

**MARION DEBRUYNE
KOEN TACKX**

CUSTOMER INNOVATION



**WAAROM DE KLANT CENTRAAL
STAAT IN BEDRIJFSINNOVATIE**

Dit boek werd oorspronkelijk gepubliceerd als *Customer Innovation*.
Delivering a customer-led strategy for sustainable growth, Kogan Page, 2019.

D/2019/45/56 – ISBN 978 94 014 5879 5 – NUR 801, 802

Vormgeving omslag en binnenwerk: Gert Degrande | De Witlofcompagnie
Vertaling: Tine Poesen

© Marion Debruyne, Koen Tackx & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2019.

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

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag vervaelvoudigd 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
Vaartkom 41 bus 01.02
3000 Leuven
België
www.lannoocampus.be

Postbus 23202
1100 DS Amsterdam
Nederland
www.lannoocampus.nl

INHOUD

5

LIJST VAN PRAKTIJKVOORBEELDEN	8
LIJST VAN AAN-DE-SLAG-KADERS	10
VOORWOORD	11

INLEIDING: VERBINDEN – VERTALEN – SAMENWERKEN	
HOE BOUW JE EEN KLANTGERICHTE INNOVATIEREIS?	13
Verbinden	17
Vertalen	17
Samenwerken	17
Het strategische belang van klantbegrip en marktinzicht	18
Wat voorafging	21
Wanhopig op zoek	22
Het model waarin het bedrijf centraal staat versus de klantgerichte aanpak	23
Hoe lees je dit boek?	29
Eindnoten	31

DEEL EEN DE ZOOMLENS 33

DE BASIS VOOR DE KLANTGERICHTE STRATEGIE

01 VERBINDEN MET BEHULP VAN DE ZOOMLENS: VIJF MANIEREN OM IN TE ZOOMEN OP JE KLANT	35
Verwelkom klantenfeedback	37
Leer de klant door en door kennen	42
Gebruik alle informatie die je hebt	47
Klanten als een bron van ideeën	51
Klanten als ontwikkelaars	54
De klantenverbinding organiseren	57
Besluit	63
Samengevat	64
In jouw organisatie	65
Eindnoten	65

02 VERTALEN MET BEHULP VAN DE ZOOMLENS: ZO CREËER JE EEN CULTUUR VAN ELKE DAG INNOVEREN	69
Benut het potentieel van micro-innovatie	70
De hefboomkracht van een geconnecteerd ontwikkelingsmodel	75
Klantenfeedback terugkoppelen	78
Herstellen van de klantenrelatie bij Apple	78
Betrek het hele bedrijf bij innovatie	79
Samengevat	86
In jouw organisatie	87
Eindnoten	87

03	SAMENWERKEN MET BEHULP VAN DE ZOOMLENS: PLAATS DE KLANT CENTRAAL	89
	Bruggen bouwen tussen de binnenkant en de buitenkant	90
	Benut alle klantenrollen	94
	Naar een cultuur die door en door klantgericht is	109
	Besluit	114
	Samengevat	115
	In jouw organisatie	116
	Eindnoten	116

DEEL TWEE DE GROOTHOEKLENS 121

HOE VERNIEUW JE DE HUIDIGE KLANTENREIS?

04	VERBINDEN MET BEHULP VAN DE GROOTHOEKLENS: INZICHT IN DE KLANTENREIS, DOELEN EN RESULTATEN	123
	Breng de volledige klantenreis in kaart	125
	Hoe kun je de huidige klantenreis verbeteren?	129
	Innovatie door de klantenreis volledig te herbekijken	134
	Herbekijk segmentatie	138
	Samengevat	141
	In jouw organisatie	141
	Eindnoten	142
05	VERTALEN MET BEHULP VAN DE GROOTHOEKLENS: INNOVATIEVE OPLOSSINGEN VOOR KLANTENUITDAGINGEN	144
	Wat is oplossingsgericht denken?	145
	De klantgerichte waardepropositie	149
	De geïntegreerde oplossing	151
	De gedesintegreerde oplossing	157
	Het oplossingsgerichte bedrijf	161
	De val van het competentiedenken	164
	Samengevat	166
	In jouw organisatie	167
	Eindnoten	167
06	SAMENWERKEN MET BEHULP VAN DE GROOTHOEKLENS: KLANTENWAARDE CREËREN DOOR SAMEN TE WERKEN LANGS DE WAARDEKETING	169
	Maak een verbinding tussen waarde stroomafwaarts en samenwerking stroomopwaarts	172
	De bouwstenen bepalen die je rol in het ecosysteem veiligstellen	176
	Herteken de waardeketting	185
	Samengevat	188
	In jouw organisatie	189
	Eindnoten	190

