

# Leeswijzer

## Hoe is dit boek opgebouwd?

In hoofdstuk 1 gaan we in op de redenen waarom innovatie voor organisaties noodzakelijk is en wat de belangrijkste faalfactoren daarbij zijn. Ook leest u wat klantgedreven innovatie oplevert als u het goed aanpakt.

In hoofdstuk 2 verplaatsen wij ons in de klant. We kijken naar belangrijke trends en ontwikkelingen die hebben geleid tot een nieuw soort consument: The Social Customer. De klant die centraal staat in het klantgedreven innovatieproces.

In hoofdstuk 3 komen de verschillende vormen van innovatie aan bod. Van productinnovatie en sociale innovatie tot open innovatie en klantgedreven innovatie.

Hoofdstuk 4 beschrijft de belangrijkste bouwstenen van klantgedreven innovatie, zoals crowdsourcing, cocreatie, mass customization en community-management.

Het innovatieproces zelf wordt in hoofdstuk 5 beschreven: dat behandelt de stappen om van een kansrijk productidee te komen tot een succesvolle marktintroductie.

Hoofdstuk 6 belicht de belangrijkste succesfactoren van innovaties. Het beschrijft het fenomeen klantinzicht, dat de basis vormt voor het bedenken van klantoplossingen met toegevoegde waarde. Ook worden in dit hoofdstuk

de belangrijkste misverstanden over klantbehoeften uit de weg geruimd. Met behulp van de Innovatie Scorecard kunt u zelf beoordelen hoe groot de kans is op succes van uw eigen innovaties. Ter afsluiting van dit hoofdstuk krijgt u een aantal handvatten voor het managen van uw innovatieprojectenportfolio.

Hoofdstuk 7 is een afrondend hoofdstuk waarin u diverse tips krijgt voor het maken van een vliegende start met uw eigen innovatieproces.

## **Nieuw en oud**

Het raadplegen van grote groepen mensen (crowdsourcing) is zo oud als de weg naar Rome. Denk alleen al aan tv-programma's als Opsporing Verzocht. Dat geldt ook voor cocreatie, customization en innovatie. Ikea ontwerpt al decennialang de meubels die wij als coproducent thuis in elkaar zetten. Maatwerkkleding wordt al eeuwenlang door kleermakers en naaiateliers gemaakt en Leonardo da Vinci werd in de middeleeuwen al als innovator gezien. Wat nieuw is, is de moderne digitale context en de schaalgrootte waarin deze concepten tegenwoordig worden toegepast. De schrijvers van het standaardwerk over sociale netwerken *The Cluetrain Manifesto* verwoordden het in 1999 al als volgt: "Het internet maakt 'conversaties' tussen mensen mogelijk op een schaal die simpelweg niet mogelijk was in het tijdperk van de massamedia."<sup>1</sup> Maar ondanks het feit dat er op dit gebied inmiddels honderden initiatieven zijn gelanceerd, staan we nog steeds aan het begin van het klantgedreven tijdperk.

## **Praktijk en theorie**

Dit boek combineert theoretische inzichten met voorbeelden uit de praktijk. U komt daarbij veel bekende bedrijven en merken tegen. Dit is enerzijds omdat deze organisaties al ervaring hebben opgedaan met klantgedreven innovatie en anderzijds omdat ze de lezers aanspreken en iedereen zich daarbij een beeld kan vormen.

## **Integrale benadering van klant en innovatie**

Over klantgericht ondernemen, innovatie en zaken als crowdsourcing en cocreatie is al veel gepubliceerd. Dit boek combineert voor het eerst op integrale wijze al deze thema's en biedt daarmee een samenhangend en actueel overzicht van de nieuwste ontwikkelingen op dit gebied.

## **Mensen, consumenten en klanten**

In dit boek wordt wisselend gesproken over mensen, consumenten en klanten. Daarmee worden in vrijwel alle gevallen de daadwerkelijke kopers, afnemers en gebruikers van innovaties bedoeld of de personen die participeren in het innovatieproces.

## **Innovaties, producten en diensten**

De begrippen innovatie, product, dienst en oplossing worden in dit boek wisselend gebruikt. In vrijwel alle situaties gaat het dan om de tastbare producten en/of niettastbare diensten die het resultaat zijn van het innovatieproces en aan de markt worden aangeboden.

## **B2C- en B2B-innovaties**

In dit boek leest u veel over business-to-consumerinnovaties (B2C-innovaties) en wellicht iets minder over business-to-businessinnovaties (B2B-innovaties). Toch biedt dit boek ook voor lezers die werkzaam zijn in B2B-omgevingen veel nuttige inzichten en praktische tips en trucs. Zeker omdat B2B-bedrijven steeds meer gebruikmaken van de bouwstenen voor klantgedreven innovatie en omdat voor organisaties in B2B geldt: 'Companies don't buy, people buy.'

## **Social media en mobiele innovatie**

Als gesproken wordt over social media dan kunt u hieronder alle bekende en minder bekende voorbeelden verstaan, zoals: Facebook, Hyves, Google+, Twitter, MSN, LinkedIn, Xing, Ning, Flickr, SlideShare, Foursquare, YouTube en Pinterest. Inclusief doelgroepspecifieke en themagerichte sociale

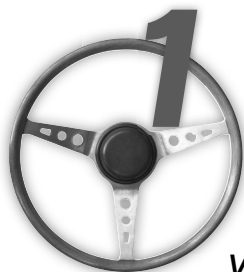
netwerken, zoals: SeniorWeb, Schoolbank of WerkSpot. Hetzelfde geldt voor smartphones, tablets en apps zoals BlackBerry, iPhone, iPad en WhatsApp.

## **Voor wie is dit boek bestemd?**

Dit boek is bestemd voor directeuren, managers, marketing- en communicatiemedewerkers, R&D-managers, productmanagers, beleidsmedewerkers en stafmedewerkers. Voor iedereen die klantgericht ondernemen hoog in het vaandel heeft staan en zich bezighoudt met of te maken krijgt met 'innoveren' in de meest brede zin van het woord. Dit boek levert u tal van nuttige inzichten, praktijkervaringen en do's en don'ts op. Dit boek is daarnaast ook zeer geschikt voor studenten in het hbo en universitair onderwijs.

## **Tip voor de slimme lezer**

Laat u niet op het verkeerde been zetten door de rechttoe rechtaan aanpak in dit boek. U zult merken dat de innovatiepraktijk vele malen weerbarstiger is dan de theorie. De slimme lezer gebruikt dit boek dan ook om zijn eigen ideeën en plannen op het gebied van klantgedreven innoveren verder aan te scherpen en te verbeteren.



# Waarom u moet innoveren!

**VEEL INNOVATIES MISLUKKEN  
OMDAT ZE TE WEINIG REKENING HOUDEN  
MET DE KLANT**

**O**m te beginnen kijken we in dit hoofdstuk naar de noodzaak om te innoveren voor zowel individuele organisaties als voor de BV Nederland. Daarna passeren de belangrijkste factoren de revue die in grote mate het mislukken van innovaties veroorzaken. Tot slot leest u in dit hoofdstuk wat klantgedreven innovatie kan opleveren, voor zowel uw organisatie als uw klanten.

