

Marion Debruyne
CUSTOMER INNOVATION

CUSTOMER INNOVATION



**MARION
DEBRUYNE**

CUSTOMER INNOVATION

**WAAROM DE KLANT CENTRAAL
STAAT IN BEDRIJFSINNOVATIE**



In samenwerking met



D/2014/45/14 – ISBN 978 94 014 1316 9 – NUR 801

Vormgeving cover en binnenwerk: DE WITLOFCOMPAGNIE
Figuren: Smart-i, Els Ameloot

© Marion Debruyne & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2014.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij, de boeken- en multimediodivisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag veeleenvoudigd worden en/of openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus
Erasmestraat 179 bus 101
3001 Leuven
België
www.lannoocampus.be

INHOUD

Inleiding

1. Connect-Convert-Collaborate 7
2. Het model waarin het bedrijf centraal staat versus de klantgerichte aanpak 17
3. Hoe lees je dit boek? 23

Lens 1

1. Connect door de eerste lens te gebruiken 29
2. Converteer Lens 1 door elke dag te innoveren 69
3. Met klanten samenwerken 87

Lens 2

1. Connect door de tweede lens te gebruiken 125
2. Converteer: creeër oplossingen 151
3. Werk samen langs de hele waardeketen 179

Lens 3

1. Gebruik een groothoeklens 211
2. Converteer de derde lens in een vernieuwd businessmodel 239
3. Samenwerken in flexibele ecosystemen 269

Het draaiboek voor duurzame op klanten gebaseerde groei

1. Drie essentiële capaciteiten 285
2. Maak een diagnose van je bedrijf 288
3. Het draaiboek 290

Epiloog 293

CUSTOMER INNOVATION

Inleiding

1. Connect-Convert-Collaborate

Klantgericht en innovatief zijn worden vaak als twee totaal tegengestelde polen voorgesteld. Net zoals product leadership en customer intimacy gezien worden als prioriteiten die je niet met elkaar kunt verzoenen.

Dit boek toont aan dat die dichotomieën niet echt zijn. Het laat zien dat een groep bedrijven een nieuwe formule heeft ontdekt. Zij combineren klantgerichtheid met innovatiekracht. Die bedrijven hebben een volledige outside-in aanpak van de markt ontwikkeld. Ze laten zich niet leiden door waar ze goed in zijn. Ze gaan uit van de markt en ontwikkelen hun strategie rond de markt. Ze innoveren hun bedrijf volledig in functie van de klant.

Ze vervangen de aanpak uit het verleden door een nieuwe set vaardigheden die hen in staat stelt de meeste bedrijven voor te blijven door nieuwe markt-opportunities te ontdekken. Die set vaardigheden stelt hen in staat nieuwe producten en diensten sneller te ontwikkelen dan ooit ervoor. En zo vinden ze telkens weer het gat in de markt.

Vandaag bevinden we ons op een kantelmoment. In het verleden volstond het om een gedisciplineerde innovatiepipeline te hebben, gebaseerd op degelijke R&D, om een topper te zijn op het vlak van innovatie. Een bedrijf dat bewonderd wordt om zijn innoverende kwaliteiten. Vandaag is dat slechts nog de olympische minimumeis. En het levert ook niet meer zoveel succes op als vroeger.

Neem bijvoorbeeld het nieuwste project van KLM. Als je binnenkort bij KLM een vlucht boekt, kun je een interactief bagagelabel krijgen. Dat interactieve bagagelabel zal ervoor zorgen dat je moeiteloos door de check-in en de bagagecontrole komt en de rijen met andere reizigers, die ook op weg zijn naar hun vliegtuig, omzeilt. En wanneer je geland bent, zal het je helpen je bagage vlug op te sporen. Dat staaltje spits technologie zal het

leven van de reiziger gemakkelijker maken en het zal ook tijd besparen bij de tijdrovende bezigheid die reizen vandaag is. Het zal ervoor zorgen dat je bagage nooit zoek raakt, de administratieve rompslomp verminderen en persoonlijke communicatie met jou mogelijk maken terwijl je je in afwachting van je volgende vlucht in de transitzone bevindt.