DEEL DRIE DE VISOOGLENS

193

JE KLANTENKRING UITBREIDEN NAAR NIEUWE HORIZONTEN

07	VERBINDEN MET BEHULP VAN DE VISOOGLENS: HOE KUN JE LEREN VAN KLANTEN DIE JE NIET HEBT?	195
	Leer van de klanten die je niet hebt	200
	De concurrenten van de toekomst	202
	Valkuilen om te vermijden – over oogkleppen en vooroordelen	205
	De aandacht op de buitenwereld richten	210
	Hoe benut je de visooglens?	213
	Samengevat	217
	In jouw organisatie	218
	Eindnoten	218
08	VERTALEN MET BEHULP VAN DE VISOOGLENS: MOET JE JE BEDRIJFSMODEL VERNIEUWEN?	221
	Bedrijfsmodelinnovatie: hip of hype?	224
	De vijanden van bedrijfsmodelinnovatie	226
	Hoe moet je je organiseren om nieuwe activiteiten te kunnen creëren?	238
	Over doorzettingsvermogen en geduld	247
	Samengevat	249
	In jouw organisatie	250
	Eindnoten	250
09	SAMENWERKEN MET BEHULP VAN DE VISOOGLENS: FLEXIBELE ECOSYSTEMEN CREËREN VOOR VERANDERING EN GROEI	253
	Omarm onzekerheid	255
	Ecosystemen organiseren	259
	Flexibiliteit versus engagement	263
	Platformisatie van sectoren	264
	Samengevat	267
	In jouw organisatie	267
	Eindnoten	267

DEEL VIER BESLUIT

271

10	BESLUIT: DRIE ESSENTIËLE COMPETENTIES: HET DRAAIBOEK VOOR DUURZAME KLANTGERICHTE GROEI	273
	Stap 1 – Verbinden	274
	Stap 2 – Vertalen	275
	Stap 3 – Samenwerken	276
	EINDNOTEN	280
	DANKWOORD	281
	INDEX	282

LIJST VAN PRAKTIJKVOORBEELDEN

Klantgerichte innovatie bij KLM	14
Verplaats je in de schoenen van de klant: het falen van Exubera	24
Klanten blij maken bij Zappos	38
De magische armband van Disney	49
Leren van klanten in een technologiemarkt	51
Een uitwisseling van ideeën bij Eurex	60
Hoe gebruikers ideeën creëren voor LEGO®	74
Asos: geconnecteerde ontwikkeling	77
Voel je thuis bij Châteauform	80
Alle ideeën boven water krijgen in een consumentenelektronicabedrijf	85
Een pionier van de deeleconomie: Zipcar	90
Rocksterklanten bij Salesforce	96
Ideeën ronselen voor Starbucks	99
‘Eat your own dog food’ in de producten- en dienstensectoren	105
Liefde voor de klanten bij Châteauform	110
De magie van Disneyland begint zodra je het ze vertelt	124
3D-spiegels voor de perfecte bh-maat	131
Hoe Zagat de zoek- en selectiekosten van restaurantgasten heeft verlaagd	132
Patiënten samenbrengen op PatientsLikeMe	134
Orica verkoopt ‘ontploft gesteente’	137
Hoe Dow Corning segmentatie op basis van behoeften toepaste	139
Een oplossingsgerichte strategie toepassen bij Betafence	147
Dankzij WeWork kan al je aandacht naar je werk gaan	154
Xiameter: de gedesintegreerde oplossing van Dow Corning	159
Samenwerking op het gebied van big data om de klanttevredenheid bij KLM te verhogen	171
Verbinding leggen tussen de stroomopwaartse en stroomafwaartse waardeketting bij Barry Callebaut	172
Carglass benut bouwstenen gebaseerd op klantervaring	179
Otis Elevators benut bouwstenen gebaseerd op data	180
Het antwoord van Netflix op de vraag wat je hierna moet kijken	183
Smartbox intermedieert op de cadeaumarkt	187
Hoe Airbnb het grootste hotel ter wereld bouwde, zonder dat het zelf een hotel bezat	196
De aarzelende start van Nespresso	198
Hoe budgetluchtvaartmaatschappijen het belangrijkste klantsegment negeerden, en daar de vruchten van plukten	201