## **Herinnert u zich deze nog?**

De meeste innovaties die mislukken zijn bij het grote publiek onbekend, omdat ze weg zijn voordat u ze gezien heeft. Krant op Zondag, Omo Power, Apple Newton, Video2000, Sport7, Fiat Croma, Buckler, NewCoke, tv-foon, zorgpas, Satellite Newspaper, Chipper, cd-i, Digifyer, DutchBird, ZinniZ, Konmar, i-mode, stemcomputer, Crystal Pepsi, Digicash, Privver, Planet Hollywood, beeldbellen, iPay, MaxFoodmarket, Planta, Stender, Kermit, Talpa TV, satelliet-telefonie, Boober.nl, sterrenbeurs, WAP, de rookloze sigaret, TV 10, Puc, Boo.com, spraakherkenning, PCjr, rekeningrijden, Clickets, Google Talk, Euroloan, telewerken, IceSave, SellaBand, de persoonlijke clubcard, Microsoft Passport, Join2Grow, BasicLife, Digifoon, ThuisChipper, Skoeps.nl en De Pers. Mogelijke oorzaken voor het mislukken van al deze initiatieven? Te vroeg, te laat, te slecht, verkeerd imago, onvoldoende klantvoordeel, grote verliezen en/of onvoldoende budget.

## 1.1 Innovatie als overlevingsstrategie

Organisaties hebben tegenwoordig te maken met hyperconcurrentie en steeds kritischer wordende klanten. Product, prijs en kwaliteit zijn steeds minder onderscheidend in het gevecht om de klant. Daarnaast veranderen de wensen, behoeften en gedragingen van klanten voortdurend door maatschappelijke trends en nieuwe technologieën. Denk aan de roep om duurzame producten en maatschappelijk verantwoord ondernemen en de sterke opkomst van online kopen. Ook bieden nieuwe technologieën zoals mobiel internet en nieuwe (social) media, kansen om zaken sneller, beter en klantgerichter te organiseren. Organisaties moeten zich continu aanpassen aan veranderende omstandigheden en dat betekent continu verbeteren en vernieuwen. De levensduur van producten wordt dan ook steeds korter. In de afgelopen jaren zijn de meeste bedrijven voor hun omzet en winst grotendeels afhankelijk geworden van producten die in de laatste vijf jaar zijn gelanceerd. De noodzaak van productontwikkeling en innovatie neemt dus toe. Organisaties die dit nalaten krijgen het moeilijk. Zo ging Kodak begin 2012 failliet. De producent van fotocamera's en fotorolletjes had de omslag naar de digitale wereld niet tijdig weten te maken. Boekhandels, zoals bijvoorbeeld de Selexyz-keten in Nederland, kregen het ook moeilijk. Er wordt niet alleen minder gelezen, maar (digitale) boeken worden steeds vaker via internet gekocht via branchevreemde aanbieders. Was de gemiddelde levenscyclus van een bedrijf in 1955 nog 45 jaar, tegenwoordig is die slechts 15 jaar.<sup>2</sup> Bedrijven moeten zich daarom openstellen voor nieuwe ervaringen en sneller leren vernieuwen. Ondernemer Roland Kahn van het mode-imperium Cool Cat zegt het zo: "Vernieuwen is een van de toverwoorden van een op groei gerichte maatschappij. Als je niet doet wat klanten in de toekomst van je verwachten, dan lukt het niet. De nieuwe generatie denkt in dingen die nog moeten gebeuren. Er is nog geen vliegtuig opgestegen om naar de maan te gaan, maar er zijn al wel tickets verkocht."

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

CHARLES DARWIN

### **Regeren is vooruitzien**

Regeren is vooruitzien en dat betekent het voortdurend monitoren van ontwikkelingen en trends in de markt. Deze kunnen je namelijk dwingen om de koers van je bedrijf aan te scherpen of zelfs geheel te verleggen. Zo ontwikkelt schoorsteenbouwer Array Industries zich met behulp van Syntens en TNO tot CO<sub>2</sub>-specialist. Ondernemer Rob Ernst zag de markt voor stalen schoorstenen teruglopen, vooral in de utiliteitsbouw. Maar ook een andere afzetmarkt, de tuinbouwmarkt, staat door de economische recessie onder druk.

Ernst investeerde zijn winst in kennis en besloot zijn blik te richten op de industrie. Met maatwerkoplossingen in schoorsteengerelateerde producten, maar vooral door zich te specialiseren in hightech CO<sub>2</sub>-scheiding en -afvangst. De installaties waar Array Industries aan werkt komen straks terecht bij alle grote energieproducenten. Bijvoorbeeld bij kolencentrales zodat die in de toekomst kunnen blijven draaien, zonder dat schadelijke broeikasgassen vrijkomen.

Bron: Syntens.nl, 2012.

### *Nederland kiest voor kennis en innovatie*

Ook de Nederlandse economie moet innoveren om concurrerend te kunnen blijven. De wereld globaliseert en het Westen wordt ingehaald door opkomende economieën uit andere delen van de wereld, zoals Brazilië, Rusland, India en China. De omschakeling naar een kenniseconomie is nodig om de concurrentiepositie van Nederland te versterken en de gewenste economische groei in de toekomst te kunnen waarborgen. Andere aanjagers voor het streven naar een kenniseconomie zijn de toenemende vergrijzing en ontgroening, afvlakkende arbeidsproductiviteit, achterblijvende investeringen in research & development en de veranderende klantvraag. Daarom steekt de overheid veel geld en energie in de transformatie van de 'BV Nederland' naar een kenniseconomie. Dit heeft de afgelopen jaren onder meer geresulteerd in het veelbesproken Innovatieplatform, tal van innovatiestimuleringsregelingen en het door de overheid gesubsidieerde Syntens. Dit innovatienetwerk voor ondernemers moet vooral het innoverend vermogen van het midden- en kleinbedrijf (MKB) vergroten, want dat is de motor van de Nederlandse economie en de grootste banenschepper. Ondanks al deze maatregelen blijft Nederland tot op heden in de Europese middenmoot steken als het om innovatie gaat.

## Bedrijfsleven kraakt innovatieklimaat Nederland

Hans Kortlever, vice-president van MSD, vindt dat Nederland 'geweldige kansen laat liggen' als het gaat om innovatie. Kortlever noemt innovatie een *buzz word*, waar iedereen het over heeft. Kortlever omarmt de oproep van de minister dat bedrijfsleven, onderwijs en onderzoekers nauwer moeten samenwerken. Tegelijkertijd ziet hij dat innovatie in Nederland steeds vastloopt op regelgeving. De implementatie van nieuwe middelen en innovaties in Nederland gaat daardoor langzaam. De topbestuurder stelt dat het innovatieklimaat ook slecht is doordat het ambitieniveau van Nederlandse universiteiten en hogescholen is teruggeschoefd. "Geen enkele Nederlandse universiteit staat in de internationale innovatieve top 50."

MSD is actief in de farmaceutische industrie en met 5500 medewerkers een grote speler in Nederland. Door gebrek aan politieke interesse staat het Europese hoofdkantoor van MSD echter in Zwitserland.

Bron: Skopr.nl, 2012.