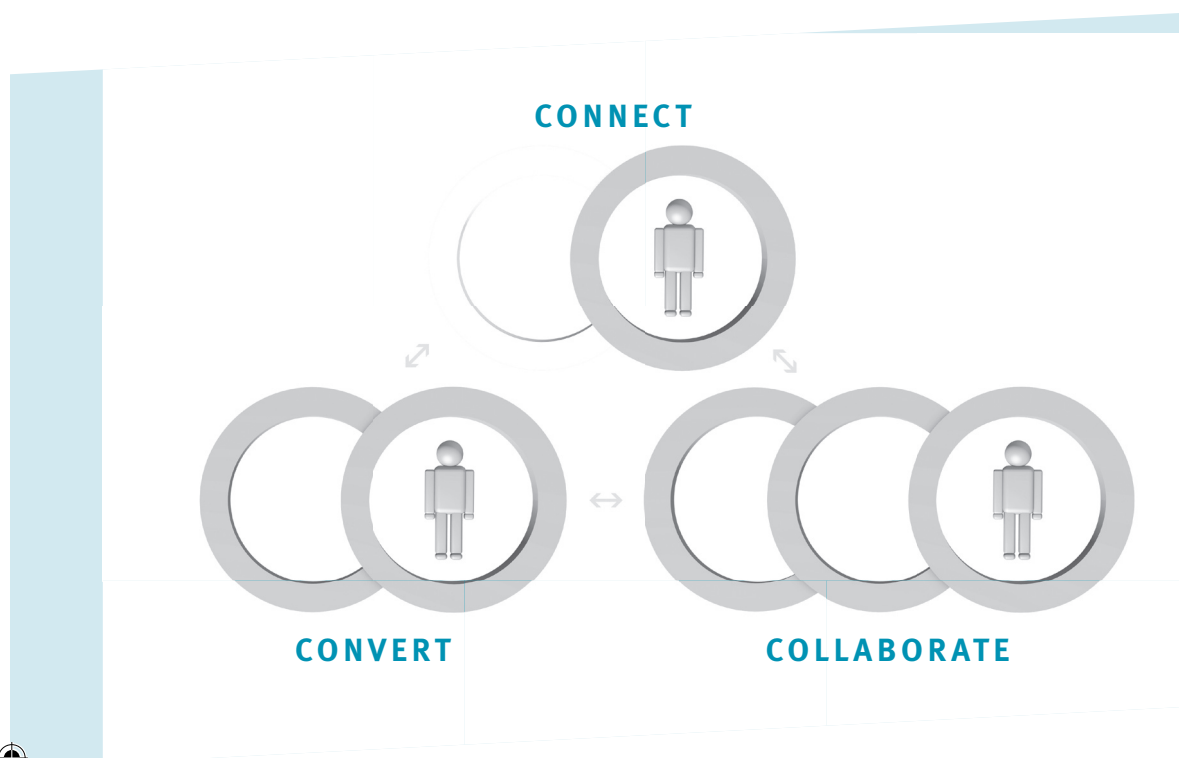
Waarom doet een luchtvaartmaatschappij zoals KLM moeite om haar reizigers slimme gadgets aan te bieden? Ten eerste omdat ze maar al te goed beseft dat vliegreizen voor heel wat ergernis zorgen en vaak een strijd zijn. De online frequent flyer communities maken het mogelijk om voortdurend te volgen wat er in een klantsegment leeft. En KLM beseft dat de algemene ervaring van de klant niet pas begint wanneer die aan boord gaat van het vliegtuig, maar dat ook de luchthaven er deel van uitmaakt. Ervoor zorgen dat de check-in in de luchthaven makkelijk en vlot verloopt, bespaart niet alleen tijd voor de passagier, het vermindert ook de kans op fouten. Als luchtvaartmaatschappij beschikt KLM niet over de noodzakelijke technologie om dat interactieve bagagelabel ook echt te ontwikkelen. Per slot van rekening is de corebusiness vliegtuigen laten vliegen en niet interactieve identificatietechnologie. Maar start-upbedrijf Fast Track Company had wel de vaardigheden om dat te realiseren. KLM ging een partnership aan en samen ontwikkelden ze een prototype.

Het verhaal van KLM is een bewijs van de nieuwe aanpak op het vlak van innovatie. Bedrijven zoals KLM hebben het geheim ontdekt om lang mee te gaan en te groeien. Hoe pakken ze dat aan? Ze luisteren constant naar hun klanten. Ze innoveren voortdurend. Indien nodig passen ze hun businessmodel aan om de klant de perfecte oplossing aan te kunnen bieden. Ze gaan connecties aan met andere partners om de vaardigheden die ze in huis hebben aan te vullen met vaardigheden die ze missen om nieuwe oplossingen voor klanten te realiseren. Ze zijn grotendeels afgestapt van de conventionele kijk op groei en innovatie. Ze omarmen het feit dat je in de snel veranderende wereld van vandaag alleen aan de top kunt blijven als je constant de hartslag van de markt voelt en je niet alles zelf wilt doen,

maar dat je, om de markt te innoveren, samen met anderen de krachten moet bundelen.

Klantgerichte innovatie werkt omgekeerd. Er worden geen innovaties ontwikkeld om een 'blue ocean' markt te vinden of een 'white space' opportuniteit. Het enige aandachtspunt zijn de behoeften van de klant. Er wordt geïnnoveerd om een antwoord te bieden op een klantenbehoefte waaraan niet is voldaan. Het gevolg van die oefening is dat ze zich ook aanpassen. En heel vaak zullen ze vaststellen dat ze zelf niet alle noodzakelijke vaardigheden in huis hebben om precies dat te leveren wat de markt vraagt. Daarom trekken ze naar buiten op zoek naar diegenen die hen kunnen helpen om de totaaloplossing voor de klant te realiseren. Samenwerking is de sleutel om op een vlugge en allesomvattende manier op de eisen van de markt in te spelen.

Het gevolg is dat die bedrijven volgens een nieuw model werken. Dat model telt drie bouwstenen die de processen beschrijven waarmee bedrijven die uitmunten in klantgerichte innovatie aan de slag gaan en die ze bijzonder goed beheersen.