Hoe de melksector in de problemen kwam door zich te veel op de koe te concentreren	222
Hoe Netflix zijn bedrijfsmodel blijft veranderen	227
Waarom we nooit een pc van Xerox hebben gehad	234
Aanval met de minste weerstand: hoe Salesforce.com de klantenrelatiebeheermarkt binnenkwam	237
Disney vindt zichzelf steeds opnieuw uit	240
De innovatieaanpak van Amazon	242
‘Het Merk van de Klant’: de klant krijgt de macht over de productieketen	254
Hoe Johnson & Johnson voorbij de pil ging	255

LIJST VAN AAN-DE-SLAG-KADERS

De eerste stap	30
Leer de taal van de klant	41
Persona's	44
Cocreëren in alle openheid	57
Beloon deelnemers voor hun bijdrage	60
Bedank de deelnemers!	62
Zorg ervoor dat het hele bedrijf een band krijgt met de klant	84
Loop door dezelfde deur naar binnen	92
Influencermarketing	95
Betrek klanten in je beslissingsproces	101
Creëer een eerlijk proces	103
Werk van binnenuit om klantgerichtheid mogelijk te maken	104
Interne crowdfunding	107
Breng ervaringen tot leven	109
Wees op je hoede voor het eerst-zien-dan-geloven-syndroom	111
KPI's definiëren en toepassen	114
Maak een storyboard	127
Drieminutenoefening	129
Nieuwe opportuniteiten in de klantenreis ontdekken	133
De achterliggende behoefte achterhalen	149
Organiseer je voor klantenoriëntatie	163
Verwonderingsverslag	210
Scenarioplanning	212
Omgekeerd mentorschap	213
Hang je fouten aan de muur	215
Leer uit je fouten	217
Wees ontwrichtende concurrentie voor	230
Neem diversiteit in dienst	232
Bluffen tot je beter wordt	243
Schat de situatie al vroeg in	244
Bestuur de nieuwe bedrijfsunit	246

Een boek over innovatie? Misschien denk je nu: wéér een boek over innovatie? We hopen van niet. Dit is een boek over klantgerichte innovatie.

We geloven niet dat je met superieure onderzoekscapaciteiten, kerncompetenties of pioniersvoordelen alleen het verschil kunt maken in je markt. Wat er nodig is, is extreme klantgerichtheid, zodat je innovatie wordt geïnspireerd en geleid kan worden door waar de markt naartoe gaat. Hiervoor moet je bereid zijn om verder te denken dan productinnovatie, maar in termen van oplossingen die klanten in de toekomst nodig zullen hebben. In 2014 introduceerde de eerste editie van *Customer Innovation* een 3x3-kader om de nodige ingrediënten te beschrijven waarmee je kon slagen in het tijdperk van de klant. Het kader combineerde drie mogelijkheden met drie lenzen om naar de markt te kijken. De afgelopen vijf jaar is de wereld enorm veranderd, maar de kernprincipes die de basis vormden van *Customer Innovation* blijven dezelfde. Ook dit boek is opgebouwd rond het 3x3-kader dat in de eerste editie werd geïntroduceerd. De drie mogelijkheden van *Customer Innovation* zijn nog net zo relevant als vroeger. Verbinden – ‘CONNECT’: zoek aansluiting bij klanten om een inzicht te verwerven in wat ze nodig hebben, niet alleen vandaag, maar ook in de toekomst. Vertalen – ‘CONVERT’: vertaal die inzichten naar buitengewone oplossingen. Samenwerken – ‘COLLABORATE’: werk samen met verschillende spelers binnen en buiten je bedrijf om samen die oplossingen te realiseren. De verbinden-vertalen-samenwerken-competenties worden toegepast door drie verschillende lenzen te gebruiken om naar de markt te kijken: de zoomlens, de groothoeklens en visoolens.