**"Marketing and innovation produce results;  
all the rest are costs."**

PETER DRUCKER

## 1.2 Het merendeel van alle nieuwe producten en diensten mislukt

Innoveren is dus noodzakelijk, maar de ervaring leert dat het erg moeilijk is. 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 haalt het niet. Uit onderzoek van de Product Development Management Association (PDMA) blijkt dat slechts 60% van de productintroducties succesvol is. Dit geldt voor producten en diensten in tal van sectoren zoals maakindustrie, gezondheidszorg en dienstverlening. Zo gaat 42% van de nieuwe technologieproducten, 45% van de nieuwe consumentenproducten en -diensten en 50% van de nieuwe supermarktproducten onderuit in de markt. Voor 'producten' kunt u ook 'diensten' lezen, want maar liefst 70% van de westerse economieën wordt gevormd door dienstver-



lening. Steeds vaker vormen diensten (services) een belangrijke aanvulling op het fysieke product, in zowel de business-to-consumermarkten (B2C) als business-to-businessmarkten (B2B).

Volgens Fred Langerak, hoogleraar aan de TU Eindhoven, wordt het succes van introducties en innovaties in *fast moving consumer goods* (FMCG) pas na het derde jaar bepaald.<sup>3</sup> Het merendeel van de nieuwe producten verdwijnt namelijk weer in de eerste drie jaar na introductie, ook al zijn de eerste resultaten soms veelbelovend. 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 steeds groeiende tijdsdruk bewijzen.

### **Bedrijven begrijpen domweg de consumentenbehoeften niet**

Triest maar waar: nog steeds mislukken verreweg de meeste introducties van nieuwe producten en diensten. Waarom zitten zoveel fabrikanten er zo vaak naast met hun nieuwe product? Uit onderzoek van AMR Research blijkt dat 47% van de falende aanbieders domweg de consumentenbehoeften niet heeft begrepen, dat 33% te laat op de markt kwam met het nieuwe product en dat 20% er een verkeerd prijskaartje aan hing. Een planmatige voorbereiding kan veel introductieled voorkomen.

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.

Bron: Tijdschrift voor Marketing, 2008.

**“Tempo en timing zijn cruciaal voor innovatiesucces.”**

FRANS PIGEAUD

### *Te laat en te weinig klantvoordeel*

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 groot-schalig 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 product niet aansluit op de behoeften van de klant. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de studies van Everett M. Rogers over de diffusies van innovaties.<sup>4</sup> Ook een te lange *time-to-market* en verkeerde prijsstellingen zijn belangrijke redenen waarom nieuwe producten en diensten niet succesvol zijn.<sup>5</sup> Dit is opvallend omdat juist dit zaken zijn die voor een groot deel zijn te voorkomen door goed te luisteren naar de klant. Het gaat niet alleen om het innovatieve idee, maar ook of de klant erop zit te wachten en bereid is ervoor te betalen.

Een andere belangrijke reden voor het falen van nieuwe producten en diensten, is dat mensen tijdens marktonderzoek niet zeggen wat ze echt denken en in de praktijk dus niet doen wat ze zeggen. Nog vaak wordt gedacht dat mensen bewust meningen vormen en keuzes maken. Dat consumenten pre-

cies kunnen aangeven wat ze willen en of ze een nieuw product gaan aanschaffen en gebruiken. Dat klanten op rationele en gestructureerde wijze voor- en nadelen tegen elkaar afwegen voordat ze een koopbeslissing nemen. Dat is echter 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.<sup>6</sup> Het bewustzijn speelt maar een kleine rol. 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.

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 van de klant kruipen, want alleen zo leert u de klant kennen en begrijpen. Of zoals marketingprofessor Paul Postma zegt: “Luister nooit naar de klant, maar kijk wat hij doet.” Dat kan op verschillende manieren, bijvoorbeeld met behulp van een speciaal User Experience Center zoals de Rabobank doet (zie kader). Inzicht in klantbehoeften en klantgedrag vormt de basis voor het bedenken van oplossingen waar klanten echt blij van worden.

### **Rabobank wil met User Experience Center de klant beter bedienen**

De Rabobank opent een nieuw User Experience Center (UX Center) in Utrecht. Met deze testomgeving wil de bank zijn producten en diensten op gebruiksvriendelijkheid en gebruikersgemak gaan testen. Klanten en eindgebruikers moeten betrokken worden bij de productontwikkeling, zodat de bank zijn dienstverlening beter kan laten aansluiten op hun wensen en behoeften. De onderzoeken in het UX Center kunnen uitgevoerd worden met behulp van onder andere diepte-interviews, klantpanels, usability-onderzoek en eye-tracking. Door middel van licht, geluid en statische en bewegende beelden moeten verschillende sferen gecreëerd kunnen worden om praktijksituaties optimaal na te kunnen bootsen. Piet van Schijndel, lid van de raad van bestuur, vertelt

over het testcentrum: “Klantwensen variëren per situatie. We willen met ons productaanbod optimaal inspelen op de wisselende klantbehoefte, of onze klant nu op kantoor zit, in de trein mobiel bankiert of een gesprek heeft met een adviseur.”

Bron: Customer Talk, 2012.

**“Luister nooit naar de klant, maar kijk wat hij doet.”**

PAUL POSTMA

### 1.3 Klantgedreven innoveren betaalt zichzelf uit

Innovatieprocessen duren in de regel te lang, kosten veel geld en een groot deel van de nieuwe producten mislukt omdat ze te weinig toegevoegde waarde bieden voor de klant. Klantgerichte dienstverlening met een korte time-to-market wordt echter steeds belangrijker. Bedrijven moeten de slagsingspercentages van hun innovaties opschroeven willen ze in de nabije toekomst ook succesvol zijn. Dat kan in veel gevallen door de omslag te maken van langdurige stroperige ontwikkeltrajecten naar kortcyclische ontwikkelprocessen met een grote klantbetrokkenheid en met een optimaal gebruik van nieuwe technologische mogelijkheden, zoals (mobiel) internet en de social media. Met andere woorden: klantgedreven innovatie. De investeringen daarin betalen zich terug als u het goed aanpakt (zie tabel 1.1).

#### **Wat is klantgedreven innovatie?**

Klantgedreven innovaties zijn innovaties waarbij klanten sterk betrokken zijn bij de ontwikkeling, realisatie, introductie en/of verspreiding van de innovatie. Een innovatie is een idee, gebruik of object dat als nieuw wordt ervaren door de doelgroep. Het maakt niet uit of het 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, producten en diensten.

Onderzoek wijst uit dat succesvol innoveren zorgt voor duurzame groei in termen van meer (nieuwe) omzet en meer (nieuwe) winst. Innoverende bedrijven blijken een hogere (omzet)groei te realiseren dan niet-innoverende bedrijven. Die omzetgroei wordt versterkt naarmate bedrijven actiever zijn in het innovatieproces.<sup>7</sup> 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.

Uit onderzoek van McKinsey blijkt dat bedrijven naar eigen zeggen veel baat hebben bij de nauwere samenwerking (co-innovatie) met klanten en partners.<sup>8</sup> Zo zegt 20% van de ondervraagde topmanagers dat het aantal succesvolle productinnovaties is toegenomen, dat de time-to-market korter is geworden en dat de medewerkertevredenheid is gestegen. Bij 18% is de klanttevredenheid gestegen. 15% van de bedrijven geeft aan dat de opbrengsten zijn toegenomen en 10% geeft aan dat operationele kosten en communicatiekosten zijn afgenomen. Uit dit onderzoek komt ook naar voren dat extern gerichte netwerkorganisaties een sterkere concurrentiepositie hebben dan bedrijven die daar minder goed in zijn, resulterend in een groter markt-aandeel.

