommerce.nl, managementsite.nl, indora.nl en klantgerichtondernemen.blogspot.com.

Inleiding

Organisaties hebben te maken met hyperconcurrentie en steeds kritischer wordende klanten. Product, prijs en kwaliteit zijn steeds minder onderscheidend in het gevecht om de klant. Innovatieprocessen duren lang, kosten veel geld en het grootste deel van de productintroducties mislukt. Klantgerichte dienstverlening met een snelle time-to-market worden echter steeds belangrijker. Daarnaast bieden internet, social media en nieuwe technologieën kansen om zaken beter, sneller en slimmer te organiseren. Kortom, het is tijd voor 'klantgedreven innovatie' met de klant in de 'driver seat'.

Wat is innovatie?

Een innovatie is “een idee, gebruik of object dat als nieuw wordt ervaren door de doelgroep, zoals een individuele gebruiker of een organisatie. Het maakt niet uit of de idee ook echt nieuw is, het gaat om de ervaring van de nieuwheid door de gebruikers”. Innovatie heeft dus niet zozeer met “uitvinden” (inventie) te maken, als wel met het slim toepassen van bestaande uitvindingen.

Allereerst kijken we in dit E-book naar de oorzaken van de vele mislukkingen en het proces van klantgedreven innovatie waarmee de slagingskans van nieuwe producten en diensten sterk vergroot kan worden. Daarna wordt ingezoomd op de begrippen 'klantinzicht' en 'klantbehoefte' omdat daar vaak de kiem ligt voor de het latere falen en omdat daarover veel misverstanden bestaan. Vervolgens worden tien belangrijke succesfactoren toegelicht die sterk bepalend zijn voor het slagen van innovatieve producten en diensten. Als laatste passeren ter 'lering en vermaeck' 25 praktijkvoorbeelden van klantgedreven innovaties de revue. Denk daarbij aan de volgende uitspraak Albert Einstein...

“Logica brengt je van A naar B, verbeelding brengt je overal.”

Albert Einstein



Het begint met een idee

- ✓ De eenzame genie op de zolderkamer bestaat niet. Goede ideeën ontstaan in navolging van of geïnspireerd door andere ideeën.
- ✓ Een idee is geen ingeving, maar een langzaam proces waarin verschillende inzichten samenkomen.
- ✓ Door spelen worden we creatief, intelligent en ontwikkelen we ons probleemoplossend vermogen.
- ✓ We leren op school dat maar een antwoord goed kan zijn, terwijl we worden geboren met een aanleg voor divergent of creatief denken: meerdere oplossingen voor hetzelfde probleem.
- ✓ Een uitvinding krijgt pas waarde als grote groepen gebruikers de toepasbaarheid daarvan vaststellen.
- ✓ Het delen van ideeën heeft over de eeuwen heen geleid tot innovatie en voorspoed.
- ✓ Trend: de meeste innovatie komt niet meer van de grote bedrijven, maar van gepassioneerde en gedreven individuen.

Bron: Het begint met een idee – Hoe ideeën de wereld kunnen veranderen, Vader, 2011.

Merendeel van alle nieuwe producten en merken mislukt

Wereldwijd worden volgens de IXP Marketing Group 21.000 nieuwe producten per jaar gelanceerd. Zeker 75% van alle individuele producten en 52% van alle nieuwe merken halen het niet. Andere onderzoeken melden dat maar liefst 80% van alle nieuwe producten mislukt binnen drie maanden na introductie. Dit geldt niet alleen voor ‘fast moving consumer goods (FMCG)’, maar ook voor producten en diensten in andere sectoren zoals de maakindustrie, gezondheidszorg of zakelijke dienstverlening. Voor ‘producten’ kunt u ook ‘diensten’ lezen, want maar liefst 70 procent van de westerse economieën wordt gevormd door dienstverlening. Steeds vaker vormen diensten (services) een belangrijke en onderscheidende aanvulling op het fysieke product, in zowel business-to-consumer (B2C) als business-to-business (B2B) markten.

“Every success starts with a failure.”

Tim Harford

Traditionele productontwikkeling duurt lang en sluit niet aan op klantbehoeften

Van oudsher worden nieuwe producten en diensten volgens een uitgebreid lineair en ‘gesloten’ ontwikkeltraject ontworpen. Achtereenvolgens wordt er veel tijd, geld en energie besteed aan marktonderzoek, genereren van ideeën, bedenken van productconcepten, onderzoeken van de haalbaarheid, maken en testen van prototypes, realiseren van het product en uiteindelijk het introduceren van het product in de markt. Deze innovatietrajecten duren in de regel lang, kosten veel geld en hebben een grote faalkans. Veel innovaties mislukken doordat het concept niet aansluit op de behoeftes van de klant. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de studie ‘Innovation: a Priority for Growth in the Aftermath of the Downturn’ van consultancybureau Accenture uit 2009. Ook onjuiste prijsstellingen en time-to-market zijn belangrijke redenen waarom nieuwe producten en diensten niet succesvol zijn. Dit is opvallend omdat juist dit zaken zijn die voor een groot deel te voorkomen zijn door goed te luisteren naar de wensen van de klant. Het gaat niet alleen om het innovatieve concept, maar ook of de klant zit te wachten op deze innovatie en er bereid is voor te betalen.

Succes innovatieve consumentenproducten pas na derde jaar bekend

Het succes van introducties en innovaties in ‘fast moving consumer goods’ (FMCG) wordt pas na het derde jaar bepaald. Het merendeel van nieuwe producten verdwijnt namelijk weer in de eerste drie jaar, ook al zijn de eerste resultaten soms veelbelovend. Dit zegt Fred Langerak, hoogleraar aan de Technische Universiteit Eindhoven. Hij noemt producten pas succesvol als ze zich op langere termijn bewezen hebben. Langerak houdt zich bezig met onderzoek naar snelheid en succes in productontwikkeling en doet dit op basis van drie observaties. Ten eerste ziet hij dat het faalpercentage van nieuwe producten nog steeds zeer hoog is. “Van de honderd productideeën worden er maar veertien uitontwikkeld en bereiken er uiteindelijk maar acht succesvol het schap.” Ten tweede constateert Langerak dat een steeds groter aandeel van de omzet en winst van bedrijven uit nieuwe producten komt. “Op langere termijn ben je als bedrijf voor je voortbestaan afhankelijk van succesvolle nieuwe producten.” Ten slotte stelt hij dat producten steeds sneller moeten worden doorontwikkeld. Omdat er veel meer nieuwe producten worden geïntroduceerd, wordt de levensduur korter en neemt de noodzaak om meer en sneller te innoveren toe. Dit heeft tot gevolg dat de bewijstijd van nieuwe producten en merken korter is geworden, waardoor de kans dat een product aanslaat kleiner wordt. Producten en merken moeten zich dus onder tijdsdruk bewijzen, aldus Langerak.

Bron: Levensmiddelenkrant, TUE, MD Weekly, 2010.

Mensen zijn geen rationele wezens

Een andere belangrijke reden voor het falen van dit soort traditionele ontwikkeltrajecten, is dat mensen tijdens marktonderzoek niet zeggen wat ze denken en in de praktijk niet doen wat ze zeggen. Nog vaak wordt gedacht dat mensen bewust meningen vormen en keuzes maken. Dat consumenten precies kunnen aangeven wat ze willen en of ze een nieuw

Klantgedreven innovatie – De klant in de ‘driver seat’!

product gaan aanschaffen en gebruiken. Dat klanten op rationele en gestructureerde wijze voor- en nadelen tegen elkaar afwegen voordat men een koopbeslissing neemt. Dat is niet het geval. Klanten zijn zich vaak niet bewust van hun handelen en motivaties, laat staan dat ze weten wat er allemaal mogelijk is.

Uit psychologisch onderzoek blijkt dat ons gevoel, denken en gedrag grotendeels door ons onbewuste wordt gestuurd. Het bewustzijn speelt maar een kleine rol. Niet vreemd als men bedenkt dat de hersencapaciteit van ons onderbewuste 200.000 keer groter is dan ons bewustzijn. Simpel gezegd bepaalt ons onbewuste voor 95% en ons bewustzijn voor 5% ons gedrag. Onze hersenen worden dan ook grotendeels gedomineerd door automatische processen en niet zozeer door bewust denken. Met als gevolg dat consumenten in traditioneel marktonderzoek niet zeggen wat ze voelen, niet zeggen wat ze doen en uiteindelijk in de dagelijkse praktijk niet doen wat ze zeggen!

Traditioneel marktonderzoek verliest de komende jaren dan ook steeds meer terrein ten faveure van gedragsonderzoek in combinatie met neuromarketing. De kunst daarbij is om er achter te komen wat klanten echt nodig hebben. Dat kan alleen door klanten echt te leren kennen. Wat doen klanten en vooral waarom doen ze het of waarom juist niet? Hiervoor moet u in de huid kruipen van de klant, want alleen zo leert u de klant kennen en begrijpen. Dat vormt de basis voor het bedenken van oplossingen waar klanten echt blij van worden.

Bedrijven begrijpen domweg de consumentenbehoeften niet

Triest maar waar: nog steeds mislukken verreweg de meeste introducties van nieuwe producten en diensten. Een planmatige voorbereiding kan veel introductieled voorkomen. Waarom zitten zo veel fabrikanten er zo vaak naast met hun nieuwe product? Uit onderzoek van AMR Research blijkt dat 47 procent van de falende aanbieders domweg de consumentenbehoeften niet heeft begrepen, dat 33 procent te laat op de markt kwam met het nieuwe product en dat 20 procent er een verkeerd prijskaartje aan hing. Hongjun Li, productmarketeer van Kodiak Networks, analyseert hoe het komt dat fabrikanten de wensen en eisen van hun doelgroep vaak niet doorgronden. Daar blijken tal van redenen voor te zijn.

- Bedrijven vertrouwen er vaak ten onrechte op dat ze zelf de capaciteiten in huis hebben om de marktvraag accuraat te kunnen voorspellen.
- Ze kijken daarnaast alleen naar technologie en maken te selectief gebruik van marketingdata.
- Ze richten zich op hun directe afnemers, niet op de eindgebruiker.
- Ze leunen te veel op data uit marktonderzoek dat gebeurtenissen uit het verleden projecteert naar de toekomst.
- Ze varen te vaak blind op marktvoorspellingen van goeroes, trendwatchers en andere duurbetaalde zieners.

Wie deze valkuilen herkent, kan ze voortaan voorkomen met een simpel stappenplan.

Bron: Tijdschrift voor Marketing, 2008.

“People don’t want to buy a quarter-inch drill. They want a quarter-inch hole!”

Ted Levitt

Om de concurrentiepositie te kunnen versterken en groeikansen te kunnen benutten moeten organisaties hun slagingspercentage van innovaties opschroeven. Dat kan in veel gevallen door de omslag te maken van lineaire, gesloten, langdurige ontwikkeltrajecten naar iteratieve, kort cyclische ontwikkelprocessen met een grote klantbetrokkenheid en met een optimaal gebruik van nieuwe technologische mogelijkheden. Kortom, klantgedreven innovatie en klanten doen daar graag aan mee.

Klantgedreven innovatie – De klant in de ‘driver seat’!

Zo blijkt uit onderzoek¹ dat 45% van de consumenten wil meewerken aan een nieuwe reclamecampagne. 53% wil samen met de producent nieuwe producten ontwikkelen en 66% wil feedback geven over nieuwe producten. De belangrijkste motivatie van mensen om hieraan mee te werken is intrinsieke motivatie. Financiële vergoedingen spelen nauwelijks een rol. Consumenten beseffen ook steeds meer de mediakracht die ze bezitten. Dat leidt tot een grotere drang tot expressie en een grotere impact van mond-tot-mondreclame. Zo wil 59% van de consumenten die actief content plaatst op internet, zijn kennis delen met anderen, 30% wil zich graag op een creatieve manier uiten en 17% wil zijn persoonlijk imago versterken. Kort samengevat: iedereen is een medium, iedereen is verbonden, iedereen wil zich uiten! Dit biedt grote kansen voor nauwere samenwerking met de consument, denk aan ontwikkelingen als user generated content, crowdsourcing en co-creatie.

Ontwikkelingen vragen om klantgedreven innovatie

Klantgedreven innovatie vraagt klanten niet waar ze behoefte aan hebben of naar wat ze in de toekomst denken te gaan doen, maar betreft klanten direct bij het ontwikkeltraject en kijkt naar het daadwerkelijke gedrag van klanten. Bij klantgedreven innovaties maakt de klant al in een zo vroeg mogelijk stadium kennis met het productidee. Dan zie je al in een vroeg stadium of je op de goede weg bent en of dat je de koers moet bijstellen. Met als resultaat meer kans op een succesvolle innovatie.