Waarin verschilt dit boek van de vorige versie? Enkele ideeën die in de eerste editie slechts oppervlakkig werden aangehaald, zijn vandaag veel relevanter geworden. Om een voorbeeld te geven, sinds 2015 verschenen er meer dan 1500 academische artikelen over cocreatie, wat meer is dan in de twintig jaar daarvoor.¹ Daarom besteden we meer aandacht aan het fenomeen en hebben we in het boek voorbeelden toegevoegd waarin ook cocreatie wordt belicht.

Een ander fenomeen dat vaker voorkomt, is ‘platformisatie’. We zien steeds meer bedrijfstakingen die ontwricht worden door platformbedrijfsmodellen (denk aan de Ubers, Booking.coms en Yardclubs van deze wereld). Een platform is een omgeving waarin aanbieders en klanten onderling met elkaar worden verbonden en rechtstreeks in een gepersonaliseerde ervaring met elkaar kunnen communiceren. Het soort verstoring dat platformactoren vertegenwoordigen, gaat vaak gepaard met een verregaande klantgerichte innovatie. Omdat elke

interactie volledig gepersonaliseerd en sterk geautomatiseerd is, is constante innovatie geïntegreerd in het leveringsproces van de klant. Daarom besteden we meer aandacht aan dit soort bedrijfsmodellen. Tot slot hebben we veel voorbeelden geactualiseerd, nieuwe praktijkvoorbeelden toegevoegd en recente literatuur in dit boek verwerkt.

Het oorspronkelijke boek was het resultaat van tien jaar lesgeven en onderzoek op het kruispunt van marketing, innovatie en strategie. Sindsdien hebben we de kans gekregen om samen met heel wat leidinggevenden de kernideeën uit dit boek te delen en vaak in hun bedrijf te laten toepassen. Deze tweede editie richt zich dan ook meer op het 'hoe' en heeft veel geleerd van de feedback en vragen van lezers. Als gevolg hiervan vind je verspreid in het boek verschillende 'Aan de slag'-kaders, die vertellen hoe je de ideeën in de praktijk kunt toepassen.

EINDNOOT

1. Scopus Database, artikels in het domein 'business, management and accounting' met 'co-creation' in de titel, samenvatting of trefwoordenlijst, geraadpleegd op 9 november 2018.

INLEIDING: VERBINDEN – VERTALEN – SAMENWERKEN

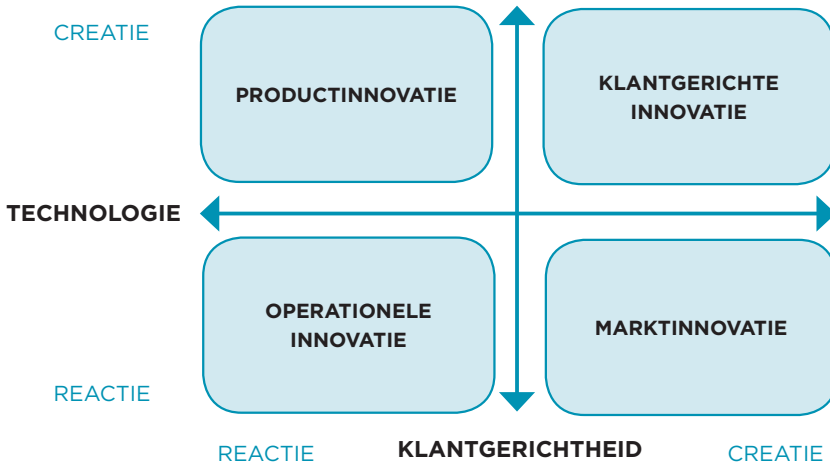
Hoe bouw je
een klantgerichte
innovatiereis?