CONNECT

Ten eerste, bedrijven die innoveren in functie van de klant staan voortdurend in contact met de markt om te kunnen anticiperen op de veranderingen waarmee ze geconfronteerd zullen worden. Ze scannen de omgeving om signalen op te pikken van ontluikende of onvervulde klantenbehoeften. Ze staan constant in verbinding met hun klanten, luisteren naar hen, laten hen participeren, gaan met hen in dialoog om inzicht te krijgen in de algemene klantervaring en de niet vervulde behoeften. Ze zijn gericht op het begrijpen van pijnpunten die de klanten op dat moment hebben. Maar ze worden geen slaven van hun klantenbasis. Men vreest vaak dat aandachtig luisteren naar klanten ertoe kan leiden dat er buitensporig veel aandacht aan bestaande markten wordt gewijd en dat het bedrijf op die manier nieuwe, opkomende markten over het hoofd zal zien.¹ Outside-in bedrijven voorkomen dat door ook met een groothoeklens naar alle potentiële

markten te kijken, dus ook naar nieuwe, opkomende marktsegmenten en eerder niet aangesproken segmenten.

CONVERT

Ten tweede, bedrijven die innoveren in functie van de klant beschouwen innovatie als de enige manier om op lange termijn te overleven. Elke dag innoveren ze en zetten ze ideeën van klanten daadwerkelijk in verandering om. Omdat ze ervan overtuigd zijn dat dat de enige manier is om voorsprong te houden op de concurrentie. Maar vooral omdat je, om je klanten beter te bedienen, je constant moet afvragen of het aanbod van vandaag nog altijd aan de vraag van morgen zal voldoen. Bedrijven die klantgericht zijn, moeten zich constant de vraag stellen of de oude recepten nog van toepassing zijn. Ze worden voortdurend getriggerd doordat ze onophoudelijk blootstaan aan nieuwe marktinformatie en de almaar veranderende eisen van de klant. Maar ze beperken zich niet tot marginale veranderingen. Het is even belangrijk om op zoek te gaan naar ontwrichtende veranderingen en nieuwe, opkomende markten waarvoor een drastische herziening van de eigen marktstrategie nodig is. Dat leidt vaak tot nieuwe businessmodellen.

COLLABORATE

Ten derde, die bedrijven werken samen met andere bedrijven als ze zelf op een of ander vlak tekortschieten. Door dat te doen ontwikkelen ze het ecosysteem dat nodig is om de oplossingen die hun klanten nodig hebben te ontwikkelen en aan te reiken. In plaats van op de eigen R&D te rekenen, maken ze gebruik van de expertise van leveranciers en partners om vooruit te komen. Ze begrijpen dat je moet samenwerken om een goed idee om te zetten in een succes op de markt. Ze organiseren de activiteiten van een netwerk van partners zodat er door hun gezamenlijke inspanningen nieuwe producten en oplossingen voor klanten ontstaan. Ze maken handig gebruik van hun eigen sterke punten zodat die een waardevolle rol kunnen spelen in het ecosysteem dat ze opbouwen.

Die processen, Connect-Convert-Collaborate (Contacteren-Converteren-Samenwerken), vormen de basis van klantgerichte innovatie. De drie processen zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden en verliezen hun afzonderlijke waarde als ze niet tegelijkertijd worden toegepast.

Het strategische belang van het begrijpen van de klant en inzicht in de markt

Zijn marktgerichte bedrijven innovatiever dan andere? Heel wat mensen beweren dat luisteren naar de klant schadelijk is voor innovatie. Om dat argument te staven zal wel vaker de uitspraak van Henry Ford worden aangehaald: 'Als ik mijn klanten gevraagd zou hebben wat zij wilden, dan zouden ze een sneller paard gezegd hebben'.² We laten de juistheid van die bewering even terzijde, want het is even interessant om de omgekeerde vraag te stellen. Loont het de moeite om marktgericht te zijn? Zorgt dat ervoor dat het bedrijf beter presteert? Het antwoord op die vraag is ontegenzeggelijk ja. Marktgerichte bedrijven doen het beter dan andere wat betreft meetbare aspecten zoals groei, marktaandeel en rentabiliteit. Maar er hangt één belangrijke voorwaarde aan vast. Marktgericht zijn zorgt voor prestaties, maar alleen als dat eerst tot innovatie leidt.³ Het oppikken van signalen op de markt als je niet van plan bent je koers te veranderen op basis van wat je te weten komt, is tijdverlies. Het heeft geen zin om in klantgerichtheid te investeren als je niet over de nodige mechanismen beschikt om met dat verworven inzicht iets aan te vangen.

Bedrijven moeten leren hoe ze innovatie zowel van technologische kant als van de kant van de klant moeten aansturen. Jazeker, een technologische ontdekking kan vaak een hefboom zijn om tegemoet te komen aan een klantenbehoefte die daarvoor niet goed kon worden ingevuld. Maar omgekeerd kan een niet-gevulde klantenbehoefte de inspiratie zijn voor een nieuwe technische oplossing. De uitdaging voor bedrijven bestaat er dus in die twee kanten beter op elkaar te laten aansluiten. Wanneer een firma

de noodzakelijke vaardigheden en deskundigheid niet zelf in huis heeft, neemt ze contact op met externe partners die de aanvullende delen kunnen leveren. De essentie van klantgerichte innovatie is dat het bedrijf en zijn ecosysteem de krachten bundelen om een oplossing te bedenken voor een vraag van de markt.