Bouwstenen van klantgedreven innovatie

Klantgedreven innovatie gaat uit van een sterke klantbetrokkenheid in één of meer fasen van het innovatieproces en het optimaal gebruiken van nieuwe technologie. Deze methode berust op vier bouwstenen die sterk aan elkaar gerelateerd zijn: crowdsourcing, co-creatie, (mass) customization en open innovatie (zie tabel 1).

Bouwstenen innovatie	Omschrijving
Crowdsourcing	Gebruik maken van een grote groep (‘crowd’) amateurs, professionals en geïnteresseerden voor informatie, advies, onderzoek en ontwikkeling ² .
Co-creatie	Samen met klanten en partners ontwikkelen en verbeteren van producten en diensten (in alle stadia van het ontwikkeltraject).
(Mass) Customization	Snel en flexibel aanpassen van het aanbod aan producten en diensten aan de wensen van de individuele klant (massa maatwerk).
Open Innovatie	Het combineren van interne en externe bronnen voor ontwikkeling en het op de markt brengen van nieuwe technologieën en producten.

Tabel 1: Bouwstenen van klantgedreven innovatie.

Vier niveaus van klantgedreven innovatie

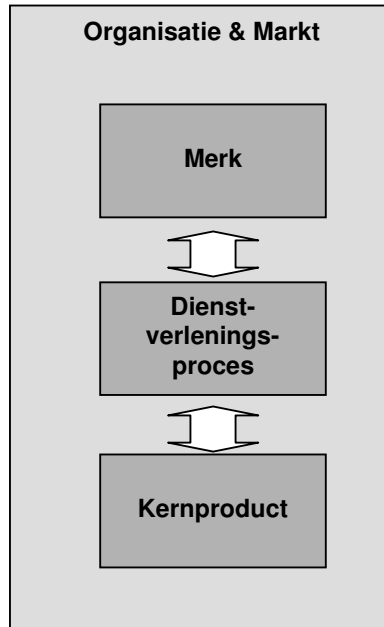
Voor het gemak hebben we het hier vooral over productontwikkeling, maar klantgedreven innovatie kan op meer aspecten betrekking hebben zoals het creëren van nieuwe markten, herpositioneren van merken, ontwikkelen van nieuwe en verbeterde producten en diensten of het verbeteren van bedrijfsprocessen voor R&D, inkoop, productie, distributie, marketing, verkoop en service.

¹ Bron: Uw klant als ambassadeur – Het geheim van succesvolle mond-tot-mondreclame.

² Een bijzondere variant van crowdsourcing is crowdfunding. Ze heeft de crowdfundingwebsite Voordekunst.nl in 2011 bijna 450 duizend euro aan donaties opgehaald waarmee 45 kunstprojecten zijn bekostigd. Ruim 3.300 bezoekers doneerden geld, de gemiddelde schenking was 44 euro. De doelstelling voor 2012 is om het aantal projecten te verdubbelen.

Klantgedreven innovatie – De klant in de ‘driver seat’!

Er zijn grofweg vier niveaus waarop klantgedreven innovatie kan plaatsvinden, namelijk op het niveau van de organisatie en de markt, het merk, het dienstverleningsproces of op het niveau van het kernproduct zelf (zie figuur 1). Met behulp van een gestructureerde aanpak kunt u in korte tijd alle mogelijkheden in kaart brengen en analyseren welke kansen voor uw organisatie het meest interessant zijn.



Figuur 1: Vier niveaus van klantgedreven innovatie.

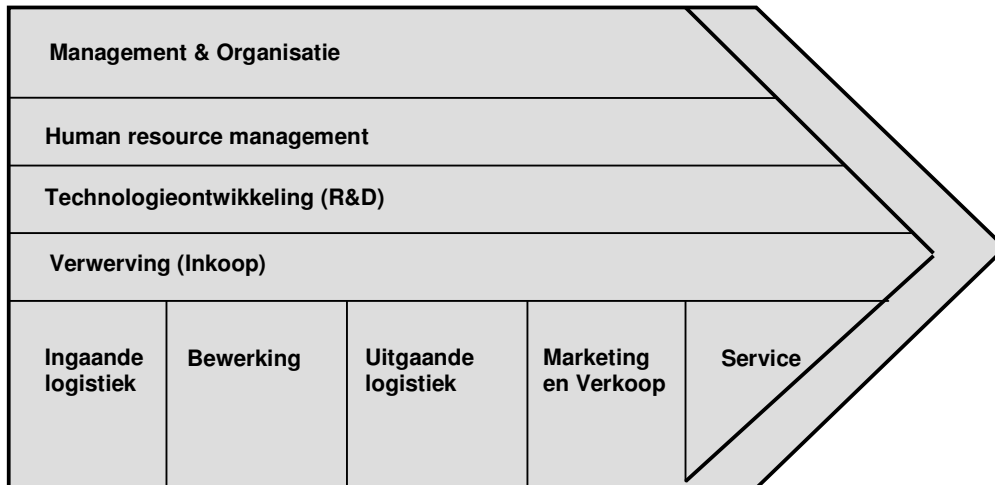
Klantgedreven procesinnovatie

Innovatie in dienstverlening en service worden steeds belangrijker. Een praktisch model hiervoor is de waardeketen van strategiegroer Michael Porter (zie figuur 2). In dit model staan de bedrijfsprocessen centraal en worden alle handelingen gezien als een keten van activiteiten die tot doel hebben om toegevoegde waarde te creëren voor de klant. Bij al deze opeenvolgende activiteiten kan de inzet van met name ICT, internet en social media vele mogelijkheden bieden voor:

- ✓ Het verminderen van de kosten per activiteit, wat leidt tot een lagere kostprijs van de geleverde producten of diensten;
- ✓ Het verhogen van de waarde per activiteit, wat leidt tot een hogere toegevoegde waarde voor de klant van de uiteindelijke producten of diensten;
- ✓ Het beter laten aansluiten van de activiteiten op elkaar, wat kan leiden tot zowel lagere kosten als een hogere toegevoegde waarde.

De luchtvaartindustrie laat al langer zien wat er gebeurt als nieuwkomers zoals EasyJet en Ryanair de markt betreden en de concurrentieverhoudingen op scherp stellen. Bij traditionele spelers als KLM en British Airways was innovatie in dienstverlening decennia lang ver te zoeken. Maar sinds kort kan men vanuit de luie stoel ook bij deze aanbieders online e-tickets kopen, zelf de zitplaats in het vliegtuig uitzoeken en zelf met behulp van een handterminal de bagage inchecken. Hoelang duurt het in de gezondheidszorg voordat men zelf online een afspraak voor een ziekenhuisopname kan inplannen, zelf de kamer en het voorzieningsniveau kan uitkiezen, zelf online de operatiekamer kan bekijken, zelf met medische specialisten kan chatten en tegelijkertijd ook het vervoer, de revalidatie en de thuiszorg regelen?

Klantgedreven innovatie – De klant in de ‘driver seat’!



Figuur 2: Klantgedreven procesinnovatie volgens het waardeketenmodel (Bron: M. Porter).

Klantgedreven productinnovatie

Naast innovatie in het dienstverleningsproces biedt ook innovatie in het ‘kernproduct’ zelf veel kansen. Het samen met de klant ontwikkelen van nieuwe of verbeterde producten en diensten kan op diverse manieren plaatsvinden zoals vermeld in onderstaande tabel 2.

Soort productinnovatie	Voorbeeld
Productcreatie	TomTom, iPad, PC, Wii, Swiffer, Segway
Productverbetering	Auto met veiligheidssysteem, energiezuinige apparaten
Productverbreding	Business class, economy class, comfort class bij KLM e.v.a.
Productvereenvoudiging	RouteMobiel, Tango, SimPC, Urban Bike, seniorentelefoon
Productherontwerp	Senz stormbestendige paraplu, Dyson stofzuiger
Productherpositionering	TV met internet als ‘home community entertainment center’

Tabel 2: Verschillende soorten productinnovatie.

Rolverdeling klant en producent

Welke klanten het meest geschikt zijn om deel te nemen aan klantgedreven innovatieprocessen hangt sterk af van de doelstellingen, rol- en taakverdeling tussen bedrijf en klant en de businesscontext. Daarbij kunnen klanten en producent tijdens het innovatieproces verschillende rollen vervullen (zie tabel 3).

Rol van de klant	Rol van de producent, dienstverlener of leverancier
Selector	Traditional product testing & research (Developer): de producent legt enkele productideeën voor aan de consument. Deze wordt gevraagd te kiezen welk idee in de markt gezet moet worden. Dit is te vergelijken met traditioneel marktonderzoek en concepttesten.
Personaliser	Personalisation of standard products (Mass Customizer): consumenten kunnen bepaalde onderdelen van standaardproducten zelf aanpassen. Vaak gaat het hier om kleuren of stijlen, de keuzemogelijkheden zijn meestal vastomlijnd.
Inspirator	Idea generation for product (directions) (Idea Collector): de producent lanceert een ideeënwedstrijd. Consumenten kunnen hun ideeën insturen en de producent of de consumenten zelf

Klantgedreven innovatie – De klant in de ‘driver seat’!

Rol van de klant	Rol van de producent, dienstverlener of leverancier
	kiezen een winnaar. Vaak wordt het winnende idee in productie genomen.
Participant	Collaboration on equal base (Integrator): consumenten worden betrokken in meerdere fases van het ontwikkelingsproces. Er bestaat een intensieve en vaak langdurige samenwerking tussen de consument en de producent.
Creator	Product creation by consumers facilitated by a company (Facilitator): de producent verschaft consumenten een platform waarop zij zelf hun eigen producten kunnen ontwikkelen. Er bestaat een mogelijkheid dat bepaalde producten ook door de producent in ontwikkeling worden genomen.

Tabel 3: Rollen van klanten en organisaties in het innovatieproces (Bron: TTM, 2007).

De 4 fasen van klantgedreven innovatie

Klantgedreven innovatie bestaat uit vier fasen:

1. Behoeftidentificatie.
2. Co-creëren.
3. Marktonwikkeling.
4. Bedrijfs optimalisatie.

“Niemand wil iets kopen, maar iedereen wil geholpen worden.”

David Maister

1. Behoeftidentificatie

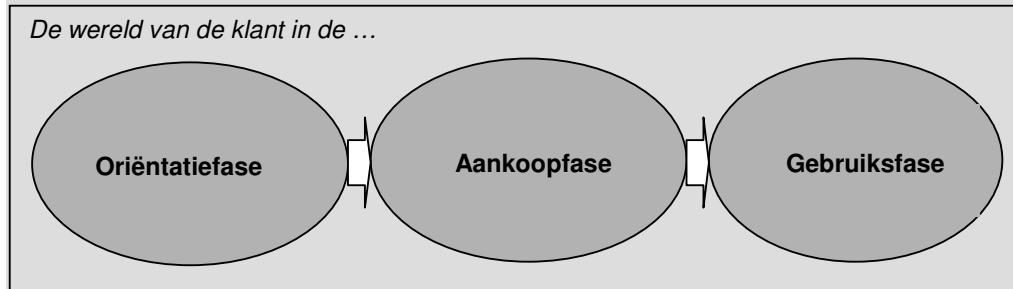
De eerste fase begint direct met een concreet idee voor een nieuw product of dienst. Je kunt namelijk niet verwachten dat consumenten zelfstandig met een innovatieve en relevante oplossing komen. Zo'n idee waarmee u al langer loopt en waarvan u als ondernemer of marketeer intuïtief denkt dat het kansrijk is. Om dit soort ideeën op het spoor te komen kijk je bijvoorbeeld naar zaken waar klanten zich groen en geel aan ergeren of naar best-practices uit andere branches of het buitenland. Het ontdekken van mogelijkheden voor toegevoegde waarde kan ook door trendonderzoek of door klanten simpelweg de volgende twee vragen te stellen: waar ligt u 's nachts wakker van en wat is het ergste dat u kan overkomen? De centrale vraag in deze eerste stap is dus niet "waar heeft u behoefte aan?" maar "dit bieden we aan, heeft u interesse?". Kortom, geef de klant niet wat hij vraagt, maar wat hij nodig heeft.