Klantgerichtheid en productinnovatie¹ worden vaak gezien als onverzoenbare strategische prioriteiten. Dat is een onjuiste dichotomie. Dit boek zal aantonen dat een aantal bedrijven een nieuwe formule heeft ontdekt: klantgerichtheid combineren met innovatieve kracht. Die bedrijven hebben een volledige marktgerichte aanpak ontwikkeld. Ze worden niet gedreven door waar ze toevallig goed in zijn, maar beginnen bij de markt en baseren hun strategie daarop. Ze ontwerpen hun bedrijf volledig in functie van de klant. Oude gewoontes worden vervangen door een nieuwe aanpak, waardoor ze de concurrentie altijd een stap voor zijn en nieuwe marktmogelijkheden ontdekken. Daardoor kunnen ze sneller dan ooit nieuwe producten en diensten ontwikkelen... en zo vinden ze telkens weer het gat in de markt.

Vroeger was je al een toonbeeld van innovatie als je een gedisciplineerde innovatiepijplijn had, gebaseerd op degelijk Onderzoek en Ontwikkeling (O&O). Meer was er niet nodig om als bedrijf bewonderd te worden om je innovatiecapaciteiten. Door de veranderingen in klantgedrag, technologie en concurrentie, is dat vandaag de absolute minimumvereiste geworden... bovendien levert het niet meer zoveel succes op als vroeger. We zijn een kantelpunt voorbij.

In Figuur I.1 geeft de matrix vier verschillende manieren van innovatie weer, gebaseerd op twee dimensies. De verticale as beschrijft hoe een bedrijf omgaat met technologie: als een leider – door nieuwe technologie te creëren of als een volger – door reactief technologische evoluties toe te passen. Op de horizontale as wordt de houding ten opzichte van de klant weergegeven: ziet het bedrijf klanten als iets om op te reageren of om proactief te gebruiken als inspiratiebron? Bedrijven met een echte klantgerichte innovatie, in de rechterbovenhoek, combineren beide: ze zijn innovatief op het vlak van technologie, dankzij hun klantgerichte aanpak.

Figuur I.1 Vier verschillende aanpakken van innovatie



PRAKTIJKVOORBEELD Klantgerichte innovatie bij KLM

Stel je voor dat je koffer een interactief bagagelabel krijgt als je het vliegtuig neemt, waardoor je op elk moment kunt weten waar de koffer zich bevindt omdat het label in verbinding staat met je smartphone. Het label is ook verbonden met alle software van de luchtvaartmaatschappij, dus als het nodig is kan je bagage snel langs een andere route worden gestuurd. Klinkt als verre toekomstmuziek? Momenteel biedt Versa², een bedrijf dat wordt gefinancierd door het Mainport Innovatie Fonds van KLM, Schiphol en andere partijen, zo'n interactief bagagelabel aan voor