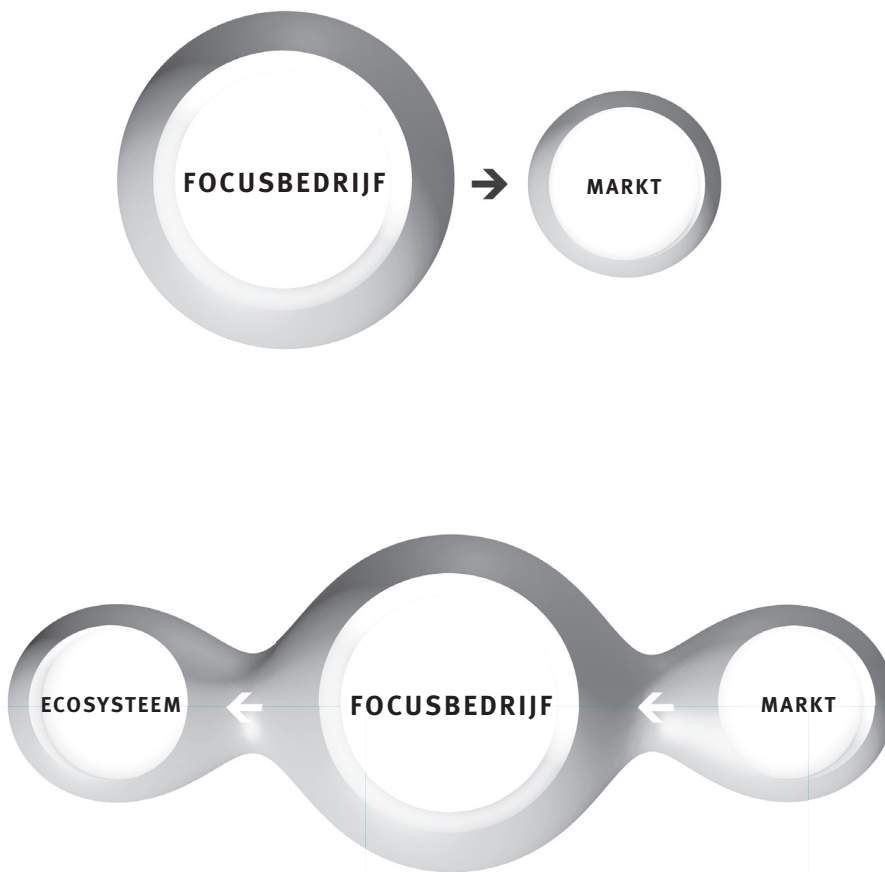
‘De klant komt eerst’ is een mantra die niet alleen gereserveerd is voor managers van klantendiensten. Het is niet alleen de verantwoordelijkheid van de mensen in de loopgraven die rechtstreeks contact met klanten hebben. Het is heel riskant om het alleen als een verantwoordelijkheid van de frontlinie te beschouwen. Als een bedrijf outside-in organiseert, heeft dat verstreckende gevolgen voor het volledige bedrijf.

Outside-in bedrijven onderzoeken niet welke on vervulde behoeften klanten hebben in verband met hun producten. Ze zijn niet zo erg geïnteresseerd in de productkenmerken die ontbreken. Ze willen veel liever begrijpen wat de klanten door dat product willen bereiken. Kopen hardwerkende ouders een iPad om te genieten van de productiviteitseigenschappen en de apps die dat toestel bevat? Of nemen ze een handige, altijd beschikbare babysitter in dienst? Gaan ouders met hun kinderen naar Disneyland om zich tijdens de gezinsvakantie te amuseren of willen ze een band voelen met en gewaardeerd worden door hun kinderen, ondanks hun drukke leven?

Als je begrijpt welke onderliggende functie het product vervult, stel je je de volgende vraag: Hoe kan die taak beter ingevuld worden? Dat vereist van bedrijven dat ze hun bestaande businessmodel voortdurend in vraag stellen om in te zien of het de klantenbehoeften nog altijd adequaat aanpakt. Het ontwikkelen van dat talent om inzicht te krijgen in de markt wordt niet gedegradeerd tot een ondersteunende functie, het wordt beschouwd als een strategische kernverantwoordelijkheid waaraan elke werknemer zijn steentje bijdraagt.

Wanneer we onze producten en diensten bekijken door de bril van de echte rol die ze voor onze klanten vervullen, kunnen we beginnen inzien welke

oplossingen ze echt bieden. Als gevolg van de focus op hun klanten functioneren bedrijven met klantgerichte innovatie volgens een omgekeerde waardeketen. Het model van de traditionele waardeketen beschouwt de markt als het eindresultaat van de inspanningen van het bedrijf, maar het model van de omgekeerde waardeketen begint daar. De klant is het uitgangspunt en de waardeketen is het resultaat van het begrijpen van de verlangens en de behoeften van de klant.



‘Focus op de gebruiker en al
de rest volgt vanzelf.’