De nauwere klantbetrokkenheid leidt direct en indirect ook tot andere baten. Zo beïnvloedt cocreatie op positieve wijze de merk- en productbeleving van consumenten.<sup>9</sup> Klanten zijn daardoor eerder geneigd het product te proberen, te kopen en het aan te bevelen bij anderen. Ook worden klantenbinding en klantloyaliteit als vanzelf versterkt, met als resultaat minder klantverloop, meer herhaalaankopen en meer merkambassadeurs die zorgen voor positieve mond-tot-mondreclame. Klanten betalen ook graag voor hun betrokkenheid! Onderzoek naar de effecten van cocreatie en *mass customization* toont aan dat een gevoel van 'I designed it myself' de subjectieve waarde van het product doet vergroten, evenals de *willingness to pay* en de aankoopintentie.<sup>10</sup> Een trots gevoel van de prestatie, een hoge aansluiting van persoonlijke behoeften met het product en het gevoel een bijdrage te hebben geleverd, dragen ertoe bij dat dit effect versterkt en de bereidheid om (meer) te betalen verder

wordt vergroot. En het is leuk! Klanten en medewerkers voelen zich meer betrokken en *empowered*. Dat geeft ze een goed en plezierig gevoel en ze doen dan ook graag mee. Het succesverhaal van Maak de Smaak van chipsmerk Lay's laat zien wat dat oplevert (zie kader). Redenen te over om met klantgedreven innovatie aan de slag te gaan.

Voordelen van klantgedreven innovatie	
Voor de organisatie	Voor de klant
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sterkere concurrentiepositie</li> <li>▪ Groter marktaandeel</li> <li>▪ Meer nieuwe omzet en nieuwe winst</li> <li>▪ Hogere succesratio van innovaties</li> <li>▪ Kortere time-to-market</li> <li>▪ Hogere medewerkertevredenheid</li> <li>▪ Hogere klanttevredenheid</li> <li>▪ Lagere bedrijfskosten</li> <li>▪ Hogere (premium) prijzen</li> <li>▪ Meer klantloyaliteit: klantbehoud, herhaalaankopen en mond-tot-mondreclame (ambassadeurs)</li> <li>▪ Sterkere marktpenetratie: cross-, up- en deep-selling, trials, extensies</li> <li>▪ Sterkere merkkracht en beter imago</li> <li>▪ Snelle directe markt-/klantfeedback</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Betere aansluiting op wensen, behoeften en verwachtingen</li> <li>▪ Betere aansluiting op leef- en beleavingswereld</li> <li>▪ Meer zingeving, vermaak, uitdaging, status en sociaal contact</li> <li>▪ Rijkere interactie en intiemer contact</li> <li>▪ Producten en diensten op maat</li> <li>▪ Grotere tevredenheid en betrokkenheid</li> <li>▪ Betere merkperceptie</li> </ul>

Tabel 1.1 Overzicht van potentiële baten van klantgedreven innovatie.

**“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

### **Maak de Smaak: bedenk jij het nieuwe Patatje Joppie?**

Lay's 'Maak de Smaak' was in 2010 een krakend succes. Er waren meer dan 675.000 smaakinzendingen voor een nieuwe chipssmaak en ruim zes miljoen verkochte zakken van de drie finalesmaken, waaronder de winnaar Patatje Joppie. Tijdens de finaleperiode kon een verkoopstijging van 14% worden waargenomen. *Campagne awareness* werd vastgesteld op 72% en *brand awareness* steeg

van 60% naar 78%. Geen wonder dat Nederland in 2012 opnieuw wordt uitgedaagd om een nieuwe smaak Lay's-chips te bedenken en mee te helpen kiezen. Leuk: dit keer kan iedereen in online battles nog meer mee bepalen welke drie finalesmaken er 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 de dialoog met de consument verder aan te gaan. Lay's wil de betrokkenheid bovendien stimuleren door spelelementen in te zetten en op zoek te gaan naar de grootste fan.

Bron: Lays.nl, 2012.

### Stilstand is achteruitgang

De wereld om ons heen verandert voortdurend en steeds sneller. Organisaties zullen zich continu moeten aanpassen om te kunnen overleven. Stilstand is immers achteruitgang. Het is dan ook niet de vraag of bedrijven moeten vernieuwen en innoveren, maar hoe men dit het beste kan aanpakken. Daarom kijken we in hoofdstuk 3 naar de verschillende manieren waarop organisaties kunnen innoveren. Maar eerst kijken we in het volgende hoofdstuk naar de belangrijkste ontwikkelingen die ervoor zorgen dat klanten steeds meer het stuur in handen nemen en waarom zij graag meedoen met uw innovatieproces.

**De belangrijkste punten uit dit hoofdstuk kort op een rij:**

- Ontwikkelingen dwingen organisaties, bedrijven en de BV Nederland om innovatiever te worden en meer te investeren in innovatie.
- Een groot deel van alle nieuwe producten en diensten mislukt binnen afzienbare tijd na lancering.
- De belangrijkste redenen voor het mislukken van nieuwe producten zijn dat het ontwikkeltraject (time-to-market) te lang duurt, het eindresultaat niet goed aansluit op de werkelijke behoefte van de klant en dat de prijsstelling niet goed is.
- Mensen zijn geen rationele wezens. Traditioneel marktonderzoek is steeds minder geschikt om te achterhalen wat klantbehoeften zijn, omdat mensen niet zeggen wat ze doen en niet doen wat ze zeggen.
- Klantgedreven innovatie, waarbij de klant centraal staat in het innovatieproces, zorgt voor een hogere slagingskans van innovaties.
- Succesvol innoveren betaalt zichzelf uit in termen van meer (nieuwe) omzet, meer (nieuwe) winst, meer geslaagde innovaties en meer tevreden en loyale klanten.





# Klant in de driver's seat

**CONSUMENTEN NEMEN (SAMEN)  
HET HEFT IN HANDEN**

**O**m klantgedreven te kunnen innoveren is inzicht nodig in wat klanten beweegt en wat hun wensen, behoeften en verwachtingen zijn. Ook is inzicht nodig in het gedrag van klanten en hoe dat gedrag ontstaat, beïnvloed wordt en door de organisatie beïnvloed kan worden. Dit klantinzicht (*consumer insight*) vormt het fundament van klantgedreven innovatie. Daarover later meer. In dit hoofdstuk kijken we vooral naar de belangrijkste drivers voor het sterk gewijzigde consumentengedrag. Bedrijven zullen met de tijd mee moeten gaan en hun strategie en bedrijfsvoering daarop moeten aanpassen. Een belangrijke stap daarbij is het inpassen van nieuwe kanalen en social media en het nauwer betrekken van de klant bij alles wat de organisatie doet. Kortom, klantgericht ondernemen 3.0.