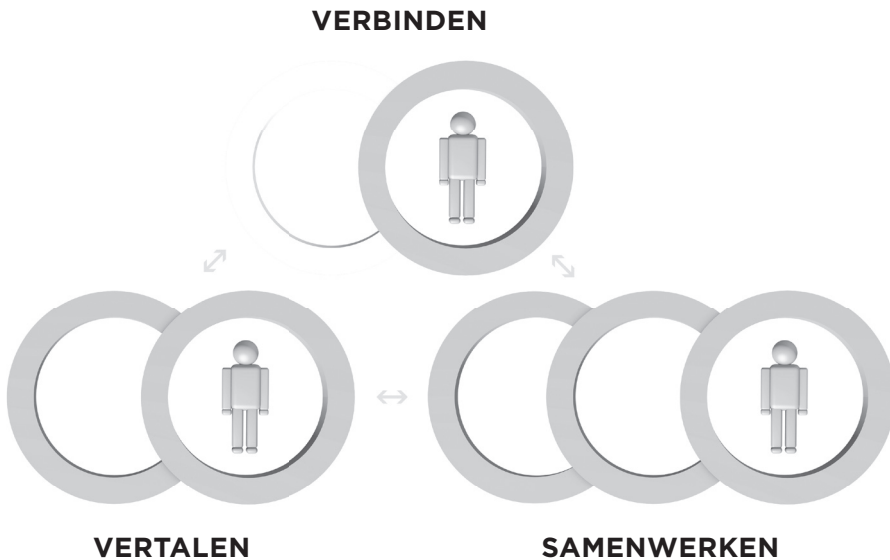
vliegmaatschappijen. Dit staaltje geavanceerde technologie maakt het leven van de reiziger gemakkelijker, want je bespaart tijd bij de frustrerende bezigheid die reizen vandaag soms kan zijn. Je bagage gaat niet verloren, er is minder administratieve rompslomp en dat zorgt er allemaal voor dat je tijdens het wachten om in te stappen een praatje kunt maken met andere passagiers. Waarom biedt een luchtvaartmaatschappij als KLM zijn reizigers dit soort slimme gadgets? In de eerste plaats omdat ze bij KLM maar al te goed beseffen met welke ergernissen en moeilijkheden reizigers vandaag te maken krijgen. Dankzij de klantengemeenschappen van veelvliegers kunnen ze de vinger aan de pols houden bij hun klantsegment – en daaruit bleek dat de totale klantervaring niet begint als de klant in het vliegtuig stapt en stopt wanneer het toestel weer landt. Het is breder dan dat en omvat de hele reis. Als vliegmaatschappij heeft KLM niet de juiste kennis om een interactief bagagelabel te ontwikkelen: op dit moment is de kernactiviteit van het bedrijf luchtvaart. Maar de start-up Fast Track Company (de oorspronkelijke naam van Versa) had wel de juiste kennis om de opdracht uit te voeren. KLM ging een samenwerkingsverband aan en samen ontwikkelden ze een prototype. Het interactieve bagagelabel is slechts een van de vele klantgerichte vernieuwingen die ze bij KLM in gedachten hadden en hebben. Verder denken ze ook aan oplossingen voor zakelijke cargoklanten – bijvoorbeeld een temperatuurgeregelde container die heel belangrijk kan zijn voor de medische sector³. Daarnaast bieden ze momenteel een toestel in de vorm van een bagagelabel aan hun klanten aan, een toestel met gps en een luidspreker waardoor klanten die naar Amsterdam⁴ reizen praktische informatie krijgen – dit voorbeeld toont duidelijk aan dat KLM zijn reizigers wil begeleiden, ook nadat ze van het vliegtuig zijn gestapt.

In het verhaal van KLM wordt er op een andere manier omgegaan met innovatie. Bedrijven als KLM hebben het geheim ontdekt hoe ze lang kunnen meegaan en blijven groeien. Hoe pakken ze dat aan? Ze luisteren voortdurend naar hun klanten. Ze vernieuwen voortdurend. Ze passen hun bedrijfsmodel aan als dat nodig is om tot de perfecte oplossing te komen voor de klant. Ze leggen contacten met buitenstaanders om de kennis die in eigen huis ontbreekt aan te vullen en zo tot nieuwe klantgerichte oplossingen te komen. Ze omarmen het feit dat je in de snel veranderende wereld van vandaag alleen marktleider kunt blijven als je de vinger aan de pols houdt en niet alles zelf wilt doen, maar de krachten bundelt met anderen om de markt te vernieuwen.