Neem de klantcontext als uitgangspunt

Stel bij het identificeren van klantbehoeften niet de bestaande bedrijfsprocessen, producten of diensten centraal, maar de context waarin (potentiële) klanten producten en diensten aanschaffen en gebruiken. Met behulp van een 'Klant-Context-Analyse' kan gezocht worden naar concrete verbeterpunten waar klanten echt op zitten te wachten. Een goed voorbeeld hiervan is Carglass dat zich als eerste specialiseerde in het herstellen van autoruitschades. Toen meerdere aanbieders op de markt kwamen was Carglass de eerste die met mobiele units kwam om de reparatie bij de klant voor de deur uit te voeren. Daarna heeft Carglass op zijn vestigingen aangiftecorners ingericht. Uit onderzoek blijkt namelijk dat de meeste ruit schade ontstaat door auto-inbraken. Nu kan de klant op de Carglass vestiging tijdens de reparatie meteen aangifte doen in het systeem van de Politie. Dat scheelt een extra ritje naar het politiebureau en veel tijd, negatieve energie en rompslomp. Het aanbod van Carglass is dan ook extra waardevol voor de klant in vergelijking met het aanbod van andere aanbieders. In de zorgsector laat ONVZ zien hoe dit uitpakt. Deze zorgverzekeraar heeft zorgconsulenten aangesteld die klanten hulp bieden bij een opname in het ziekenhuis. Ze komen op bezoek om informatie te geven over de operatie, ze helpen

Klantgedreven innovatie – De klant in de ‘driver seat’!

bij de keuze van het ziekenhuis, regelen het vervoer, de kinderoppas, de thuishulp en zo nodig ook een rollator. ONVZ begrijpt dat de klantcontext een belangrijk uitgangspunt is om tot onderscheidende producten en diensten te komen. Voor organisaties die de omslag willen maken van een product- en aanbodgerichte organisatie naar een vraaggestuurde en klantgerichte organisatie zijn aanpassingen in het primaire proces onontbeerlijk.



Figuur 3: Klant-Context-Analyse model.

2. Co-creëren

In deze fase maakt u een ruwe versie van het 'product'. U probeert deze eerste versie al te 'verkopen' aan geïnteresseerden. Samen met een zorgvuldig geselecteerde doelgroep en businesspartners kijkt u of er een markt voor is. Als klanten daar niet enthousiast op reageren, dan is dat een eerste signaal. Probeer te achterhalen waarom klanten het niet oppikken, wat er ontbreekt, wat er anders moet, welke opties ontbreken, waarom die belangrijk zijn, etc. Mobiliseer klanten via social media voor het verkrijgen van input en feedback (crowdsourcing) en het meebouwen aan het nieuwe concept (co-creatie). Het gaat hier niet zozeer om het uitbesteden van een taak aan klanten, maar om samenwerking. In deze stap kijk je of je eigen veronderstellingen ten aanzien van het nieuwe product kloppen en of ze aansluiten op dat wat klanten echt nodig hebben en willen kopen en gebruiken. Het managen van verwachtingen van deelnemers, partners en interne teams is in deze fase een belangrijke taak.

3. Marktontwikkeling

Als de vorige fase succesvol is doorlopen en klanten het nieuwe productidee waarderen, is het een kwestie van inpassen en opschalen. Met inpassen wordt bedoeld dat nieuwe het productconcept binnen bestaande kaders moeten passen qua prijsrange, productiewijze, distributiekanaal, etc. Verder verschuift het accent van het definiëren van het product en genereren van klantenfeedback, naar het werven van meer klanten en genereren van meer omzet. Indien nodig worden doelmarkt, positionering, verdienmodel en productspecificaties aangescherpt. Deze fase gebeurt vooral door samenwerking met businesspartners en social media campagnes, Word Of Mouth marketing en guerrilla-marketing.

4. Bedrijfsoptimalisatie

Als de markintroductie goed verloopt en er voldoende omzet en schaalgrootte gerealiseerd is, wordt de bedrijfsvoering geoptimaliseerd. In deze laatste fase worden inkoop-, productie-, verkoop-, distributie- en serviceprocessen geoptimaliseerd. De focus verschuift van iteratieve ontwikkeling met snelle feedbacklusen naar meer aandacht voor organisatie, structuur, efficiency en (financiële) beheersing. Veel nieuwkomers vergeten deze laatste stap waardoor kansrijke bedrijven en innovaties alsnog mislukken.

*"Patatje Joppie hadden we zelf nooit kunnen bedenken.
Het verkoopt waarschijnlijk ook zo goed, omdat het door een consument is
bedacht en door Nederland is gekozen."*

Michiel Blankert, PepsiCo & Lay's

Van duurloper naar duursprinter

De digitalisering vraagt om voortdurende actie, snelheid en slagvaardigheid. Daar ligt nou juist niet de kracht van het retailconcern. “Albert Heijn was een duurloper, goed in projecten van de lange adem. We gingen iets nieuws helemaal uitdenken, testten het vervolgens uitgebreid en gingen het dan stapje voor stapje lanceren. Die tijd krijgen we niet meer en daarom proberen de cultuur te veranderen: van duurloper naar duursprinter. Deze tijd eist dat je steeds kortere sprintjes trekt, dingen probeert en weer opnieuw begint. Trial and error. De succesvolle app Appie is een tastbaar bewijs dat de nieuwe manier van werken zijn vruchten afwerpt. Vaak overschatten mensen wat er in tien jaar kan gebeuren en onderschatten ze wat in twee jaar gebeurt. Dus we moeten niet te ver vooruit willen kijken, maar gewoon nu handelen; zorgen dat de klant hulp op maat krijgt bij het boodschappen doen, dat is wat er nu speelt. Als we dat goed doen, dan kunnen we een bijdrage leveren aan, zoals wij dat zo mooi hebben verwoord, het klein dagelijks geluk van mensen”, aldus Jeroen Pietryga, Senior Vice President Marketing & Format Albert Heijn.
Bron: Emerce, 2012.

*“Het gaat erom dat je flexibel bent.
Je moet klaarstaan met je surfplank en wachten op die ene hoge golf.
Bedrijven die besluiten om zo’n golf te besurfen, nemen een hoge vlucht.
Tenzij ze te vroeg of te laat op die golf proberen te springen.
Het is een moeilijke transitie.”*

Hendrik Blokhuis, Cisco

Niets nieuws onder de zon?

Klantgedreven innovatie is uiterst actueel, maar niet nieuw. Het bekendste voorbeeld van een bedrijf dat klantgedreven innovatie toepast is misschien wel Google. Al hun nieuwe producten worden in betaversie op de markt gebracht, waarna ze door grote groepen gebruikers (gratis) uitgeprobeerd en verbeterd worden. Sommige producten worden een succes, maar nog vaker verdwijnen Google producten weer geruisloos van het toneel omdat klanten het niet oppikken. Het grote voordeel van klantgedreven innovatie is dat kostbare ontwikkeltrajecten minder vaak nodig zijn, dat het afbreukrisico beperkt wordt en dat producten sneller op de markt geïntroduceerd worden.

Maar ook in B2B-markten wordt klantgedreven innovatie al langer toegepast. Zo blijkt uit Europees onderzoek³ uit 2009 dat 54 procent van de Europese bedrijven klanten betreft bij hun innovatiestrategie en dat 49 procent van de bedrijven samenwerkt met derden. Klanten en leveranciers spelen dus al langer een cruciale rol in innovatie in B2B-markten, maar B2B-innovaties zijn vaak minder zichtbaar voor het grote publiek. Opvallend is wel dat hetzelfde onderzoek leert dat 30 procent van de ondervraagde ondernemingen nog nooit van open innovatie heeft gehoord of daarin gelooft.

Klantinzicht vormt de basis voor klantgedreven innoveren

Klantinzicht (consumer insights) vormt de basis voor klantgericht ondernemen en is een kritieke succesfactor voor iedere organisatie. Maar veel bedrijven verwarren oplossingen, producten en diensten met klantbehoeften waardoor klantgericht innoveren mislukt. Pas als je weet op welke klanten je wilt richten en op welke klantbehoeften je moet inspelen, kun je daar gericht en met succes invulling aangeven door middel van productontwikkeling, marketing, verkoop, communicatie en service. Het kennisinstituut SWOCC definieert klantinzicht als volgt: "Klantinzicht is het proberen te begrijpen van de klant door op gefundeerde wijze op zoek te gaan naar het 'waarom' achter het 'wat', waarbij de uitkomst van dit proces relevant en waardevol dient te zijn voor het bedrijf."

³ Bron: Ster-Ondernemingen, H. Bakker, M. Boersma, 2011.

Klantgedreven innovatie – De klant in de ‘driver seat’!

Klantinzicht staat voor:

- Een 'diepgaand begrip' van de klant (consument).
- Begrijpen 'waarom' de klant de dingen doet die hij of zij doet.
- Gefundeerd inzicht gebaseerd op feiten (onderzoek).

Het gaat om het verkrijgen van antwoorden op vragen als: wat vinden mensen belangrijk in hun leven? Waarom doen ze de dingen die ze doen? Wat willen ze bereiken en waarom? Waar ligt men 's nachts wakker van en waarom? Hoe verloopt het aankoopproces en waarom op die manier? Waarom vertoont men dat shopgedrag? Tegen welke problemen loopt men aan en hoe gaat men daar mee om? Waarom kopen mensen (niet) een bepaald product? Wat vinden ze lastig in het gebruik van het product en waarom? Waaraan irriteert men zich en waarom? Hoe beleeft men de communicatie over het bedrijf en waarom? Wat zou men graag anders zien en waarom?

“Je moest eens weten hoeveel managers hun eigen klanten eigenlijk nooit zien.

Ze beroepen zich op dikke rapporten.

Zo komen ze iets te weten ‘over’ de consument.

Inzicht in wat er zich ‘in’ de consument afspeelt, hebben ze vaak niet.”

Marinde Van Leeuwen-Fontein, Vodw.

Verschil tussen klantbehoeften en oplossingen, producten en diensten

In het kort enkele voorbeelden die het verschil duidelijk maken tussen enerzijds (latente) klantbehoeften en anderzijds oplossingen daarvoor in termen van producten en diensten:

- Mensen hebben behoefte aan sneller, comfortabeler en beter vervoer. Henry Ford introduceert de T-Ford en zet daarmee paard en wagen op de tweede plaats. Later komen vliegtuig, brommer, motor, scooter, etc.
- Mensen willen graag naar hun favoriete muziek luisteren wanneer ze daar zin in hebben. Edison komt ruim honderd jaar geleden met de eerste grammofoonplaat en tientallen jaren later introduceert Philips de geluidscassette gevolgd door Sony met zijn Walkman. Nog weer later scoort Apple met zijn hippe iPod.
- Mensen hebben behoefte aan sociaal contact met vrienden en bekenden, net wanneer het zo uitkomt en ook als ze ver weg wonen. Dit wordt beter mogelijk door de (mobiele) telefoon. Daarna komt het succes van sms-en, e-mailen, chatten, webcams en Hyves.
- Mensen willen zekerheid en zich indekken tegen risico's; De een sluit daarvoor een verzekering af via internet, de ander schakelt daarvoor een verzekeringsadviseur in en weer een ander installeert een beveiligingssysteem.
- Mensen willen zich ontspannen, vermaken en meten met anderen. Eeuwenlang gebruikt men daarvoor bord-, kaart- en wedstrijdspelen. Tegenwoordig gebruiken we spelcomputers, de Wii en online games.

In al deze gevallen is niet zozeer de elementaire (latente) klantbehoefte veranderd, als wel de producten en diensten die daarvoor een oplossing bieden. Producten en diensten die in veel gevallen een evolutionair groeipad laten zien qua toepassingsmogelijkheden, techniek, functies, gebruiksgemak en meerwaarde. Uit deze voorbeelden blijkt ook dat behoeften op verschillende manieren ingevuld kunnen worden. Het zijn niet zozeer de klantbehoeften die verschillen, als wel de oplossingen waarmee die klantbehoeften worden ingevuld.

Nieuwe producten en diensten die direct refereren aan primaire (latente) klantbehoeften, duidelijke meerwaarde bieden ten opzichte van de bestaande situatie én waarvoor weinig tot geen gedragsverandering nodig is, zijn bijna per definitie een succes. Denk aan het succes van de mobiele telefoon (als opvolger van de vaste telefoon), e-mail (als opvolger van de brief) en de digitale camera (als opvolger van de analoge camera).

“Als er een manier is om het beter te doen, vind die dan!”

Thomas A. Edison

Klantgedreven innovatie – De klant in de ‘driver seat’!

Misverstanden over klantbehoeften

Er zijn veel misverstanden en denkfouten in omloop als het over klantbehoeften gaat. De vijf belangrijkste misverstanden die hierna kort worden toegelicht zijn:

1. Behoeften kunnen gecreëerd worden.
2. Klanten weten niet wat ze willen.
3. Zo veel klanten, zoveel klantbehoeften.
4. Klantbehoeften veranderen snel.
5. Klantbehoeften verschillen per commerciële invalshoek.

Ad 1. Behoeften kunnen gecreëerd worden.

Nee, dat is niet zo. Behoeften kunnen wel latent aanwezig zijn en door gerichte acties manifest gemaakt worden. Mensen hebben behoefte aan sociaal contact. Sinds begin vorige eeuw gebruikt men daarvoor ondermeer de telefoon. De mobiele telefoon heeft dus geen behoefte gecreëerd, maar een bestaande behoefte beter ingevuld. Mensen kunnen nu altijd en overal met elkaar contact hebben. Daarmee is de beperking van de ‘vaste telefoon’ opgeheven. De mobiele telefoon vervult een primaire klantbehoefte, biedt duidelijk meerwaarde ten opzichte van de bestaande situatie (mobiele versus vaste telefoon) en vereist weinig gedragsverandering (bellen is bellen); succes verzekerd! Maar mensen moeten hiervan wel kennis kunnen nemen en daar moeten gerichte marketingacties dan voor zorgen.