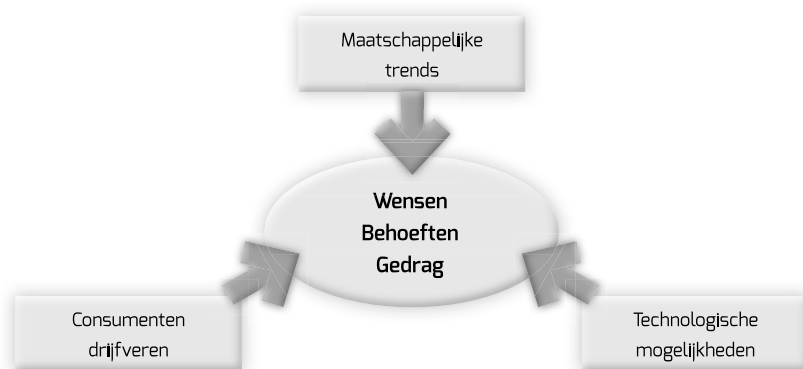
**"The role of the customer has changed from isolated to connected, from unaware to informed, from passive to active."**

C. K. PRAHALAD

## 2.1 De klant neemt het stuur in handen

Onder invloed van trends en ontwikkelingen zijn de wensen, behoeften en gedragingen van consumenten door de jaren heen veranderd (zie figuur 2.1 en tabel 2.1). In de huidige tijd gelooft het individu meer dan ooit in zijn eigen mogelijkheden en talenten.<sup>11</sup> Het individu zit steeds meer zelf achter het stuur, voert de regie, deelt de lakens uit en is *empowered*. Zowel tegen-

over organisaties, merken, werkgevers als ouders. De krachtsverhoudingen verschuiven steeds meer richting het individu. Gezag moet meer dan ooit gelegitimeerd zijn. Mensen hebben geen behoefte meer aan instituten en merken die zonder gegronde redenen autoriteit uitstralen. De consument is niet meer per definitie goed van vertrouwen, vertrouwen moet verdiend worden. Mensen geloven vooral in zichzelf. Organisaties moeten authentiek en echt zijn en zich inzetten voor het algemeen belang.



*Figuur 2.1 Wensen, behoeften en gedrag van klanten worden beïnvloed door maatschappij, consumentendrijfveren en techniek.*

Mensen zijn in toenemende mate onvoorspelbaar in hun gedrag en steeds moeilijker in hokjes te plaatsen. Op het parkeerterrein van de Aldi-supermarkt staan de BMW's en Skoda's broederlijk naast elkaar. Steeds meer vrouwen rijden motor op een Harley Davidson en vijftigplussers gedragen zich als kritische dertigers. Managers reizen net zo gemakkelijk met prijsvechter Ryanair als met de businessclass van de KLM. De vakantie wordt soms gevierd op een camping in eigen land, gevolgd door een luxe strandvakantie op Bali of een citytrip naar New York. De wereld heeft steeds meer weg van een grote paradox. Oude 'of/of'-paradigma's gelden steeds minder en worden steeds vaker vervangen door het streven naar 'en/en'. Daarbij nemen vrouwen steeds meer het voortouw. Hun opmars in de maatschappij, de politiek en het bedrijfsleven zet zich door. Er is steeds meer behoefte aan sociale verbondenheid, zingeving, empathie en creativiteit en dat zijn bij uitstek vrouwelijke eigenschappen.

Maatschappelijke trends	Consumentendrijfveren	Technologische trends
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vergrijzing</li> <li>▪ Individualisering</li> <li>▪ Socialisering</li> <li>▪ Digitalisering</li> <li>▪ Feminisering</li> <li>▪ Globalisering</li> <li>▪ Regionalisering</li> <li>▪ Multiculturele samenleving</li> <li>▪ Gezondheid</li> <li>▪ Duurzaamheid</li> <li>▪ Risicobeheersing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Empowerment (ik/wij)</li> <li>▪ Authenticiteit (echt)</li> <li>▪ Anti-establishment</li> <li>▪ Verbondenheid (sociaal)</li> <li>▪ Synthese (en/en)</li> <li>▪ Vrouwelijkheid</li> <li>▪ Vernuftigheid (kennis)</li> <li>▪ Zingeving (spiritualiteit)</li> <li>▪ Beleving (vermaak)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Internet</li> <li>▪ Integratie pc/telefoon</li> <li>▪ Integratie internet/tv</li> <li>▪ Mobiel internet/tv</li> <li>▪ Social media</li> <li>▪ Peer-to-peernetwerken</li> <li>▪ Interactieve multimedia</li> <li>▪ Virtual reality (games)</li> <li>▪ Video</li> <li>▪ Smart chips (rfid)</li> <li>▪ Open source</li> <li>▪ Digitale identiteit</li> </ul>
Levensduur is 15 tot 50 jaar. Verandert normen- en waardepatroon.	Levensduur is 5 tot 10 jaar. Verandert gedrag en consumptiepatroon.	Levensduur is 10 tot 50 jaar. Heeft invloed op maat- schappij en mens.

Tabel 2.1 Veranderende maatschappelijke trends, consumentendrijfveren en technologische trends.

## 2.2 Het mediagedrag van de consument verandert

Onder invloed van trends verandert ook het mediagedrag van klanten. Steeds vaker wordt gesproken over de *connected customer*, dat wil zeggen de consument die voortdurend in contact staat met andere consumenten via social media, e-mail, sms en chat. Maar ook in het oriëntatie- en koopproces gedragen mensen zich anders dan jaren geleden. Men gaat zich eerst online oriënteren, vergelijkt producten en prijzen, bekijkt recensies en ervaringen van anderen en gaat vervolgens naar de winkel om het product te kopen. Of men doet op internet meteen een bestelling bij die webshop die het beste aanbod heeft. Gedurende dit proces switcht men voortdurend tussen de verschillende online en offline kanalen en (social) media. De nieuwe digitale kanalen en media zullen de meeste oude kanalen en media niet vervangen. Ze komen er bij, waarbij er (afhankelijk van het marketingdoel, de branche, het soort product of dienst en de klantgroep) in meer of mindere mate een verschuiving zal optreden van de oude naar de nieuwe marketingwereld.

### **Mobiel bestellen en betalen via MyOrder**

Met de mobiele betaaldienst MyOrder kunnen consumenten een drankje bestellen op het terras zonder op de bediening te hoeven wachten. Hiervoor moet eenmalig een mobiele applicatie worden gedownload, waarmee horeca-bezoekers op hun mobiele telefoon menu's kunnen bekijken, bestellingen kunnen plaatsen en tegelijkertijd af kunnen rekenen. Om te kunnen betalen heeft de klant een MiniTix- portemonnee nodig die gekoppeld is aan zijn o6-nummer. MiniTix is een mobiele portemonnee waarmee betalingen tot 300 euro snel en veilig kunnen worden verricht. Je laadt de portemonnee op via iDeal of via een gewone overboeking. MyOrder won de Horeca Innovation Award 2009, de prijs voor de beste innovatie in de horecabranche.

Bron: MyOrder.nl, 2012.

### *Mobiele toepassingen nemen toe*

Vrijwel de hele Nederlandse bevolking is inmiddels op internet te vinden. Steeds vaker worden daarbij smartphones en tablets gebruikt. Er zijn meer dan 22 miljoen mobiele telefoons en een paar miljoen tablets in omloop in ons land waarmee mensen bellen, surfen, filmen, fotograferen, e-mailen en sms'en. Het aantal intensieve mobiele-internetgebruikers neemt snel toe. Er zijn inmiddels talloze vormen van *mobile marketing*, variërend van nieuws-, informatie-, reminder-, koop- en betaaldiensten tot adverteren, loterijen, games en prijsacties. Er komen steeds meer *apps* (applicaties) voor de mobiele telefoon op de markt. Hiermee kunnen mobiele diensten gepersonaliseerd en locatiespecifiek worden aangeboden. Denk aan toepassingen als een *store finder* om de dichtstbijzijnde pizzeria te vinden of toepassingen van *make-lars* die op basis van de locatie van de beller, te koop staande huizen in de omgeving laten zien. Albert Heijn levert Appie, een boodschappenlijst voor de mobiele telefoon. Met deze mobiele toepassing hoef je geen pen en papier meer te pakken. Appie zet de artikelen in het lijstje automatisch in de volgorde van de winkelschappen, meldt de producten die in de aanbieding zijn en biedt keuze uit maar liefst negenduizend recepten.