GOOGLE

2. Het model waarin het bedrijf centraal staat versus de klantgerichte aanpak

Een kleine persoonlijke anekdote. Ik gaf een inleidingsles over strategische marketing aan een groep Executive MBA-studenten. De groep, ruim 40 slimme managers van internationale bedrijven, luisterde aandachtig. Ik had ze een voorbeeld gegeven van een bedrijf dat zijn productportefeuille had uitgebreid nadat het had ontdekt dat hun cash cow product niet geschikt was voor een groot deel van hun potentiële markt. Ik vertelde hoe ze erachter kwamen dat die klantengroep beter bediend kon worden. Hoe ze geprobeerd hadden aan alle behoeften tegemoet te komen en hoe ze een product hadden ontwikkeld met dat specifieke segment in het achterhoofd. Toen stak één deelnemer zijn hand op en zei: 'Dit is allemaal fijn om te horen, maar laten we eerlijk zijn, veel vaker wordt er eerst een product ontwikkeld en gaat men daarna op zoek naar een doelgroep die bij dat product past. Het omgekeerde gebeurt zelden. Hoe moet je je marketing opbouwen in zo'n geval, dat veel nauwer bij de realiteit aansluit?'

In eerste instantie stond ik perplex. En ik was nog verbaasder toen ik de andere hoofden zag knikken. En dat de anderen zich in het gesprek mengden en zeiden dat ze zich meer herkenden in het 'ontwikkel eerst, vind dan een klant'-scenario dan in mijn 'zoek eerst een klant en ontwikkel dan'-scenario.

Het concept marketing bestaat straks zestig jaar. Maar nog altijd wordt dat concept in veel bedrijven allesbehalve volledig benut. Al tientallen jaren wordt het belang van klantgerichtheid bezongen, maar in de werkelijkheid zijn we nog heel ver van dat ideaal verwijderd. Veel bedrijven hebben het nog altijd moeilijk om de productgerichtheid los te laten, ook al hindert dat hen om hun aanbod echt door de ogen van de klant te zien en proactief op de behoeften van de markt te reageren.

Neem bijvoorbeeld de kolossale blunder van Pfizer toen het een revolutie in de behandeling van diabetes op gang wilde brengen. Pfizer had een deal gesloten met Nektar Therapeutics, een bedrijf dat een radicaal nieuwe technologie had ontwikkeld die het patiënten mogelijk zou maken hun insuline te inhaleren in plaats van die bij zichzelf in te spuiten. De verwachtingen waren hooggespannen. Het product zou goed zijn voor een omzet van 2 miljard dollar per jaar. Analisten verwachtten dat Exubera volop gekopieerd zou worden zodat de markt voor geïnhalerde insuline jaarlijks 5 miljard dollar zou opbrengen.⁴ Maar kort na de lancering kondigde Pfizer aan dat het met Exubera stopte en dat het alle rechten teruggaf aan Nektar. Een dramatische tegenslag, een gevolg van een gigantische inschattingfout over wat de klanten wensten en vroegen. De totale kostprijs van die fout? Een duizelingwekkende 2,8 miljard dollar.

Wat is er fout gegaan? Kort samengevat, Pfizer heeft nooit precies begrepen hoe diabetespatiënten met hun ziekte omgaan. De farmareus was oorspronkelijk erg geïnteresseerd in de uitvinding van Nektar omdat insuline inhaleren een aantrekkelijk alternatief leek te zijn voor patiënten die bang waren om zichzelf verschillende keren per dag met een naald te prikken. Maar veel patiënten meldden dat dat geprik helemaal niet zo'n gedoe is en de naalden zelf zijn zo dun geworden dat de prik zo goed als geen pijn meer doet. De voortekenen voor de mislukking hadden zich al aangekondigd, maar het management koos ervoor ze te negeren. Nog voor Pfizer het medicijn half 2006 op de markt bracht, schreven patiënten er volop over op blogs en was het een hot topic bij online discussiegroepen voor mensen met diabetes. Patiënten waren niet blij dat een omslachtig, dagelijks ritueel comfortabeler werd gemaakt. Ze hadden eerder het gevoel dat Exubera nog veel omslachtiger was. Als het toestel wordt opengevouwen, is het ongeveer zo groot als een blik tennisballen, niet iets wat je discreet kunt gebruiken op restaurant of op een feestje. De dosering kon niet zo makkelijk aangepast worden als bij een insulinespuit. En een van de mogelijke bijwerkingen zijn longproblemen. Het gevolg was dat de weinige patiënten die Exubera probeerden eerst longfunctietests moesten ondergaan voor ze zelfs maar met de nieuwe therapie konden beginnen. Uiteindelijk gaven

de patiënten het gewoon op. Ze gaven er de voorkeur aan insuline in te spuiten.