Ad 2. Klanten weten niet wat ze willen.

Dit misverstand wordt in de regel als volgt onderbouwd: als wij naar klanten hadden geluisterd was er nooit een auto, magnetron of iPod gekomen. Maar dit zijn geen klantbehoeften, maar technische oplossingen voor (latente) klantbehoeften. Klanten zijn sowieso geen uitvinders en verder kunnen ze vaak niet goed aangeven of nieuwe (technologische) oplossingen wel een goed antwoord zijn op hun behoeften. De vraag is dus in hoeverre klanten wel hun (latente) behoeften kunnen verwoorden? Ook dat blijkt in de praktijk niet eenvoudig te zijn, omdat ons denken, voelen en doen voor 95% door ons onbewuste bepaald wordt. Vandaar de toenemende aandacht voor psychologisch, neurologisch en observatiegericht klantonderzoek voor het achterhalen van drijfveren, wensen en behoeften van klanten. Vraag klanten dus niet of ze een product of dienst willen of gaan kopen, maar probeer de dieperliggende (latente) klantbehoefte te achterhalen. Geef de klant dus niet wat hij vraagt, maar wat hij nodig heeft.

“If i’d asked customers what they wanted, they’d have said a faster horse.”

Henry Ford

Ad 3. Zo veel klanten, zo veel behoeften.

Nee, dat is niet zo. Voorbeeld: mensen willen graag naar hun favoriete muziek luisteren wanneer ze daar zin in hebben. Edison komt ruim honderd jaar geleden met de eerste grammofoonplaat en tientallen jaren later introduceert Sony de Walkman. Nog weer later scoort Apple met zijn hippe iPod. De elementaire klantbehoefte verandert door de jaren heen niet, wel de oplossingen waarmee die behoeften ingevuld worden. Het is niet zozeer de klantbehoefte die verschilt, als wel de oplossingen waarmee die klantbehoeften worden ingevuld. Anders gezegd: dat klanten uiteenlopende producten en diensten gebruiken, wil niet zeggen dat hun onderliggende (latente) klantbehoeften verschillen. De een koopt een boekhoudprogramma voor zijn administratie, de ander huurt een administratiekantoor in. De onderliggende primaire klantbehoefte verschilt echter niet, namelijk ‘de administratie moet gedaan worden’. Wie dat niet inziet gaat zich al snel richten op bijzaken (bijvoorbeeld uitvoeren van servicecalls en aanbieden van extra’s) waardoor men de hoofdzak (snelle en foutloze administratie) uit het oog verliest.

Ad 4. Klantbehoeften veranderen snel.

Nee, ook hier worden klantbehoeften en oplossingen door elkaar gehaald. Wat klanten als een geschikte oplossing zien kan snel veranderen, de onderliggende (latente) klantbehoefte niet. Mensen in Amsterdam hebben nog steeds de behoefte om zich in de

Klantgedreven innovatie – De klant in de ‘driver seat’!

stad snel en gemakkelijk door het drukke verkeer te bewegen. De fiets is daarvoor bij uitstek geschikt, maar steeds meer ziet men hippe scooters in het verkeersbeeld. De oplossing verandert, niet de onderliggende klantbehoefte. Kijken we alleen naar elementaire menselijke behoeften zoals veiligheid, gezondheid, ontplooiing, sociale contacten, geaccepteerd voelen en zingeving, dan veranderen die door de jaren heen eigenlijk niet. Grootouders willen al eeuwen graag contact met hun kleinkinderen, ook als ze ver weg wonen. Met een webcam en Hyves is dat tegenwoordig een peulenschil. Ook het (ingesleten) gedrag van mensen verandert in veel gevallen nauwelijks of slechts langzaam. Zo eten de meeste mensen nog steeds 's avonds om 18.00 uur hun warme maaltijd, rijden ze achter elkaar in de file naar het werk (ondanks alle telewerk initiatieven) en zitten miljoenen Nederlanders al jarenlang op zondagavond met een bord patat frites op schoot naar Studio Sport te kijken. Anderzijds zijn er wel veranderingen te zien in het consumentengedrag door nieuwe (technologische) oplossingen en daaraan gerelateerde secundaire behoeften. Denk aan de populariteit van internet ten koste van het lezen van kranten en kijken van televisie of aan de behoefte van ouderen om een pak frisdrank gemakkelijk en zonder te knoeien, open te krijgen. Een groot deel van de elementaire consumentenbehoeften ligt dus vast. Slechts een beperkt deel is, onder invloed van verschillende soorten ontwikkelingen, trends en oplossingen, aan verandering onderhevig.

Ad. 5. Klantbehoefte verschillen per commerciële invalshoek.

Nee, dat is niet het geval. Vaak wordt gesteld dat klantbehoefte verschillen al naar gelang vanuit welke commerciële invalshoek (marketing, verkoop, service, R&D) er naar gekeken wordt. Dit komt echter niet doordat de (latente) klantbehoefte verschillen, maar doordat iedere afdeling bezig is met slechts een klein stukje van de puzzel. Marketing verzamelt op basis van traditioneel marktonderzoek een aantal klantinzichten, productontwikkeling vertaalt die vanuit zijn eigen productgerichte denkwereld naar oplossingen, verkoop op zijn beurt kijkt daar ook weer anders tegen aan, etc. Gebrek aan interne coördinatie en afstemming is vervolgens een belangrijke oorzaak van tegenvallende productintroducties en innovaties. Klantbehoefte zijn klantbehoefte en het is raadzaam om vanuit een gemeenschappelijk en gedeeld klantinzicht te beginnen. Bedrijven moeten achterhalen welk ‘werk’ de klant gedaan wil hebben en welke resultaat dat voor de klant moet opleveren. Dit wordt vergemakkelijkt door klantgedreven innovatie met de klant in de ‘driver seat’.

Klantinzicht en consumer insights? Niets nieuws onder de zon!

In feite is het praten over klantinzicht en consumer insights niets nieuws. Al in 1960 stelde Theodore Levitt in zijn klassieke artikel ‘Marketing Myopia’ in Harvard Business Review dat “uw onderneming gedefinieerd moet worden in termen van elementaire klantbehoefte en niet in termen van producten”. Maar uit de ervaringen in de laatste vijftig jaar blijkt dat dit voor de meeste organisaties makkelijker gezegd dan gedaan is.

Om met de beroemde boeddhistische ondernemer Geshe Michael Roach te spreken: "Bedrijven zijn niet klantgeoriënteerd, maar kostengeoriënteerd. Waardecreatie ontstaat pas als bedrijven een rol in het leven van mensen kunnen spelen die zij als waardevol bestempelen, niet door het zo rendabel mogelijk te vermarkten van gestandaardiseerde producten. (...) Bedrijven zullen hun conventionele marketingperspectief moeten loslaten en écht andersom gaan handelen."

Het geheim van succesvolle innovaties!

Zoals eerder beschreven mislukt het merendeel van de nieuwe producten en diensten. Een belangrijke reden is dat veel innovaties niet aansluiten op werkelijke klantbehoefte of dat ze klanten te weinig toegevoegde waarde bieden. De vraag is dan ook: wat maakt een innovatie succesvol en welke succesfactoren spelen een doorslaggevende rol?

Klantgedreven innovatie – De klant in de ‘driver seat’!

Om die vraag te kunnen beantwoorden kijken we naar de ervaringen uit het verleden. Everett M. Rogers publiceerde al in 1962 zijn innovatietheorie in het boek ‘Diffusions of Innovations’. Dit boek is al decennia lang een standaardwerk op het gebied van innovatieontwikkeling en de kern van zijn verhaal is in al die tijd maar weinig veranderd. Op basis van de inzichten van Rogers en de ervaringen van de afgelopen jaren kunnen 10 succesfactoren onderkend worden die het succes of falen van innovaties in grote mate bepalen. Door geplande innovaties met behulp van de ‘Innovatie ScoreCard’ af te zetten tegen deze succesfactoren, kan men op voorhand een inschatting maken van de slaagkansen.

1. Klant is overtuigd van het voordeel

De klant moet ervan overtuigd zijn dat het nieuwe product of dienst voordeel biedt ten opzichte van de huidige praktijk. Dit voordeel moet aansluiten bij de werkelijke, bestaande behoefte. De innovatie moet duidelijk beter, makkelijker, sneller, goedkoper, etc. zijn dan bestaande oplossingen. Het moet in de ogen van de klant eigenlijk meer doen dan waarvoor men betaalt. Hier verwarren aanbieders technologie vaak met de markt vraag: technisch gezien kan het, maar is er wel vraag naar? Mobiel internetten via ‘WAP’ was bijvoorbeeld geen succes. Niet vreemd als je bedenkt dat er (te) weinig geschikte toestellen en internetsites waren, dat de verbinding traag en duur was en dat de aangeboden diensten erg beperkt waren. Het voordeel voor de gebruiker was ver te zoeken. Dat is tegenwoordig met snel (draadloos) internet, iPhone en iPad wel anders, succes verzekerd!

2. Innovatie sluit aan op huidig gedrag

Wil een innovatie succesvol zijn dan moet het aansluiten bij de normen en waarden van de klant en gemakkelijk in te passen zijn in zijn huidige gedrag en werkwijze. Het nieuwe product of dienst moet ook aansluiten op eerdere ervaringen. Aanbieders maken vaak de fout om revolutionaire veranderingen na te streven, terwijl veranderingen altijd stapsgewijs (evolutionair) ontstaan en nooit radicaal. Internetbankieren is een succes omdat het een logisch vervolg is op het vertrouwde home-banking zoals Girotel, dit in tegenstelling tot mobiel bankieren dat maar moeizaam van de grond komt.

3. Eenvoudig te gebruiken

De klant moet ervan overtuigd zijn dat een innovatie makkelijk te gebruiken is. Des te complexer de vernieuwing, des te minder succes. Veel innovaties zijn puur technisch gedreven waardoor aanbieders onvoldoende aandacht hebben voor belangrijke zaken als gebruiksvriendelijkheid en onderhoudbaarheid. Bij veel nieuwe internetdiensten moeten klanten via een omslachtige website eerst een hele reeks gegevens invoeren en vragen beantwoorden voordat men de dienst kan gaan gebruiken. Veel potentiële klanten zijn dan al afgehaakt. Zo vonden veel consumenten de overschakeling naar internettelevisie ook te veel gedoe. Om consumenten alsnog over de streep te trekken introduceerden bedrijven als KPN en UPC gratis installatieservices, installatiegaranties en speciale TV-reclames.

4. Klant moet innovatie kunnen uitproberen

Mensen willen nieuwe dingen eerst uitproberen. Pas daarna zal men de aanschaf van het nieuwe product of dienst gaan overwegen. Of iemand zich een innovatie eigen maakt, is het resultaat van een geleidelijk, cyclisch en mentaal proces. Men neemt eerst kennis van een innovatie en laat zich daarna pas overhalen om het te proberen. Als het bevalt zal men na enige tijd de innovatie in gebruik nemen en verliest het uiteindelijk haar nieuwheid. Innovaties zijn succesvoller als de klant ze zonder veel moeite en extra kosten kan uitproberen. Als de klant tevreden is moet men het gebruik gemakkelijk kunnen voortzetten. Dit is een van de redenen waarom Pay-TV maar niet wilde lukken. Men moet namelijk eerst een settop box aanschaffen en installeren om het uit te proberen. Als het vervolgens niet bevalt moet men de decoder weer aangetekend terugsturen. Teveel rompslomp voor teveel mensen.

5. Gebruik is zichtbaar voor anderen

Innovaties zijn succesvoller als het gebruik daarvan zichtbaar is voor anderen. Potentiële klanten hebben daardoor zicht op de resultaten en voordelen van het nieuwe product of dienst. Dit verlaagt de drempel voor nieuwe gebruikers en versterkt automatisch het effect van sociale beïnvloeding via ‘member-get-member’. Zeker in deze tijd waarin het belangrijker is wat je hebt en dan wie je bent, is ‘zichtbaarheid’ van de innovatie een belangrijk wapen. Dit aspect heeft een belangrijke rol gespeeld bij de snelle opmars van mobiele apparaten zoals iPod, iPhone, iPad en de digitale camera.

6. Kritische massa is snel bereikt

Niet iedereen pakt iets nieuws op hetzelfde moment op. Er zijn vijf groepen te onderscheiden die ieder in eigen tempo en op eigen voorwaarden het nieuwe product of dienst accepteren. Rogers noemt ze ‘innovators’ (2,5%), ‘early adopters’ (13,5%), ‘early majority’ (34%), ‘late majority’ (34%) en ‘laggards’ (16%). Tussen haakjes staat de omvang van zo’n groep ten opzichte van de totale doelgroep. Innovators zijn er als de kippen bij, terwijl laggards (treuzelaars) over de streep getrokken moeten worden. Wanneer 15% tot 20% van de totale doelgroep een innovatie geadopteerd heeft, is de ‘kritische massa’ bereikt. Er zijn dan zoveel ‘schapen over de dam’ dat verdere verspreiding van de innovatie door de olievlekwerking min of meer vanzelf gaat. Bij het introduceren van nieuwe producten en diensten is het dus zaak om zo snel mogelijk de kritische massa bereikt te hebben. Een belangrijk aandachtspunt voor marketing- en communicatieplannen.