### *Crossmediale aanpak steeds vaker nodig*

De consument heeft steeds meer platformen en media tot zijn beschikking. Het belang van een crossmediale aanpak om de klant te kunnen bereiken wordt dan ook steeds groter. Er is sprake van een crossmediale aanpak wan-

neer met verschillende, op elkaar afgestemde, oude en/of nieuwe media geprobeerd wordt één communicatiedoelstelling zo effectief en efficiënt mogelijk te realiseren.<sup>12</sup> Hierbij worden de verschillende media zodanig ingezet dat de kwaliteiten van ieder medium optimaal gebruikt worden en dat de mediamix in zijn geheel goed aansluit op het mediagedrag van de doelgroep. Crossmediale campagnes kunnen effectiever en kostenefficiënter zijn dan traditionele mediacampagnes die zich richten op slechts één soort media. Enerzijds zijn er meer mogelijkheden om de doelgroep gericht te bereiken, anderzijds is er door de inzet van nieuwe media beter inzicht in de effectiviteit. Een crossmediaal concept is goed als het affectieve gevoelens oplevert bij de doelgroep, zodat deze het overneemt en er zelf mee aan de slag gaat. Een goed concept moet niet alleen raken en blijven boeien, maar ook aanzetten tot deelname. Succesvolle voorbeelden zijn de Omo buitenspelbond (Unilever), de talentenjacht The Voice Of Holland (Talpa) en de Nationale Burendag van Douwe Egberts (zie kader).

**“Niet het kopen van aandacht, maar het verdienen van aandacht wordt de norm.”**

DIANA JANSSEN

### **Burendag: een crossmediaal koffiefestje**

Uit onderzoek bleek dat driekwart van de Nederlanders behoefte heeft aan meer contact met de burens. Douwe Egberts (DE) besloot daarop in 2006 de eerste Nationale Burendag te organiseren. Het idee was dat mensen hun burens beter zouden leren kennen door bij elkaar op de koffie te gaan. Aan de eerste Burendag namen 400.000 mensen deel en dit aantal groeit sindsdien jaarlijks. Op Burendag worden in heel Nederland activiteiten georganiseerd om het contact tussen burens te bevorderen. DE ontwikkelt verder speciale actieverpakkingen en maakt uitgebreid reclame. Met aantrekkelijke actiekortingen worden mensen gestimuleerd DE-koffie te kopen met als doel het marktaandeel te vergroten. Ondertussen profileert DE zich als koffieproducent die staat voor gezelligheid, aandacht voor elkaar en verbondenheid. Op de website van Burendag.nl kunnen bezoekers actief deelnemen door ‘hun voordeur open te zetten’ voor buurtgenoten waarmee ze een kop koffie willen drinken. Verder kan men op de

website zien waar buurtactiviteiten zijn, hoeveel burens al meedoen, kan men filmpjes en foto's plaatsen en kan men berichten en reacties achterlaten. Nationale Burendag wordt via landelijke en regionale media onder de aandacht gebracht, zoals televisie, outdoorposters, op verpakkingen van DE-koffie, online advertenties, drukwerk en de website [www.burendag.nl](http://www.burendag.nl). Belangrijkste resultaten: de doelgroep associeert de merknaam Douwe Egberts meer dan voorheen met een goed gesprek bij een simpel bakje koffie en de verkoop van DE-producten is sterk toegenomen.

Bron: *Basisboek crossmedia concepting*.<sup>13</sup>

### 2.3 Consumenten zijn sociale kuddedieren

Hoewel de belangrijkste maatschappelijke trend van dit moment nog steeds individualisering lijkt, is er ook sprake van een nieuwe trend in de vorm van sociaal individualisme (verbondenheid), waarbij mensen relaties aangaan met hun omgeving. Die relaties kan men aangaan in het gezin, in de buurt, op het werk, in het verenigingsleven of in virtuele gemeenschappen (communities) op internet. De klant houdt hierbij echter het heft stevig in handen. Hij of zij bepaalt zelf aan welke gemeenschappen en netwerken hij wil deelnemen en gaat daarbij calculerend te werk. Het is een kwestie van geven, maar vooral ook nemen.

Mensen zijn naast emotionele wezens ook sociale kuddedieren. Men zoekt elkaar zowel online en offline graag op. Net als de chimpansee, waaraan de mens nauw verwant is, hebben wij als belangrijkste evolutie- en overlevingsstrategie dat we een sociaal dier zijn. Mark Earls gaat daar in zijn boek *De ultieme kudde* uitgebreid op in.<sup>14</sup> Dat gegeven bepaalt hoe onze hersenen werken en hoe ons lichaam eruit ziet. Ook is dat de reden dat mensen empathisch zijn en gezelschap, steun en genegenheid zoeken van anderen. Onze hersenen ontwikkelen zich ook door interactie met anderen. Denk aan het contact tussen moeder en baby en het belang in dat verband van de eerste levensjaren, en de sociale context waarin dat gebeurt, op onze ontwikkeling. Kortom, ons leven hangt van sociale interactie af en daarom voelen we ons goed in gezelschap en slecht zonder. Mensen met veel sociale contacten, familie of partner zijn dan ook veel gelukkiger dan eenzamen en alleenstaanden.

**“Man is by nature a social animal. Anyone who either cannot lead the common life or is so self-sufficient as not to need to, and therefore not partake of society, is either a beast or a god.”**

ARISTOTELES

Omdat we als mens graag door andere mensen geaccepteerd willen worden, vertonen wij sociaal aanvaardbaar gedrag en doen wij ook wat al die anderen doen (conformiteit, imitatiegedrag, *group think*). Volgens Earls (en vele andere bekende primatologen) zijn mensen supersociale apen die elkaar na-ape vanaf de geboorte. Kijk om u heen en u ziet legio voorbeelden. Van zakenmensen die in dezelfde auto rijden en hetzelfde pak dragen tot profvoetballers die massaal dezelfde tatoeages laten zetten en wandelaars van de Nijmeegse Vierdaagse die dezelfde outfit dragen. Mensen zijn genetisch geprogrammeerd om samen te zijn, onderling te communiceren en elkaar daardoor op natuurlijke wijze te beïnvloeden. Dit is ook een van de succesfactoren van rages (zoals Crocs-schoenen, flipflo's en afvaldiëten), nieuwe gadgets (zoals de iPhone en Wii), en trends (zoals maatschappelijk verantwoord en duurzaam ondernemen).