Het voorbeeld van Pfizer laat zien dat zelfs competente, grote bedrijven enorme blunders kunnen begaan als het gaat om de interpretatie van wat klanten willen. Hoewel ze aanzienlijke bedragen hadden uitgetrokken voor marktonderzoek, dat hen signalen had moeten geven dat dit niet zou slagen, bleven ze blind voor het slechte nieuws. En wanneer mensen het verhaal van Pfizer horen, wijzen ze meteen aan waar de fouten zijn gemaakt. Ze kunnen gewoonweg niet geloven dat het mogelijk is zo'n enorme fout te maken door blind te blijven voor de problemen die klanten met het nieuwe product associëren. John Gourville, professor aan Harvard, verklaart de oorzaak van zulke misrekeningen. Bedrijven hebben de neiging de voordelen van hun nieuwe producten met een factor 3 te overschatten terwijl klanten de neiging hebben de voordelen met een factor 3 te onderschatten.⁵ Die schatting geeft een goed beeld van de blinde liefde die we voor onze eigen producten koesteren, en van hoe sceptisch de klant is. Het gevolg van die zogenaamde 'kennisvloek' is dat ontwikkelaars van de klanten verwachten dat die dezelfde waarde in nieuwe producten zien als zichzelf. Dus drukken we onze ideeën door en staan we versted als onverschilligheid en niet een overweldigend marktsucces ons deel is.

Als het op innoveren aankomt, pleiten we vaak voor een zekere koppigheid. Innoverende leiders worden vaak als visionairs bestempeld. Mensen die het talent hebben te weten wat wij willen nog voor we dat zelf weten. Steve Jobs is het prototype van dat soort innoverende leiders. Toen hem gevraagd werd welk klantenonderzoek aan de basis lag van de ontwikkeling van de iPad antwoordde hij: 'Welk marktonderzoek?'.

Een tweede archetype onder de innoverende leiders is de eenzame strijder. De productkampioen die een innovatie door de strot van een bedrijf duwt, puur op wilskracht. En inderdaad, om tegen de bijna alles verpletterende weerstand tegen verandering op te kunnen tornen, heeft een innovatiekampioen doorzettingsvermogen nodig, geduld en een onwrikbaar geloof in zijn zaak.

Door die twee prototypes van innovatieve leiders zijn we innovatie gaan associëren met visie, volharding en een algemene afkeer om klanten te vragen wat zij willen. Weinig mensen zullen zich ooit de vraag stellen of klantgericht zijn een toegevoegde waarde is voor een bedrijf. Maar wanneer de vraag rijst of een bedrijf naar zijn klanten moet luisteren wanneer het nieuwe producten ontwikkelt, veranderen we plots van mening. Het vooroordeel om bij het innovatieproces niet naar de stem van de klant te luisteren is behoorlijk hardnekkig. Maar zelfs Steve Jobs kon zich vergissen. De man van wie men denkt dat hij een ingebouwde innovatieradar had, had ook geen succespercentage van 100%. Zo steunde Steve Jobs met veel enthousiasme de Segway, hij noemde die 'de belangrijkste ontwikkeling sinds de pc'.^{xi} Maar de Segway heeft de oorspronkelijke verkoopverwachtingen nooit kunnen inlossen.

De kortzichtige aanpak bij de ontwikkeling van nieuwe producten leidt vaak tot wat wij 'de betere muizenval' noemen: een beter product waar niemand op zit te wachten. Wanneer de ontwikkeling van een product niet gestuurd wordt door behoeften van de klant, wordt ze ofwel gestuurd door technologische mogelijkheden of door de drang om concurrenten te overklassen in verband met de functionaliteit van een product. Beide aanpakken resulteren in producten die tegen feature moeheid moeten vechten.⁶ Ingenieurs kunnen er vaak niet aan weerstaan om nieuwe features toe te voegen, want een nieuwigheid is iets waardevols, maar voor gewone gebruikers zijn die extra features verwarrend. Zo ontstaat er feature moeheid en klanten wensen eenvoudige producten die de taak vervullen die van ze verwacht wordt en niets meer.

Tegenwoordig zijn er sterke aanwijzingen dat bedrijven die hun innovatie mee door de markt laten sturen beter dan gemiddeld presteren in meetbare waarden zoals groei, marktaandeel en rentabiliteit. Die bedrijven zijn ervan overtuigd dat als je een partijtje darts wilt winnen je beter niet geblinddoekt speelt. Met andere woorden, als je de innovatiejackpot wilt raken, kun je maar beter weten waar de roos zit. Bedrijven die voor een marktgerichte innovatieaanpak hebben gekozen, luisteren naar de signalen van

de markt en sturen de innovatie op basis van die signalen. Ze reageren op duidelijke noden van hun bestaande klanten, maar ze anticiperen ook op nieuwe vragen afkomstig van nieuwe, opkomende segmenten.

Om dat met succes te doen zetten ze drie verschillende lenzen in. De eerste lens focust op bestaande klanten. Door de band met hun klantenbasis aan te halen, verzekeren bedrijven zich van een continue feedbacklus waardoor ze altijd op de hoogte zijn van veranderingen in de eisen van klanten en waardoor ze de innovatiewaarde van hun klanten optimaal benutten. De tweede lens zoomt uit van het huidige productaanbod. In plaats van de noden in verband met eigen producten te proberen begrijpen, zijn bedrijven die klantgericht innoveren meer geïnteresseerd in de volledige weg die de klant aflegt om een bepaald resultaat na te streven en waarbij het product hem helpt om dat te realiseren. Met de derde lens zoomt het bedrijf nog verder uit om signalen op te pikken van ophanden zijnde veranderingen aan de rand van de markt. Door die drie lenzen te gebruiken kan een bedrijf een evenwichtige aanpak uitwerken: van het creëren van nauwe contacten met bestaande klanten tot het voorbereiden op nieuwe markten of disruptieve veranderingen van de markt. Wie die drie lenzen gebruikt, werkt aan een evenwicht tussen het huidige succes en het overleven op lange termijn.