7. Product of dienst moet werken

Een nieuw product of dienst moet het natuurlijk wel doen, kleine kinderziektes daargelaten. Als een innovatie niet blijkt te werken wordt het niet opgepikt door ‘early adopters’ en zal verdere verspreiding van de innovatie vanzelf stoppen. Aanbieders brengen nog wel eens innovaties op de markt die de laboratoriumfase nog niet ontgroeid zijn. Zo moest jaren geleden in Duitsland de invoering van een omstreden systeem voor rekeningrijden voor het vrachtverkeer afgeblazen worden omdat het in de praktijk niet bleek te werken. En Nederland worstelt al tijden met de invoering van de OV-chipcard waar steeds weer technische (beveiligings)problemen mee zijn. Innovaties moeten gebaseerd zijn op ‘proven technology’ willen ze succesvol zijn!

8. Communicatie is op maat

Zoals eerder vermeld kunnen bij de invoering van innovaties vijf verschillende groepen onderscheiden worden. Deze groepen moeten apart benaderd worden wil een innovatie succesvol worden. ‘Innovators’ willen alles horen over de nieuwste mogelijkheden en kunnen meestal nog wel met enig gebruiksgemak (kinderziektes) leven. De ‘late majority’ is over het algemeen alleen geïnteresseerd in foutloze en gemakkelijke bruikbaarheid van een nieuw product of dienst. Aanbieders kiezen vaak voor een standaard massamarketingaanpak, terwijl een doelgroepbenadering vereist is voor structureel succes. Zo is de Postbank in het verleden heel bewust op verschillende momenten en met verschillende communicatiecampagnes bezig geweest om de ‘late majority’ en ‘laggards’ te verleiden om van Girotel over te stappen naar MijnPostbank.nl.

“De vraag is hier: hoe krijgen we Henk en Ingrid zover?”

Dennis de Groot

9. Innovatie wordt gefaseerd ingevoerd

Als mensen een nieuw product of dienst afnemen, is het nog geen garantie voor gebruik op lange termijn. Vaak haken mensen na enige tijd weer af. Bij het invoeren van innovaties gaat om het om drie fasen: het aanbieden en verspreiden van de innovatie (diffusieproces), het laten besluiten om een vernieuwing te gaan gebruiken (adoptieproces) en het daadwerkelijk gebruiken van een nieuw product of dienst en de verankering daarvan (implementatie). Aanbieders kiezen vaak voor een big-bang reclameoffensief dat snel weg ebt. Dit is onvoldoende om door de groep ‘early adopters’ (ook wel opinieleiders genoemd) opgemerkt te worden, laat staan bij de hele doelgroep. De ‘kritische massa’ wordt niet

Klantgedreven innovatie – De klant in de ‘driver seat’!

gehaald. Kortom, wil men de hele doelgroep bereiken en de innovatie op grote schaal verankeren dan moet men alle vijf groepen zien te bereiken. Dit kost in de regel eerder jaren dan maanden. Hierbij zijn er allerlei manieren om de adoptiesnelheid positief te beïnvloeden.

10. Er is voldoende budget

Innovaties op de markt brengen zijn vaak kostbare aangelegenheden. Denk alleen al aan research & development-, productie- en marketingkosten. Ook is vooraf moeilijk in te schatten hoe snel een nieuw product of dienst door de doelgroep afgenomen wordt. De periode tussen marktintroductie en grootschalige adoptie door de doelgroep is vaak lang, evenals de terugverdientijd. Wanneer en in welke mate de innovatie geld oplevert, is vooraf moeilijk in te schatten. Aanbieders moeten dus voldoende financiële adem hebben om deze periode te kunnen overbruggen. Dit aspect wordt in praktijk vaak zwaar onderschat. Veel dotcombedrijven gingen tijdens de internethoogtijdagen failliet omdat de ‘kritische massa’ te lang uitbleef en financiers er geen geld meer wilde insteken.

Deze tien succesfactoren verklaren, afhankelijk van de situatie, tot wel 90% het succes en de adoptiesnelheid van innovaties. Andere elementen waarmee ook rekening gehouden moet worden zijn het type innovatiebeslissing, de aard van de doelgroep (B2B, B2C), de gebruikte communicatiekanalen, de prijsstelling en de inzet van speciale ‘change agents’ (beïnvloeders).

“Als je doet wat je altijd al deed, dan krijg je wat je altijd al kreeg.”

Albert Einstein

De ‘Innovatie ScoreCard’

In onderstaande tabel staan vier voorbeelden van innovatieve producten en diensten, afgezet tegen 10 belangrijke succesfactoren. Door nader onderzoek kunnen onderstaande waarden precies vastgesteld en toegekend worden. Belangrijk daarbij is het moment waarop innovaties beoordeeld worden. Naarmate nieuwe producten en diensten langer op de markt zijn, zullen de scores op de succesfactoren veranderen.

Succesfactor	VOORBEELDEN VAN INNOVATIES			
	Digitale camera	E-Book	Mobiel betalen	iPad
Klantvoordeel	+++	++	+++	+++
Aansluiting op huidig gedrag	++++	---	--	++
Eenvoudig te gebruiken	+++	+	+/-	+++
Probeerbaarheid	+/-	--	-	+/-
Zichtbaarheid	++++	+++	+++	+++
Snelle kritische massa	++	-	---	++
Proven technology	++	+/-	-	+
Communicatie op maat	+/-	+/-	+/-	++
Gefaseerde invoering	+++	+++	++	+++
Voldoende budget	+++	+	+	+++
Resultaat	Succes	Kansrijk	Kansrijk	Succes

Tabel 4: Voorbeeld Innovatie ScoreCard (Bron: Indora Managementadvies).

Klantgedreven innovatie – De klant in de ‘driver seat’!

Innovatie door samenwerking: meer kansen, meer risico's

Innovaties zijn steeds vaker het resultaat van samenwerking tussen organisaties uit verschillende markten en sectoren. Een voorbeeld hiervan is Philips. Samen met Douwe Egberts heeft men in 2001 de succesvolle Senseo Crema op de markt gebracht. Een ander voorbeeld is het Elektronisch Patiënten Dossier (EPD) waarbij verzekeraars, huisartsen, zorginstellingen, patiënten en overheden een belangrijke rol vervulden. Dit soort samenwerkingsverbanden en organisatieoverstijgende innovaties mislukt nogal eens omdat partijen verschillende doelstellingen en tegengestelde belangen hebben. Bij het mislukte EPD wilde de ene partij betere administratieve processen, een ander soepeler declaratieverkeer en wilden zorgverleners en patiënten betere communicatie. Des te meer partijen betrokken zijn bij een innovatie, des te groter de kans op mislukking.

Wordt RFID een succes?

De technologietrend die al jaren in de belangstelling staat is ‘RFID’. Dit is een op ‘radio frequency identification’ gebaseerde techniek waarmee artikelen, objecten en mensen via ‘tracking & tracing’ systemen draadloos en contactloos gevolgd kunnen worden. In feite de slimme opvolger van de traditionele barcode. Door toepassing van RFID kunnen logistieke ketens geoptimaliseerd worden, kunnen ouderen langer zelfstandig blijven wonen en kunnen hooligans geweerd worden uit de stadions. Althans, als de leveranciers en onderzoeksbureaus gelijk krijgen. RFID-techniek bestaat al zo'n 40 jaar, maar staat door de steeds goedkoper wordende chips op het punt van doorbreken. Zullen nieuwe RFID-toepassingen voldoen aan de 10 succesfactoren?

Wat levert klantgedreven innovatie op?

Onderzoek wijst uit dat succesvolle innovaties zorgen voor duurzame groei in termen van meer (nieuwe) omzet en meer (nieuwe) winst⁴. Innoverende bedrijven blijken een hogere (omzet)groei te realiseren dan niet-innoverende bedrijven. Die omzetgroei wordt versterkt naarmate bedrijven actiever zijn in het innovatieproces. Innovatieve activiteiten hebben niet alleen effect op de totale omzetgroei, maar ook het omzetaandeel van nieuwe of verbeterde producten (de innovatieve output) wordt positief beïnvloed. Andere positieve effecten zijn dat de werkgelegenheid en arbeidsproductiviteit door innovatieve activiteiten vaak (sterk) toenemen. Daarnaast worden innovatieve organisaties aantrekkelijker gevonden met een sterkere merkkracht en reputatie tot gevolg.

*“It's not the strongest of species that survive, nor the most intelligent,
but the one most adaptable to change.”*

Charles Darwin

Door de nauwe klantbetrokkenheid worden klantenbinding en klantloyaliteit als vanzelf versterkt met als resultaat minder klantverloop en meer merkambassadeurs die zorgen voor positieve mond-tot-mondreclame. En last-but-not-least; het is leuk! Klanten en medewerkers voelen zich meer betrokken en ‘empowered’ en dat geeft ze een goed en plezierig gevoel. Redenen te over om met klantgedreven innovatie aan de slag te gaan.

Klantgedreven innovatie kan gezondheidszorg 1 miljard opleveren

Toepassing van e-health bij chronische ziektes als astma, diabetes, hartfalen en depressie kan de maatschappij in totaal meer dan 1 miljard opleveren. Dit becijfert onderzoeksbureau APE in een studie naar de toepassing van telegeneeskunde en zelfmanagement. Naast een directe kostenbesparing van 110 miljoen euro zit de maatschappelijke winst vooral in een hogere arbeidsproductiviteit, korter ziekteverzuim en daarmee hogere arbeidsdeelname en een lager beroep op uitkeringen. De totale kostenbesparing kan oplopen tot 1 miljard euro. Telegeneeskunde en zelfmanagement leiden tot een forse afname van ziekenhuisopnames en een

⁴ Syntens, TNO, Innovatieplatform, Industriemonitor e.a.

Klantgedreven innovatie – De klant in de ‘driver seat’!

sterk verbeterde therapietrouw voor medicijnen. Op grond van deze uitkomsten concluderen de economen Goudriaan, Groot, Notenboom en Blankers dat e-health en zelfmanagement een belangrijk antwoord kunnen zijn op de groeiende arbeidstekorten en kostenoverschrijdingen in de zorg. Toch wordt dit potentieel onvoldoende benut, zo constateert APE. Dit ligt volgens aan de huidige bekostiging en weerstand tegen veranderingsprocessen in de zorgsector.
Bron: Skipr.nl, 2012.

Goed ondernemerschap blijft de basis

Klantgedreven innovatie kan door de meeste organisaties toegepast worden. Van multinationals tot MKB-bedrijven en van bedrijfsleven tot overheden en non-profit sector. Bedrijven die hiermee willen beginnen moeten wel aan enkele belangrijke voorwaarden voldoen. Het vraagt namelijk om een open transparante houding, goed projectmanagement, communitybeheer en communicatievaardigheden. Bedrijven zullen een gelijkwaardige dialoog met deelnemers moeten aangaan en klanten tijdens het ontwikkeltraject regelmatig moeten informeren en aanmoedigen. Klantgedreven innovatie betekent ook dat bedrijven hun werkprocessen moeten aanpassen en de controle moeten durven loslaten. Je moet open staan voor nieuwe ideeën en snel en flexibel reageren op ontwikkeluitkomsten en klantenfeedback. Authenticiteit is erg belangrijk want als verkoop het voornaamste doel is en klantbetrokkenheid niet meer dan ‘window dressing’, dan voelen klanten dat feilloos aan en mislukt de samenwerking. En klantgedreven innovatie is een continu proces en geen eenmalige actie. Eenmaal gestart kun je er bijna niet meer mee stoppen. Bezint eer ge begint is ook hier het devies.

*“Innovatie is niet het product van logisch denken,
hoewel het resultaat is gekoppeld aan logische structuur.”*

Albert Einstein

Niet alle sectoren, productcategorieën en situaties zijn evenveel geschikt voor deze nieuwe aanpak. Denk aan kennis- en kapitaalintensieve hightech industrieën, specialistische medische technologie of de farmaceutische industrie waar nieuwe medicijnen alleen na jarenlang onderzoek vrijgegeven worden voor grootschalige productie. Voor dit soort organisaties ligt een lineair en meer gesloten innovatieproces meer voor de hand. Hoewel ontwikkelingen als e-health, PatientsLikeMe (C2C community) en de social networks van Philips Healthcare (B2B community) laten zien dat klantgedreven innovaties ook in dit soort sectoren grote kansen biedt.