Mensen zijn ondanks de individualiseringstrend nog steeds meer een wij-soort, dan een ik-soort en dat inzicht leidt tot begrippen als ‘sociaal individualisme’ en ‘individueel collectivisme’. We praten voortdurend met elkaar en daarbij gaat het in verreweg de meeste gevallen om het aangaan en onderhouden van relaties en niet zozeer, zoals vaak gedacht wordt, om de inhoud. De explosieve groei van sociale netwerken bewijst hoe graag mensen interactie hebben met elkaar. Met dank aan de techniek ontstaat er een nieuw soort sociaal gedrag, met intensivering van mond-tot-mondreclame en anderzootige consumer-to-consumerinteracties (C2C-interacties). Denk aan het Engelse Zopa. Sinds 2005 leenden consumenten elkaar via deze peer-to-peercommunity (P2P-community), zonder tussenkomst van welke bank of officiële instantie dan ook, al meer dan 190 miljoen Engelse ponden. Bij het Nederlandse SnappCar kunnen consumenten online hun auto volledig verzekerd verhuren aan andere consumenten voor de tijd dat men de auto niet nodig heeft. Zo is je auto niet alleen een kostenpost, maar levert hij ook nog eens wat op.

## 2.4 De opkomst van 'The Social Customer'

Consumenten zijn dagelijks in groten getale te vinden op social media. Persoonlijke en zakelijke belevenissen worden vrijelijk gedeeld via Facebook, LinkedIn of Twitter. Deze media worden ook steeds vaker met mobiele toepassingen gecombineerd. Zo heeft Hyves een *friend finder* waarbij de beller zijn Hyves-vrienden kan laten weten waar hij op dat moment is. Op hetzelfde principe zijn locatiediensten zoals Foursquare gebaseerd. Met Foursquare kunnen gebruikers locatietips met elkaar delen zoals 'in dit restaurant hebben ze lekker eten' of 'ik ben nu in deze winkel'. Gebruikers van Foursquare krijgen punten voor deze tips en voor het digitaal inchecken op een locatie. Smartphones en tablets worden steeds meer 'platformen' voor mobiel surfen, communicatie, shoppen en vermaak. Bij steeds meer producten laten klanten online reviews of een *like* achter. En bij steeds meer webwinkels zoals Fashionchick.nl kun je vrienden uit je sociale netwerk laten meekijken naar wat je koopt, een nieuwe vorm van *social shopping*. Of u mobiliseert via social media zo veel mogelijk andere mensen om samen te kunnen profiteren van scherpe *social group buying* deals van partijen als Groupon en Sweetdeal. Combinaties van internet, mobiele toepassingen en social media worden steeds belangrijker en hebben geleid tot een nieuw soort klant: The Social Customer.

Kenmerken van The Social Customer:

- is vaak online actief;
- wil zichzelf ontwikkelen en profileren;
- zit in netwerken en communities;
- zoekt contact met andere mensen;
- geeft feedback over producten en diensten;
- leest en maakt reviews en waarderingen;
- vertrouwt op adviezen van bekenden en anderen;
- koopt online en offline;
- wil als mens behandeld worden.

**"Social media is like teen sex. Everyone wants to do it,  
nobody knows how."**

AVINASH KAUSHICK



## Social media delen en verbinden

Samenwerken, informatie delen en het verbinden van mensen staan centraal bij de toepassing van social media.<sup>15</sup> De vier hoofdrichtingen van de laatste jaren – creatie, communicatie, samenwerken en personalisatie – komen samen in *social networks* en *communities*. Speerpunten daarbij zijn openheid, transparantie en het gratis aanbieden en delen van content. Verdienmodellen concentreren zich vaak rond die gratis content, omdat die de gebruiker moet leiden naar plaatsen waar hij wel moet betalen of juist betaald krijgt. Social media worden steeds meer gebruikt voor specialisatie en richten zich steeds vaker op niches, zoals wintersporters of ondernemers.

In juli 2011 waren er 1,2 miljard socialmediagebruikers op de wereld.<sup>16</sup> 96% van de mensen kent Facebook, 62% is gebruiker. 80% kent Twitter, 16% gebruikt het. Meer dan de helft van die gebruikers (600 miljoen) volgt minstens één merk op de social media. De snelle opkomst van mobiel internet versterkt de intensiteit waarmee social media gebruikt worden. In Europa beschikt 28% van de telefoonbezitters over een smartphone met mobiel internet. In Amerika is dat 41%, in India 38% en in China 41%. Daarmee is mobiel internet een van de snelst penetrerende nieuwe technologieën in de wereldgeschiedenis.

**“People don't buy what you do,  
they buy why you do it.”**

SIMON SINEK

## De consument zoekt naar zingeving en bijzondere ervaringen

De afgelopen decennia is de economische welvaart alleen maar toegenomen. Steeds vaker werd voldaan aan de materiële behoeften van mensen, als scholing, werk, inkomen, voeding en wonen. Welvarende consumenten gaan steeds vaker op zoek naar zingeving, intellectuele verdieping, bijzondere ervaringen en vervulling van emotionele behoeften. In het uitgavenpatroon is dan ook een verschuiving te zien naar meer immateriële zaken in de sfeer van vrije tijd, reizen, cultuur, sport, vermaak en sociale communicatie. Naast producten en diensten speelt 'beleving' dan ook een steeds grotere rol in het bereiken en beïnvloeden van (potentiële) klanten. Dit heeft te maken met de *experience economy*, het creëren van unieke belevenissen en ervaringen voor klanten.<sup>17</sup> Want dat levert toegevoegde waarde op waarvoor klanten (extra)

willen betalen. Deze *customer experience* kan versterkt worden door consumenten actief te betrekken bij de totstandkoming van producten, diensten en belevingen.

Wij staan volgens velen aan het begin van een door emoties gedreven en gedomineerde samenleving, die op haar beurt wordt gedreven door een economie die gericht is op het leveren van emoties. Want mensen willen geïnspireerd worden, verbaasd, geraakt, geëmotioneerd en onderhouden, aldus Roland en Rogier van Kralingen in hun boek *Emotionele innovatie*.<sup>18</sup> Mensen willen dat bedrijven, overheden, steden en instellingen bijdragen aan een plezierig en zinvol leven en aan hun dromen en verlangens. Succesvolle organisaties zijn steeds vaker die partijen die op een authentieke manier onze emoties weten te raken. Ze zijn emotioneel intelligent en hebben een hoge EQ-factor. Het creëren van emotionele ervaringen en uitdagingen staat dan ook steeds vaker centraal. Succesvolle bedrijven weten hoofd én hart te raken. Een inspirerend voorbeeld op dit gebied is de Spaanse bank Caja Navarra met zijn visie op *civic banking* (zie kader).

### **Civic Banking: maatschappelijk bankieren in Spanje**

Een succesvol voorbeeld van Community Banking 3.0 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 word je op de hoogte gehouden van de resultaten van deze sociale investeringen; en
- 5 je kunt als klant zelf vrijwilligerswerk verrichten bij die 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.

Maatschappelijk bankieren wint ook in Nederland terrein, zie het succes van banken als Triodos Bank ('Volg je hart, gebruik je hoofd') en de ASN Bank ('Voor de wereld van morgen').

Bron: *Cajanavarra.es*, 2012.

**"De meeste mensen zijn niet zichzelf. Hun gedachten zijn andermans meningen, hun leven een imitatie, hun passies een citaat."**

OSCAR WILDE

## 2.5 Consumenten willen zich uiten en meedoen

De consument wordt steeds mondiger en expressiever. Het effect daarvan wordt versterkt door de combinatie van internet, mobiele telefoon en social media. *Time Magazine* koos in 2006 niet voor niets 'You' als persoon van het jaar. Iedereen is zo langzamerhand auteur, journalist, deskundige en medium tegelijk en plaatst gevraagd en ongevraagd video's, foto's, berichten, meningen, ervaringen en reviews over bedrijven, merken en producten op websites en online communities. Informatie die de merkvoorkeur en het aankoopgedrag van medesurfers en andere consumenten in positieve dan wel negatieve zin beïnvloedt. Consumenten beseffen ook steeds meer de mediakracht die ze bezitten. 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 persoonlijke imago versterken.<sup>19</sup> Kort samengevat: iedereen is een medium, iedereen is verbonden, iedereen wil zich uiten!