Als je bijvoorbeeld een luchtvaartmaatschappij bent en de drie lenzen gebruikt, concentreer je je op drie verschillende vragen:

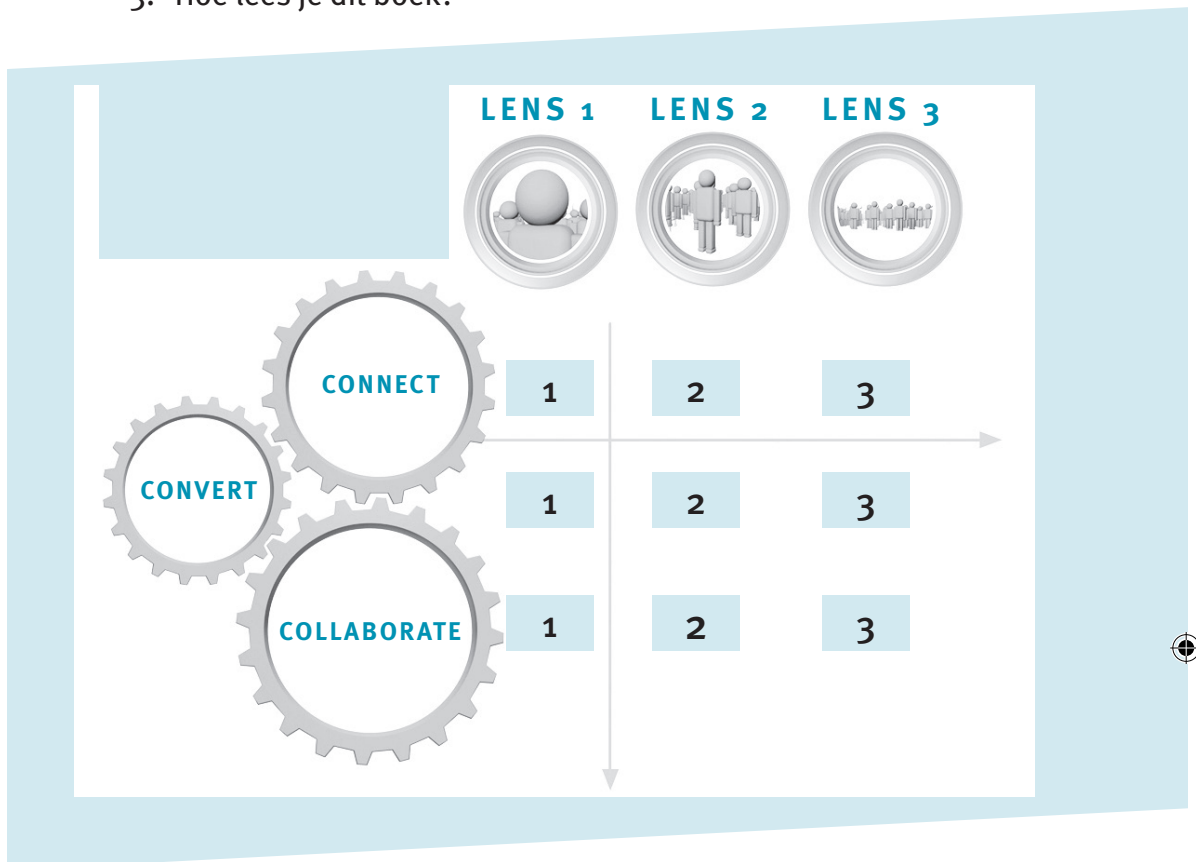
- Lens 1: Wat verwachten bestaande klanten van ons? Moeten we in het vliegtuig Wifi aanbieden?
- Lens 2: Hoe kunnen we de totale reiservaring voor klanten verbeteren, vanaf het ogenblik dat ze een ticket boeken tot het moment waarop ze hun woning verlaten en nog verder, namelijk helemaal tot het moment dat ze op hun bestemming aankomen?
- Lens 3: Zal nieuwe vergadertechnologie het reizen in businessclass vervangen?

De rest van dit boek is opgebouwd rond drie delen. In elk van die delen gaan we dieper in op wat het betekent om elk van die drie lenzen te gebruiken en hoe het bedrijf ze kan toepassen. We zullen voorbeelden geven en de rol schetsen die elk van de drie lenzen speelt. We zullen ook laten zien dat de drie lenzen alle drie nodig zijn, en hoe een bedrijf dat slechts één lens inzet een onvolledig beeld van de markt krijgt.

Daarom zullen we aantonen dat het omschakelen naar een marktgestuurd bedrijf niet alleen de verantwoordelijkheid is van innovatieve leiders, maar een verantwoordelijkheid die door het hele bedrijf gedragen moet worden, het moet een spons zijn die klanteninformatie absorbeert.