Daarnaast zijn er ook bedrijven die het niet nodig vinden en niet nodig hebben om klanten intensief te betrekken bij het ontwikkelen van relevante producten. Denk aan Apple dat waanzinnig veel succes heeft met zijn Mac, iPod, iTunes, iPhone en iPad. Als een van de weinige bedrijven weet Apple op eigenzinnige wijze producten op de markt te brengen die echte toegevoegde waarde bieden qua functionaliteit, gebruiksgemak en design. De meeste ondernemingen lukt dit niet omdat ze nog teveel product- en procesgericht denken.

Doelstellingen staan centraal, niet oplossingen

Klantgerichte innovatie begint bij heldere doelstellingen en niet met ideeën en oplossingen. Het begint met het vaststellen waar je als organisatie naartoe wilt. Waar en waarmee maak je het onderscheid in jouw markt? Daarna ga je samen met klanten en businesspartners op zoek naar oplossingen om die doelstellingen te behalen. Het ontwikkeltraject moet vervolgens leiden tot middelen of methoden waarmee jouw organisatie zich duurzaam kan onderscheiden in de markt, of desnoods de hele markt kan veranderen.

Innovatie begint dus niet bij creatievelingen die spontaan leuke ideeën bedenken. Die zijn uiteraard meer dan welkom, maar dan wel later in het proces. De reden dat veel

Klantgedreven innovatie – De klant in de ‘driver seat’!

innovatietrajecten zo'n slechte ROI hebben, is dat er volgens het onderzoek van Accenture⁵ geen gestructureerde processen aan ten grondslag liggen. De kern van innovatie mag dan een creatief proces zijn, maar dat proces moet zeker zo streng bewaakt en begeleid worden als alle andere bedrijfsprocessen. Zo is het succesvolle Nespresso-concept een traject van vele jaren geweest met als doelstelling een nieuwe manier van koffiedrinken te creëren waarmee het merk een zo groot mogelijke groep koffiedrinkers met handen en voeten aan zich kon binden. Door de innovatieve 'lock-in' oplossing met speciale apparaten en koffiecapsules zijn ze daarin meer dan geslaagd.

Bedenk dat klantgedreven innovaties niet per definitie een succes zijn, zoals de praktijkvoorbeelden van SellaBand en Skoeps laten zien. Het juist aanvoelen van trends, goed ondernemerschap, een rendabel verdienmodel, een goede timing en een 'lange adem' blijven belangrijke succesvoorwaarden.

Traditionele aanpak biedt nog steeds kansen

In veel gevallen kan ook met een 'traditionele' aanpak effectief ingespeeld worden op de nieuwe ontwikkelingen zonder dat de inzet van het digitale wapen direct noodzakelijk is. In de gezondheidszorg kent men al decennialang het lotgenotencontact en groepssprekuren waarbij patiënten in de fysieke wereld samenkomen om face-to-face ervaringen uit te wisselen en elkaar te steunen. In de bouwwereld spreekt men over 'community planning' waarbij bewoners via buurtbijeenkomsten betrokken worden bij het opstellen van bouw- en bestemmingsplannen. Kruidvat organiseert vier keer per jaar een ideeëndag op het hoofdkantoor waar iedereen met een goed productidee welkom is. Men krijgt een kwartier de tijd om de inkopers van het idee te overtuigen. Als de inkopers het productidee goed vinden, wordt het in het assortiment opgenomen. Zo zijn de schuurspons op een steel en de rekbare boekenkaf in de Kruidvat winkels terecht gekomen. En HEMA heeft al jarenlang de HEMA designwedstrijd waarbij ook klanten een ontwerp in konden sturen. Het winnende ontwerp wordt opgenomen in het HEMA-assortiment. Over co-creatie gesproken. Natuurlijk kan de inzet van nieuwe media deze fysieke processen in meer of mindere mate vervangen, versterken en wellicht efficiënter laten verlopen, maar dit is niet altijd nodig.

Bron: CRM in de praktijk, 2010.

"Customer Insight is the collection, deployment and translation of information that allows a business to acquire, develop and retain their customers."

Wikipedia

25 Praktijkvoorbeelden van klantgedreven innovatie

Ter inspiratie volgt hierna een overzicht met aansprekende klantgedreven innovaties.

1. Frustraties van klanten bieden kansen voor 'new business'

Taco en Ties Carlier, oprichters van Vanmoof, kijken goed waar mensen zich aan ergeren. Als oplossing stampen ze dan een bedrijf uit de grond om zo'n ergernis voorgoed op te lossen. Zo ontwikkelde ze een 'Urban Bike', voortgekomen uit frustraties over kapotte lampen en slagen in wielen. Met het bedrijf Dutchband loste ze het probleem op van gehannes met polsbandjes bij festivals. Ze bedachten een nieuwe printtechniek en gingen polsbandjes online verkopen. Recent lanceerden ze het online bedrijf Shifter. Dat ontstond uit de irritatie dat er geen goed betaalsysteem voor horecapersoneel bestond. Met Shifter kun je online uitzendkrachten inplannen en na afloop meteen betalen. En met een iPhone applicatie kun je personeel in- en uitchecken. Kortom, ondernemers uit verontwaardiging! En de behoefte van klanten aan producten die concrete ergernissen oplossen is groot, dus marktkansen genoeg.

Bron: Emerce, 2010.

⁵ Bron: Innovation: a Priority for Growth in the Aftermath of the Downturn, Accenture, 2009.

2. Digitale ideeënbus bij Starbucks

Bij crowdsourcing maken organisaties gebruik van een grote groep ('crowd') amateurs, professionals en geïnteresseerden voor informatie, advies, onderzoek en ontwikkeling. Een klassieker op dit gebied is Starbucks met MyStarbucksIdea, in feite een digitale ideeënbus. Zo kunnen consumenten al enkele jaren op MyStarbucksIdea.com ideeën voor nieuwe vestigingen of koffiesmaken indienen die vervolgens door andere consumenten becommentarieerd en beoordeeld worden. Zo zijn er drie categorieën ontstaan waaraan consumenten hun ideeën toevertrouwen: producten, de beleving (dienstverlening, sfeer en medewerkers) en Starbucks betrokkenheid bij maatschappelijke en ecologische issues. Starbucks voert vervolgens de ideeën met de hoogste score uit. Het eerste jaar werden maar liefst zeventigduizend ideeën door consumenten ingediend. Computerleverancier Dell lanceerde in 2007 een vergelijkbaar initiatief onder de naam 'Ideastorm'.

Bron: MyStarbucksIdea.com, 2011.

3. Bedenk jij de nieuwe Patatje Joppie?

Lay's Maak de Smaak was in 2010 een krakend succes met meer dan 675.000 smaakinzendingen en 6 miljoen verkochte zakken van de drie finalesmaken, waaronder de winnaar 'Patatje Joppie'. Geen wonder dat Nederland vanaf 16 januari 2012 wederom wordt uitgedaagd om een nieuwe smaak Lay's chips te bedenken en mee te helpen kiezen. Leuk: dit jaar kan iedereen in online 'Battles' nog meer helpen mee bepalen welke drie finalesmaken straks in augustus in de winkel komen te liggen. De uiteindelijke winnende smaak is vervolgens vanaf november 2012 een jaar lang als Limited Edition te koop. De winnaar die deze smaak heeft ingezonden, verdient 25.000 euro én 1% van de omzet van 'zijn' chips tijdens dat eerste jaar. Chipsfabrikant Lay's heeft daarnaast ook een online community ontwikkeld op Facebook om het dialoog met de consument aan te gaan. Lay's wil de betrokkenheid verder stimuleren door spelelementen in te zetten en op zoek te gaan naar de grootste fan.

Bron: Lays.nl, 2012.

4. Patients for patients: consumenten helpen elkaar

Op PatientsLikeMe kunnen consumenten aangeven welke ziekte ze hebben, welke leeftijd ze hebben, in welk stadium van hun ziekte ze zitten en welke medicatie ze gebruiken. Op basis van het klantprofiel kan je zien welke medicatie andere patiënten zoals jij gebruiken en kun je dus zien wat wellicht beter werkt. Op de website kun je aandoeningen, symptomen, behandelingen en doseringen gestructureerd invoeren en een uitgebreid klantprofiel met schema's en trends bekijken. Ook kun je eenvoudig in contact komen met lotgenoten en kun je artsen en hulpverleners uitnodigen in je virtuele behandelteam. Het platform kan bestaan doordat ze de vergaarde informatie verkopen aan de medische industrie die de informatie gebruikt om betere medicijnen te maken.

Bron: Patientslikeme.com, 2012.

5. SellaBand zet platenindustrie op zijn kop

In 2006 ging SellaBand van start en zette daarmee de platenindustrie op zijn kop. SellaBand probeerde onder de slogan 'de macht aan de fans' de dominante positie van de platenindustrie te doorbreken. Sociale netwerken namen de plek in van meer traditionele marketing. SellaBand is een website waarop muzikfans ('believers') kunnen investeren in artiesten zonder platencontract. Wanneer een band genoeg 'believers' heeft en \$50.000 bij elkaar heeft gebracht, kan men via SellaBand de studio in om een CD op te nemen en uit te brengen. Van het geld worden de huur van de studio, de producer en de productie betaald. Op SellaBand staan eind 2009 meer dan drieduizend artiesten geregistreerd met meer dan 62.000 potentiële believers. Ook is er al meer dan drie miljoen euro geïnvesteerd in muziktalent. De artiesten hebben een eigen webpagina met een biografie, een aantal foto's of video's en natuurlijk een aantal muzieknummers. Aan de artiest de taak om vijfduizend 'believers' van tien dollar (of een veelvoud daarvan) bijeen te brengen. Ondanks de download cultuur blijken fans en 'believers' nog steeds geld over te hebben voor een

Klantgedreven innovatie – De klant in de ‘driver seat’!

CD als tastbaar bewijs van hun betrokkenheid en geloof in hun 'ontdekking'. Alle opbrengsten van de CD worden verdeeld onder de investeerders, SellaBand en artiesten zelf. SellaBand werkt samen met partners voor promotie en distributie. Belangrijke les van start-up SellaBand: “de weg is altijd langer dan je eerst dacht”. En soms te lang, want ondanks de veelbelovende start kreeg SellaBand het financieel gezien moeilijk en ging het bedrijf in 2010 failliet. Het verdienmodel kreeg men niet kloppend. Oprichter Pim Betist begon na SellaBand een nieuw avontuur met een vergelijkbaar concept, maar dan voor Afrikaanse muziek.

Bron: SellaBand.com, 2009.

6. Handige boodschappenkar van Albert Heijn

Albert Heijn wilde een nieuw product in de markt zetten: een soort boodschappenkar die achter je fiets te bevestigen is. Ze noemde het de iShop. Deze fietskar kun je makkelijk mee de winkel innemen en de boodschappen erin zetten. Albert Heijn liet door Gazelle een aantal van deze iShop-karren maken en liet ze uittesten door een aantal geselecteerde personen. De iShop mochten ze houden als ze vragen over de iShop zouden beantwoorden. Dit alles vond plaats in een private portal om de content niet direct naar buiten te brengen, alleen de geselecteerde personen en de betrokkenen van Albert Heijn konden hierop op inloggen. Uit een proef die in Apeldoorn is gehouden blijkt dat de gebruikers er tevreden over zijn, en de supermarkt meer omzet genereert. Tegen een borg van 50 euro konden klanten van de Albert Heijn meedoen aan de proef met de iShop. Er waren vijftig iShops beschikbaar. Uit de proef is gebleken dat gebruikers vaker naar Albert Heijn gaan, namelijk in plaats van één keer elke 2,5 weken gaan ze één keer per 1,5 week. Dat betekent een toename van ruim 19%. Ook besteden ze meer per week. Voor de proef lag het gemiddelde op 58 euro, tijdens de proef op 66 euro, een toename van 14 procent.

Bron: Frankwatching.com en Verkeersnet.nl, 2010.

7. Nieuwe business opportuniteiten met behulp van social networks

Philips Healthcare wil met behulp van social networks langdurige en wederzijds waardevolle relaties met klanten en prospects te ontwikkelen. Ook wil men hiermee Philips Healthcare binnen de targetgroep introduceren en nieuwe business opportuniteiten creëren. Philips heeft hiervoor drie social mediaplatformen ingericht via LinkedIn. De eerste is 'GetInsideHealth', een gratis platform voor professionals. Het platform biedt professionals gratis originele en onafhankelijke informatie (o.a. nieuws, ontwikkelingen en innovaties) op het gebied van cardiologie, oncologie, radiologie en verloskunde en gynaecologie. Het tweede platform is 'InnovationsInHealth' waar medische professionals informatie, ervaringen en meningen met elkaar kunnen uitwisselen. Het doel van deze groep is naast het opbouwen van 'thought leadership', het interacteren met de doelgroep, het faciliteren van discussies, het verkrijgen van klantinzichten en het vroegtijdig opsporen van product issues. Het derde platform is 'ListenInsideHealth'. Dit is een online tool waarmee medische professionals inzicht kunnen verkrijgen in hoe online door patiënten en vakgenoten wordt gesproken over verschillende medische onderwerpen. Het doel van het 'luisterplatform' is om de merkpositie van Philips Healthcare te verbeteren door de waardepropositie 'People Focused. Healthcare Simplified' daadwerkelijk uit te voeren. ListenInsideHealth dient om inzichten te genereren voor Philips voor verbeterde communicatie en marktgedreven innovatie. Tot slot biedt het de medische professionals en andere belanghebbende een interactieve en unieke beleving om relevante marktkennis te verkrijgen. In samenwerking met de Universiteit van Tilburg en LinkedIn wordt onderzoek gedaan om de ROI van deze investeringen beter in kaart te brengen.