### *Consumenten creëren en reageren*

Charlene Li en Josh Bernoff beschrijven in hun bestseller *Groundswell*<sup>20</sup> het Social Technographics Profile.<sup>21</sup> Dit is een methode om consumenten die zich op internet bevinden van elkaar te onderscheiden op basis van hun online gedrag. De auteurs onderscheiden op basis van onderzoek zeven consumentengroepen, van *creators* tot en met *inactives*. Deze groepen staan in tabel 2.2 vermeld, met daarbij de relatieve omvang van de groep uitgedrukt in een percentage. Consumenten kunnen op basis van hun gedrag meerdere rollen vervullen, iemand is dan bijvoorbeeld tegelijkertijd *creator*, *critic* en *joiner*.

Groep	Perc.	Omschrijving
Creators	24%	De creators zijn de meest actieve groep op internet. Zij zijn continu bezig met het maken van blog(post)s, websites, video's, audio en/of andere content.
Conversationalists	33%	De conversationalists creëren ook, maar alleen om de dialoog te faciliteren. Zij willen zich laten zien door middel van statusupdates. Dit heeft ook te maken met het zichzelf willen profileren of het starten van een gesprek of discussie.
Critics	37%	De critics zijn de tegenpolen van de conversationalists. Deze groep reageert op statusupdates, blogs, websites, nieuws, fora, producten en diensten. De critics zijn voor creators en conversationalists nodig voor de interactie. Vaak zit er overlap in deze drie segmenten (creators, conversationalists en critics).
Collectors	20%	De collectors gebruiken online tools zoals RSS-feeds of Twitter-aggregators om zo veel mogelijk informatie tot zich te nemen. Of om hun voorkeur kenbaar te maken zonder inhoudelijk te reageren, zoals de critics doen.
Joiners	59%	De joiners zijn aanwezig op social media om hun eigen profiel en de bijbehorende vriendschappen te onderhouden. Zij nemen informatie tot zich, maar in mindere mate dan de collectors.
Spectators	70%	De spectators zijn vooral toeschouwers. Zij nemen wel informatie tot zich, maar gebruiken die alleen voor eigen doeleinden. Hier vloeien geen acties uit voort. Deze groep heeft daar vaak geen behoefte aan.
Inactives	17%	Inactives zijn niet aanwezig op social media of doen er niets mee.

Tabel 2.2 Verschillende consumentengroepen met hun omvang op basis van online gedrag.

Een ander model om consumenten op basis van hun online gedrag onder te verdelen is het CAT-model.<sup>22</sup> Dit model gaat uit van het gedrag van de consument en of hij actief of passief is in relatie tot merken en zijn digitaal gedrag. Deze doelgroep zoals die zich op de digitale snelweg manifesteert en met merken in contact komt, is grofweg in te delen in drie subgroepen: *content creators* (zij die interactief creëren, 1%), *content influencers* (zij die actief beïnvloeden, 9%) en *content consumers* (zij die passief consumeren, 90%). De verdeling 1-9-90 varieert sterk per organisatie, merk of product, soort content, kanalen en (sociale) context.

Het online gedrag van de consument is te verfijnen in:

- *create* (schrijven, vormgeven, programmeren, van tekst, muziek, foto en video);
- *compile* (samenstellen van afspeellijsten, podcasts, channels, blogs);
- *compare* (vergelijken van producten);
- *communicate* (chat, telefoneren, postings, krabbels, e-mail, sms);
- *comment* (reageren op berichten, beoordelen, aanbevelen, reviews, doorsturen);
- *connect* (aangaan relaties, inloggen, connecten, sociale netwerken);
- *commerce* (ruilen, handelen, kopen en verkopen van spullen, artikelen);
- *consume* (content in welke vorm dan ook consumeren, waaronder het online kopen).

### *Consumenten willen 'meedoen'*

Uit bovenstaande gegevens blijkt dat consumenten graag 'meedoen'. Dat blijkt ook uit onderzoek van Insites Consulting.<sup>23</sup> Zo wil 45% van de onderzochte consumenten meewerken aan een nieuwe reclamecampagne, wil 53% van de consumenten samen met de producent nieuwe producten ontwikkelen en wil maar liefst 66% feedback geven over nieuwe producten. De belangrijkste motivatie van mensen om hier aan mee te werken, is van sociologische en psychologische aard.<sup>24</sup> Mensen willen erbij horen, iets voorstellen, bevestiging krijgen en zich vermaken. Financiële vergoedingen spelen daarbij nauwelijks een rol.

Redenen waarom klanten graag meedoen zijn:

- evolutionair: partner zoeken;
- sociologisch: erbij willen horen;
- psychologisch: aandacht vragen;
- emancipatie: bevestiging krijgen;
- recreatie: tijdverdrijf en vermaak;
- betekenis: iets willen voorstellen;
- commercieel: iets willen verkopen.

Een belangrijk aspect van dat 'meedoen' is dat mensen nieuwe manieren ontdekken om kennis op te doen en deze kennis te delen met anderen. Daardoor worden groepen consumenten slimmer dan de meeste bedrijven. Dit zorgt voor vijf belangrijke trends die samen grote gevolgen hebben voor de manier waarop we leven, werken en ondernemen:<sup>25</sup>

- collectieve expressie: iedereen is online aanwezig met virtuele identiteiten;
- collectieve creativiteit: van kenniseconomie naar creatieve economie;
- collectieve productie: samen produceren en resultaten vrij beschikbaar stellen;
- collectieve macht: consumenten hebben invloed dus ze doen ertoe;
- collectieve oneindigheid: altijd en overal *connected*.

Een ultiem voorbeeld van collectieve macht is de Arabische Lente, waarin een hele generatie jonge Arabieren met behulp van social media regimes in Tunesië en Egypte omver wisten te werpen. Dichter bij huis startten studenten een actie op Facebook onder de naam Occupy Albron. De studenten waren ontevreden over de prijs en kwaliteit van de maaltijden van deze cateraar op universiteiten en scholen door het hele land en pikten het niet langer. Albron zwichtte voor de druk en beloofde al snel een 'dikke voldoende' met lagere prijzen voor pastamaaltijden en meer aanbod voor de smalle studentenbeurs.

### **Share an Idea van Christchurch**

Share an Idea is een initiatief van de Christchurch City Council, de stad in NieuwZeeland die zwaar werd getroffen door aardbevingen. De City Council heeft Share an Idea in het leven geroepen om samen met de bewoners een nieuw plan voor het stadscentrum te ontwikkelen. Hiermee won Christchurch de CCA Co-Creation Awards 2011. Er waren meer dan vijftig cocreatie-initiatieven genomineerd in drie categorieën: crowdsourcing, customization en community. Reactie van de jury: "Share an Idea is een inspirerend voorbeeld van cocreatie, waarbij op verschillende manieren de cocreatie met de community tot stand is gekomen: een online platform om ideeën te plaatsen, en een Community Expo, workshops en roadshows om samen het stadscentrum weer opnieuw op te bouwen. De respons was overweldigend: meer dan honderddui-