Door de focus op klanten werkt marktgerichte innovatie volgens een omgekeerde waardeketen. Het model van de traditionele waardeketen beschouwt de markt als het eindresultaat van de inspanningen van het bedrijf, maar het model van de omgekeerde waardeketen begint daar. De klant is het uitgangspunt en de waardeketen is het resultaat van het begrijpen van de verlangens en de behoeften van de klant. De structuur van het bedrijf wordt aangepast om op de beste manier inzichten in de klant op te vangen en klantenwaarde te (co-)creëren. Klanten dicteren hoe een bedrijf zich organiseert om de oplossingen die zij nodig hebben zo goed mogelijk te creëren.

3. Hoe lees je dit boek?



Er zijn verschillende manieren om dit boek te lezen

Natuurlijk is de meest aanbevolen manier om het boek van voren naar achteren te lezen en de structuur te volgen. Op die manier zal de tekst je door de drie verschillende stappen van het klantgerichte innovatieproces leiden (connect-convert-collaborate), zoals die binnen elk van de drie lenzen worden gebruikt. Samen bakenen de negen bouwstenen de kerngebieden af waar een bedrijf aan moet werken. Het eerste deel van het boek zoomt in op de eerste lens. Het tweede deel brengt ons naar de tweede lens

en het derde deel behandelt de derde lens. Het verband tussen en de flow van connect over convert naar collaborate is het duidelijkst als je het boek chronologisch leest.

Een andere manier om het boek te lezen, is apart te focussen op elk van de drie aspecten van connect-convert-collaborate. Als je vooral geïnteresseerd bent in hoe je beter contact kunt maken met klanten dan kun je je op de eerste stap concentreren. Door van elk deel het eerste hoofdstuk te lezen krijg je een goed beeld van hoe een bedrijf een band kan opbouwen met zijn klanten en markt door elk van de drie lenzen in te zetten. Als je meer wilt weten over hoe je inzichten in de markt en klanten kunt omzetten in innovatie, lees dan het tweede hoofdstuk van elk deel. Op die manier kun je duidelijk zien hoe het converteren bij elk van de drie lenzen anders gebeurt. Tot slot, als je wilt weten welke soort samenwerking je het beste kan helpen om marktgestuurde innovatie aan te moedigen, lees dan het derde hoofdstuk van elk deel. Elk van die drie hoofdstukken bespreekt het soort samenwerkingsverbanden die je in die specifieke lens nodig hebt.

Het laatste hoofdstuk van het boek presenteert de interacties tussen de verschillende delen en geeft een algemeen draaiboek voor klantgerichte innovatie.

Elk hoofdstuk van het boek zal een reeks korte voorbeelden bevatten en ook uitgebreidere casestudies. Die laatste staan in het blauw.

Kleine ideeën met grote gevolgen

Rome is niet in één dag gebouwd. De omschakeling naar klantgerichte innovatie kan een gigantisch project zijn. Als je het gevoel hebt dat je nog ver van dat ideaal verwijderd bent, denk dan toch niet dat je aan de beklimming van de Mount Everest begint. Om verandering in werking te zetten heb je kleine succesvolle projecten nodig die voor positieve energie zorgen binnen het bedrijf. Die zogeheten 'kleine ideeën met grote gevolgen' zijn bedoeld om je op weg te helpen. Het zijn heel concrete voorbeelden van wat bedrijven doen om het proces connect-convert-collaborate te ondersteunen.

Het is nochtans niet de bedoeling dat die ideeën blindelings gekopieerd worden. Individuele acties werken vaak niet als ze geïsoleerd gebeuren, ze hebben een gepaste context nodig en moeten aan andere initiatieven getoetst worden. Anders loop je het risico dat je contraproductieve resultaten krijgt die de troepen demoraliseren. Zo kopieerden bijvoorbeeld heel wat bedrijven de algemeen bekende aanpak van 3M om werknemers in alle vrijheid 20% van hun tijd aan eigen projecten te laten besteden. Toch slaagden ze er niet in dezelfde innovatie-output te krijgen als 3M. Zonder ondersteunende innovatiecultuur, de aanmoedigingen van de top en een broedplaats waar nieuwe ideeën kunnen groeien, zijn zulke geïsoleerde initiatieven zinloos.

Bij het implementeren van een strategie zijn details belangrijk. Een strategie wordt gerealiseerd door duidelijke beslissingen te nemen, maar ook door rituelen, gebruiken en communicatietools te creëren. De ‘kleine ideeën met grote gevolgen’ zijn bedoeld om inspiratie en ideeën te geven over hoe je een strategie in de praktijk omzet.

EINDNOTEN

- 1 Day (1999: 10, 13)
- 2 Dat argument wordt ook vaak gebruikt om lastig werk te vermijden, zoals het testen van je ideeën in de markt en de werkelijkheid onder ogen zien
- 3 Han, J.K., N. Kim en R. Srivastava (1998), Market orientation and organisational performance: is innovation a missing link?, *Journal of Marketing*, 62, 30-45
- 4 *Business Week*, 2007
- 5 Gourville, J., Eager seller and stony buyers, *Harvard Business Review*, juni 2006
- 6 Rust, R. D. Thompson & L. Hamilton, Defeating Feature Moeheid, *Harvard Business Review*, februari 2006