Bron: Nima Expert Paper Social Media B2B, 2011.

8. Samen sleutelen aan een Ducati

Ducati-rijders zijn fans die in hun vrije tijd op een Ducati rijden en druk bezig zijn met het onderhouden en personaliseren van hun motor. Ducatie-rijders konden al langer via webpolls stemmen op prototypes die in productie genomen moesten worden en feedback geven voor verdere productontwikkeling. Sinds kort werken Ducati-fans in virtuele teams samen met professionele ontwerpers en productmanagers van de fabrikant. Samen

Klantgedreven innovatie – De klant in de ‘driver seat’!

definiëren ze de eigenschappen en technische kenmerken van de ‘nieuwe motor’. Motorrijders plaatsen dagelijks meer dan 150 berichten op fora en chats van Ducati. Populair zijn de discussies over ‘motorbeleving’. Communitymanagers van Ducati nemen actief deel aan de discussie via websites, online magazines en nicheportals voor motorrijders. Ook proberen zij ‘influentials’ te identificeren die invloed hebben op het keuzegedrag van motorrijders. Ducati noemt haar nieuwe businessmodel ‘virtual community management’ en ‘customer collaboration management’.

Bron: Telecommerce.nl, 2009.

9. Passagiers KLM denken mee over nieuwe producten en diensten

KLM heeft hiervoor een eigen online community ontwikkeld waarvoor een select groepje frequent flyers is uitgenodigd. Vierhonderd belangrijke klanten uit verschillende markten zijn lid van de gemeenschap en denken in een vroeg stadium mee over nieuwe producten en betere services. Voorwaarde voor selectie is dat ze ook ervaring hebben met andere vliegmaatschappijen, zodat ze de services en producten 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.

Bron: CRM in 1 Day, 2009.

10. Virtueel verzorgingshuis maakt bakstenen verzorgingshuizen overbodig

Verzorgingshuizen zijn overbodig als eerstelijns hulpverleners samenwerken in een ‘virtueel verzorgingshuis’. Dat concludeert de Nederweertse huisarts Thieu Heijltjes na twee jaar ervaring met het zorgexperiment ‘het virtuele verzorgingshuis’. Het virtuele verzorgingshuis bestaat uit een website waarop artsen, verpleegkundigen, patiënten en familie op de site kunnen inloggen en het zorgplan bekijken. Heijltjes: "Virtueel is de communicatie in de eerstelijnszorg perfect te regelen. We hebben een heel goed overzicht over de mensen met een hoge zorgvraag. De hulpverleners van een bewoner kunnen elkaar via het systeem heel snel benaderen. De zorgvraag lijkt in twee jaar niet toe te nemen. Er zijn steeds minder zorgplanbesprekingen nodig en de zorg is veel efficiënter ingericht. Bovendien kost het virtuele systeem relatief weinig." Sinds de invoering van het virtuele verzorgingshuis is de wachtlijst voor het nog bestaande ‘echte’ verzorgingshuis in Nederweert verdwenen. Door actieve inbreng van alle partijen vanaf het allereerste begin is er een praktisch werkend systeem ontstaan. Het virtueel verzorgingshuis kan nu uitgerold worden over de rest van Nederland.

Bron: MedischContact.nl, 2010.

11. Vijf miljoen unieke fietsen

Personalisering van producten en diensten lijkt een van de absolute trends in co-creatie. Waar kopers van de hippe retro-versie van de Fiat 500 ooit de keuze hadden uit 500 duizend varianten, gaat het nieuwe Nederlandse fietsenmerk Beick nog een stapje verder. Bij Beick kun je je hippe stadsfiets via de website op vijf miljoen manieren personaliseren. Je hebt dus altijd een unieke fiets. En, nog belangrijker, je hebt altijd een verhaal. Het is helemaal jouw fiets, die past bij jouw lifestyle.

Bron: Emerce, 2010.

12. Je eigen Lego ontwerp in de winkel

Lego is een mooi voorbeeld van een traditioneel bedrijf dat in relatief korte tijd omgeschakeld is naar een bedrijf waar klantgedreven innovatie hoog in het vaandel staat. Lego maakt daarbij gebruik van een gigantische community met meer dan 2,5 miljoen leden dat stapsgewijs is opgebouwd. Consumenten mogen hun eigen ontwerpen uploaden waarbij Lego de beste in productie neemt. De uitverkorenen krijgen 5% royalty over de verkopen. Per week worden er meer dan 3.000 ontwerpen geupload. Ze worden elk jaar beter. Volwassen hebben dankzij internet ontdekt dat er andere volwassen zijn die ook van Lego houden. Vroeger dachten ze dat ze de enige waren en hielden het geheim. De participatie van volwassenen in deze community is dan ook explosief gestegen. Met deze

Klantgedreven innovatie – De klant in de ‘driver seat’!

leden ontwikkelen ze formele relaties. Dat zijn personen die hun inkomen halen uit activiteiten met legostenen. Bijvoorbeeld een professioneel Lego artiest die in opdracht allerlei kunstwerken maakt. Verder is er een online magazine Brick Journal dat vrijwilligers schrijven en door 50.000 personen wordt gedownload.

Bron: Lego.com, 2011.

13. Denk Mee Met je (Rabo) Bank

‘Denk Mee Met Je Bank’ is de naam van de online community die de bank kortgeleden heeft opgericht. Rabobank Utrecht optimaliseert haar dienstverlening samen met haar klanten. Mensen praten mee én beslissen, aldus de bank. Van alle mensen die via de online community de dienstverlening van de bank beoordeelden, selecteerde Rabobank Utrecht honderd deelnemers voor deze pilot. Zij kregen wekelijks een verzoek, bijvoorbeeld om bepaalde informatie op de website van Rabobank te zoeken of een e-mail met een specifieke vraag te versturen. Tevens voelde een moderator individuele klanten aan de tand. Tijdens maandelijkse workshops bespraken bankmedewerkers vervolgens uitvoerig alle klantbevindingen en bedachten zij potentiële oplossingen voor de problemen waar deelnemers tegenaan waren gelopen. Zoals het aanpassen van webformulieren op basis van de verbeterpunten die klanten hebben aangegeven. Reacties van klanten hebben ook geleid tot de invoering van betere telefoonscripts in het Klant Contact Centrum van de bank waardoor klanten beter en sneller worden geholpen.

Bron: Rabobank Utrecht, 2011.

14. Burgerjournalistiek van ‘Skoeps’ ten einde

Het moest ‘de eerste Nederlandse nieuwssite voor burgerjournalisten’ worden, maar na anderhalf jaar is het doek gevallen voor Skoeps. Op deze nieuwssite konden bezoekers foto’s en filmpjes insturen van gebeurtenissen uit eigen omgeving. Volgens de officiële berichten paste Skoeps niet langer binnen de strategische focus van de oprichters PCM Uitgevers en Talpa Media. Daarnaast is het Skoeps ‘niet gelukt een financieel gezond vooruitzicht te ontwikkelen’. Zo’n 7.500 gebruikers hebben zich laten registreren op Skoeps. Maandelijks stuurden zij tussen de 1.000 en 1.500 nieuwsitems in. In april 2007 won Skoeps een Zilveren SpinAward en een nominatie voor de World Summit Award.

Bron: Volkskrant.nl, 2008.

15. BoekTweePuntNul

Wat begon met één korte oproep via Twitter, leverde binnen korte tijd 125 aanmeldingen op van auteurs die allemaal een artikel schreven over Web 2.0, Social Media en Webtools. Vier maanden later was er een prachtig boek over deze onderwerpen, gebundeld onder de naam BoekTweePuntNul. Er is een speciale onderwijsuitgave beschikbaar met extra artikelen en speciale tips voor gebruik in de klas. In BoekTweePuntNul staan 125 toepassingen beschreven door 125 auteurs, binnenkort aangevuld met nieuwe hoofdstukken die gratis te downloaden zullen zijn. Kent u een tool die nog niet beschreven is en die u wel gebruikt in uw onderwijs? Dan is het mogelijk om uw idee aan te dragen. Zo ontstaat een bundeling van beschrijvingen, aangedragen door mensen uit de praktijk!

Bron: Mbo.kennisnet.nl, 2012.

16. Publiek en experts lossen uitdagende vraagstukken op

InnoCentive is een marktplaats voor open innovatie. Hierbij leggen ‘seekers’ hun problemen voor aan een database van ongeveer 250.000 ‘solvers’. Goede ideeën worden beloond met prijzengeld. De gemiddelde success rate is 50%. Een ander voorbeeld is Battle of Concepts, een innovatieplatform waar organisaties vraagstukken plaatsen die worden opgelost door studenten en Young professionals. De deelnemers met de beste ideeën ontvangen hiervoor een prijs. Bij Betalab van Nokia kan iedereen lid worden, maar moeten de leden hun expertise ‘waarmaken’. Wanneer blijkt dat zij goede ideeën hebben, innovatieve oplossingen bieden of anderen waardevolle feedback geven, kunnen zij worden opgenomen in het expertteam. Een expert wordt in de community aangeduid met een ander logo om hen te onderscheiden van de overige leden. Ook medewerkers van Nokia zijn actief in de community en hebben hun eigen kenmerk. Een ander voorbeeld is

Klantgedreven innovatie – De klant in de ‘driver seat’!

Your Encore, met een community van onderzoekers en engineers die recent met pensioen gegaan zijn. Naar aanleiding van de achtergrond en ervaring van de expert, wordt er een gepast project gevonden waar de expert voor wordt benaderd.

Bron: Managementsite.nl, 2011.

17. Ontwerp je eigen t-shirt

Threadless.com is een website waar bezoekers hun eigen t-shirt kunnen ontwerpen. De nieuw ontworpen shirts worden op de website geplaatst waarna de Threadless community de volgende 7 dagen een score kan geven (van 0 tot 5). Aan de hand van de score bepaalt de Threadless organisatie welk t-shirt wordt geprint en te koop wordt aangeboden aan andere bezoekers van de site. De maker krijgt daarvoor een vast geldbedrag, een cadeaubon en een variabel bedrag per herdruk van het t-shirt. Threadless.com draait volledig op ontwerpen van bezoekers, oftewel de Threadless community. Inmiddels heeft de site haar producten uitgebreid; ook iPhone-hoesjes zijn nu beschikbaar om zelf te ontwerpen.

Bron: Threadless.com, 2011.

18. Second Bloom: samen je eigen huis bedenken

Het woonconcept Second Bloom is sinds 2008 online. Traditioneel koop je een nieuwbouwwoning die voor 98% vast ligt. Je hebt nog enige inspraak, bijvoorbeeld de keus voor een extra dakkapel of een uitbouw, maar dit is minimaal. Met Wenswonen mag je zelf een kavel kiezen, daarna het type woning, verschillende indelingen en plattegronden. En dit alles doe je online, waarbij je bij elke keuze kunt zien wat de financiële consequenties zijn. Second Bloom gaat zelfs nog een stap verder. Hierbij start je met gelijkgestemde woningzoekende een traject waarbij je niet alleen jouw individuele woning vorm geeft, maar de complete inrichting van jouw toekomstige wijk. De mensen op het platform vullen een uitgebreide woontest in. Het stappenplan dat wordt doorlopen, start met het delen van ideeën over de inrichting van de openbare ruimte en de architectuur. De combinatie van online en fysieke bijeenkomsten brengt de groep dichter bij elkaar en het ontwerp voor de wijk wordt steeds concreter. Dit is het moment waarop geïnteresseerden hun individuele woonwensen kenbaar maken waarna het voorlopig koopcontract volgt. Voor projectontwikkelaars en bouwers is het interessant dat men onder meer via de woontest veel informatie over de woonwensen verzamelt. De betrokkenheid bij het collectief maakt dat de start verkoop van de woning een stukje naar voren schuift, dit geeft dus ook afzetgarantie.

Bron: Frankwatching.com, 2011.

19. Sociale innovatie bij restaurant VanHarte

Bij Resto VanHarte is het altijd gezellig. Buurtgenoten ontmoeten elkaar tijdens een gezonde, smakelijke en betaalbare maaltijd. Iedereen is welkom. Mensen met verschillende leeftijden, culturen en religies, komen met elkaar aan de praat. Resto VanHarte biedt kansen voor mensen die moeite hebben om contacten te leggen. Bij Resto VanHarte schuiven ook regelmatig mensen aan die actief zijn in de buurt, zoals de wijkagent, de imam, dominee of huisarts. Tijdens of voorafgaand aan de maaltijden geven ze nuttige informatie en vertellen over activiteiten in de buurt. Voor de gasten levert dit vaak nieuwe contacten op en nieuwe kansen om hun weg in de samenleving te vinden. Samen eten verbindt. Daar gelooft Resto VanHarte heilig in. Resto VanHarte heeft de overtuiging dat maatschappelijke integratie, participatie en samenhang begint bij de mens zelf, zijn straat en zijn wijk. Het personeel van een Resto VanHarte bestaat uit een horecacoördinator en de restomanager, de gastheer of -vrouw van de avond. Daarnaast werken er vrijwilligers, mensen in een re-integratie- of reclasseringsproject en stagiaires van het VMBO/MBO. De inkopen worden altijd gedaan bij winkels in de buurt.

Bron: Restovanharte.nl, 2012.

20. Nike Running community

Nike geeft mensen via NikeID de mogelijkheid een eigen sportschoen te ontwerpen, door verschillende stoffen, kleuren, zolen, veters en teksten aan te bieden. Via de website kan men zijn eigen sportschoen ontwerpen en bestellen. Nike is een schoolvoorbeeld van een

Klantgedreven innovatie – De klant in de ‘driver seat’!

organisatie die steeds meer groeit naar een volledige co-creatieve organisatie. Zij hebben hiervoor verschillende toepassingen ontwikkeld zoals NikeiD en Nike+. Bij Nike+ worden hardlopers wereldwijd met elkaar verenigd door een volledig ‘customized’ online platform. Dit platform faciliteert de hardlopers met verschillende gebruiksvriendelijke applicaties, afgelegde kilometers per week, trainingsschema’s etc. Daarnaast organiseert Nike zogeheten ‘Running Clubs’ in het bos. Doel is om hardlopers en leden van de Nike Running community de ultieme running experience te bieden.

Bron: CRM in de praktijk, 2010.

21. TopZorg bij Menzis

Zorgverzekeraar Menzis heeft in september 2010 het platform TeamTopZorg.nl geopend. Inzicht in zorgervaringen maken het mogelijk om te komen tot een beter zorgaanbod en verbeteringen in de structuur in de zorg. De ambitie is om van leverancier van diensten door te groeien tot belangenbehartiger. De co-creatie omgeving maakt het mogelijk om dit pad hiernaartoe samen met de klant te bewandelen. Uiteindelijk gaat het om positie te verbeteren in driehoek; verzekerde, zorginkoper en zorgaanbieder. Omdat ‘de zorg’ voor klanten vaak te abstract is om direct op verbeteringen te komen worden zij aangemoedigd om hun positieve én negatieve zorgervaringen te delen. Door deze ervaringen te bespreken ontstaan inzichten en ideeën die de basis vormen voor concrete verbeteringen in diensten en producten. De voortgang van de implementatie van deze verbeteringen wordt actief gedeeld en besproken op de site. Hierdoor ontstaat, naast een verbeterde dienstverlening, ook een verhoogde betrokkenheid en begrip over de complexe wereld van de zorg. Moderatieteams bestaande uit medewerkers nemen deel aan het online platform, thema’s worden ingebracht om zo de dialoog te stimuleren. Op die manier worden interne platforms gekoppeld aan externe platforms. Resultaten na een paar maanden online zijn 3267 deelnemers, 744 ideeën, 222 verhalen, 2739 reacties, 2,1% actieve bijdrage en 9,6% lezers. Doelstelling is dat een community van 5000 mensen permanent actief is.

Bron: Frankwatching.com, 2011.

22. Civic Banking: maatschappelijk bankieren in Spanje

Een succesvol voorbeeld van Community Banking 2.0 is de Spaanse bank Caja Navarra, oftewel CAN. Zelf spreken zij over ‘civic banking’. Het merk is gebouwd op transparantie, verantwoordingsplicht en sociale verantwoordelijkheid. CAN hanteert vijf rechten: 1) als klant weet je wat de bank aan je verdient, 2) als klant weet je waar de bank in investeert, 3) als klant beslis je mee in welke sociale projecten de bank een deel van zijn winst investeert, 4) als klant wordt je op de hoogte gehouden van de resultaten van deze sociale investeringen en 5) kun je als klant zelf vrijwilligerswerk verrichten bij de sociale projecten. CAN betreft zijn klanten bij wat er met hun spaargeld gebeurt. Zo wordt 30% van de winst besteed aan maatschappelijke doelen die de klant zelf mag uitkiezen. Daarbij kunnen klanten participeren als vrijwilliger in deze projecten. De bank vertelt klanten maandelijks hoeveel er verdiend is. De bank die in Nederland enigszins in de voetsporen treedt van CAN is de Triodos Bank, op de voet gevolgd door de ASN bank en Rabobank. Voor deze banken liggen er als eerste kansen om zich te transformeren tot een echte Community Bank 2.0. Een bank waar klanten en maatschappij blij van worden.

Bron: Cajanavarra.es, 2011.

23. Connect: & Develop: het idee voor de Swiffer

De wereld kan je lab zijn. Hoe minder je als multinational zelf hoeft te ontwikkelen, hoe effectiever je bent, vindt was- en levensmiddelenproducent Procter & Gamble. “We hebben de afgelopen tien jaar een omslag gemaakt van research and develop naar connect and develop”, laat innovatiemanager André Convents weten. P&G schrijft 50 procent van zijn innovaties (en ruim honderd nieuwe marktintroducties) toe aan haar open innovatieplatform Connect & Develop. Zo is voor de Swiffer (geen bezem, geen stofzuiger) nadrukkelijk naar buiten gekeken. Zonder de hulp van externe partners zou de stofverwijderende huisvriend nooit kunnen zijn gemaakt. De technologie was intern niet beschikbaar. Nu is de Swiffer een van de absolute kaskrakers van P&G, het ding is goed voor een omzet die naar de 1

Klantgedreven innovatie – De klant in de ‘driver seat’!

miljard dollar groeit. P&G gelooft in open innovatie. Daarmee kan sneller worden ingesprongen op de veranderende markt(vraag). De policy van het concern is dat 50 procent van de vernieuwende technologie van buiten moet komen. Maar het raam gaat ook open voor de mening van de consument. In principe vraagt P&G feedback bij alle productontwikkeling, van concept tot uitvoering. Zelfs voor de co-creatie van een nieuw wasmiddel legt de consument, zo zegt Convents, “een enorme passie” aan de dag. Voor het testen van het innovatieve Ariel Excel Gel (wassen op lage temperaturen) vond het concern maar liefst duizend consumenten bereid. De retention-rate was hoog. Mensen kwamen en bleven, hoewel ze slechts werden beloond met een gratis wasmiddel.
Bron: Emerge, 2010.

24. Co-creatie in de podiumkunsten

Het Rozentheater in Amsterdam koos voor co-creatie om scholieren naar het theater te krijgen. MIAUW! (het podium is van jouw) is een avond helemaal ingevuld, georganiseerd en vormgegeven door een groepje scholieren tussen de 15 en 18 jaar oud. Ze mogen programmeren wat ze zelf goed vinden, zolang het financieel haalbaar en technisch mogelijk is. De eerste editie was direct een groot succes. Maar liefst 250 scholieren zijn op MIAUW! afgekomen en de reacties waren zeer positief. Een andere vorm van co-creatie vinden we bij Danstheater AYA onder de noemer ‘zit jij in deze voorstelling?’. AYA heeft bij deze campagne op een creatieve manier hun theaterproduct zelf ingezet om meer verkoop van tickets te genereren. In dertig steden werd een nieuwe voorstelling gemaakt waarbij lokale jongeren werden opgeleid. Zij kregen naast de professionele dansers van AYA een vaste plek in de voorstelling. Danstheater AYA laat met de IDEALS-productie zien hoe je op basis van samenwerking een educatietraject kunt inzetten om zalen te vullen.
Bron: Get Connected - CRM in de podiumkunsten, 2011.

25. Urban Bike veroverd de wereld met social media

De 'Urban Bike' van Vanmoof is al in 24 landen te koop en een groot succes. Niet alleen omdat de fiets aantrekkelijk oogt, ook omdat de marketingcampagne geweldig werkt. Een campagne waar feitelijk weinig geld in is gestopt. De nadruk ligt op een slimme social media-strategie en iedereen mag meedenken. Het uitgangspunt: “Mensen het idee moeten hebben dat ze de fiets zelf ontdekken en niet dat het aan ze wordt opgelegd. We gebruiken alleen niet-traditionele communicatiemiddelen. Met een advertentie zeg je altijd: wij zijn een bedrijf en we willen dat je ons product koopt. In onze ogen kun je beter een rijtje fietsen voor de Albert Heijn zetten zodat mensen gaan kijken wat het is en het thuis gaan opzoeken.” Er staat ook geen groot logo op de fiets, maar wel een QR-code, die mensen met hun mobiel kunnen scannen. Ze komen dan op de mobiele website waar je de fiets ook direct kunt bestellen. Alle communicatie, van de website tot de folder, is zeer persoonlijk. De toon is informeel en de ondernemers vertellen er hun verhaal. “En dankzij de Facebook-groep kopen mensen niet gewoon een fiets maar worden ze echt lid van de Vanmoof-familie. Ze moeten zich betrokken voelen. We prikkelen mensen ook voortdurend om mee te denken. Zo vroeg men om een voordrager op de fiets. Daar zijn we nu mee bezig, maar dan willen we ook weten hoe die er precies uit moet zien. Want wie weet het beter dan de klant?” Ook over de communicatie heeft de doelgroep wat te zeggen. Via Boomerang loopt een wedstrijd waarbij mensen zelf het sfeerbeeld van de nieuwe fiets mogen bedenken. “We willen dat mensen actief met het product bezig zijn. Over zo'n wedstrijd ga je ook eerder praten dan over een advertentie.” Formeel gezien wordt aan marketing geen geld uitgegeven, alles gaat naar R&D om nog betere fietsen te maken.
Bron: Emerge.nl, 2010.

*“Wie denkt dat hij iets kan, kan het,
wie denkt dat hij iets niet kan, kan het niet.
Dat is een onverbidde, onweerlegbare wet.”*

Pablo Picasso

Consument is geen uitvinder

In hun ijver om het de klant naar de zin te maken, doen de meeste bedrijven uitgebreid navraag naar de wensen van de consument. Maar ze gaan nogal eens de mist in wanneer het erop aankomt die wensen om te zetten in productinnovatie. Een nieuwe methode biedt uitkomst. Iedereen die zich bezighoudt met onderzoek naar klantenbehoeften zou het volgende motto boven zijn bed moeten spijkeren: wensen formuleren is één ding, oplossingen bedenken is iets heel anders. Met andere woorden: vraag nooit aan een klant wat voor product of dienst hij precies voor ogen heeft, want dan zal hij iets opnoemen wat al bestaat. De gemiddelde consument is tenslotte geen uitvinder; daarom is het veel beter om te vragen aan welke eisen het nieuwe artikel voor hem moet voldoen. Laat het vervolgens aan de r&d-afdeling over om bij die eisen een nieuw en concreet product te bedenken.

Deze werkwijze, door de bedenkers ervan het 'outcome based interview' genoemd, kan in vijf stappen worden uitgevoerd.

- Doe onderzoek naar klantbehoeften, met het bovenstaande als uitgangspunt. Bedenk welke klanten hierover het beste kunnen worden ondervraagd.
- 'Zeef' de uitkomsten: verwijder vage en irrelevante uitspraken en commentaren.
- Sorteert de onderzoeksresultaten in werkbare categorieën.
- Rangschik de categorieën naar mate van belangrijkheid en satisfactie voor de klant.
- Gebruik de verkregen uitkomsten zo snel mogelijk voor productinnovatie, marktsegmentatie en concurrentieanalyse.

Bron: Marketing-online.nl, 2002, Harvard Business Review, 2002.

Externe focus en extern advies basis voor succes

In het proefschrift 'De adoptie van elektronisch zakendoen in het Midden- en Kleinbedrijf' is het gedrag van bedrijven op het gebied van innovatie en vernieuwing geanalyseerd. Houding en gedrag van de onderneming blijken uiteindelijk bepalend te zijn voor de realisering van innovaties, die leiden tot hogere omzetten. Wetenschappelijk onderzoek leert dat vooral bedrijven die investeren in het delen en vergaren van kennis, zich significant innovatiever onderscheiden. Cruciaal hierbij is het inwilligen van extern advies, variërend van adviseurs, leveranciers tot collega-ondernemers, en de bereidheid tijd en geld beschikbaar te stellen. Naarmate een organisatie zich openstelt voor extern advies neemt het innovatief adoptievermogen toe.

Bron: Uttwente.nl, 2006.