Klantgerichte innovatie werkt van buiten naar binnen. Innovaties zijn uitsluitend gericht op de behoeften van de klant. Er wordt vernieuwd om een antwoord te bieden op een onvervulde klantbehoefte – of waar de klant zichzelf nog niet eens van bewust is. Na die oefening zullen bedrijven heel vaak besluiten dat ze zelf niet de juiste kennis in huis hebben om aan de marktbehoeften te voldoen. Daardoor gaan ze extern op zoek naar mensen die hen kunnen helpen om tot een totaaloplossing voor de klant te komen. Samenwerking is de sleutel om snel en volledig aan de behoeften van de markt te voldoen.

Customer innovation werkt volgens een nieuw model. Dat model bevat drie bouwstenen die de vaardigheden beschrijven van bedrijven die uitmunten in klantgerichte innovatie (zie Figuur I.2).

Figuur I.2 De kernprocessen van klantgerichte innovatie



VERBINDEN

Ten eerste staan bedrijven die vernieuwen in functie van de klant voortdurend in contact met de markt om te kunnen anticiperen op de veranderingen die hen te wachten staan. Ze scannen de omgeving om signalen op te vangen van opkomende en onvervulde klantbehoeften. Ze houden contact met hun klanten, luisteren naar hen, betrekken hen en gaan het gesprek met hen aan om een inzicht te krijgen in hun totale klantervaring en hun onvervulde behoeften. Ze worden uitgedaagd om de problemen van hun klanten te begrijpen, maar gaan hun klantenbestand niet slaafs volgen. Vaak is men bang dat een bedrijf door goed te luisteren naar klanten te veel aandacht schenkt aan de markt van vandaag, waardoor er geen oog is voor de markt van morgen. Marktgerichte bedrijven voorkomen dit met een brede kijk op de totale potentiële markt, dus ook op segmenten die nieuw zijn of eerder niet werden aangesproken.

VERTALEN

Ten tweede beschouwen bedrijven die vernieuwen in functie van de klant innovatie als de enige manier om op lange termijn te overleven. Ze streven er elke dag naar om klantinzichten daadwerkelijk om te zetten in verandering. Dit doen ze omdat ze geloven dat dit de enige manier is om de concurrentie een stap voor te blijven, maar ook omdat je je, om klanten beter van dienst te zijn, voortdurend moet afvragen of het aanbod van vandaag wel voldoet aan de behoeften van morgen. Bij klantgerichte innovatie dienen bedrijven voortdurend te evalueren of oude formules nog van toepassing zijn. Innovatie wordt op gang gebracht door nieuwe marktinformatie en door de behoeften van de klant die voortdurend veranderen. Die innovaties kunnen verschillende vormen en groottes aannemen, van stijgende product- of procesaanpassingen tot ontwrichtende veranderingen die kunnen leiden tot een volledig nieuw bedrijfsmodel.

SAMENWERKEN

Ten derde werken deze bedrijven samen met anderen daar waar hun eigen vaardigheden tekortschieten. Op die manier ontwikkelen ze een ecosysteem dat vereist is om uiteindelijk tot de oplossingen te komen die hun klanten nodig hebben. Ze begrijpen dat je moet samenwerken om met een veelbelovend idee ook daadwerkelijk te scoren in 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 zetten hun eigen sterke punten op een handige manier in, zodat ze een onmisbare rol kunnen spelen in het ecosysteem dat ze opbouwen.

Die processen van verbinden-vertalen-samenwerken vormen de basis van klantgerichte innovatie. De drie processen zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden en dienen gelijktijdig te worden toegepast om de impact te maximaliseren

HET STRATEGISCHE BELANG VAN KLANTBEGRIIP EN MARKTZICHT

Zijn marktgerichte bedrijven innovatiever dan andere? Over het algemeen wordt aangenomen dat naar de klant luisteren innovatie niet ten goede komt. Om die bewering te staven wordt vaak een citaat van Henry Ford aangehaald: 'Als ik mijn klanten had gevraagd wat zij wilden, hadden ze vast gezegd: een sneller paard'. Of die uitspraak klopt of niet doet er nu niet toe, en we negeren ook even dat het citaat soms wordt gebruikt om te vermijden ideeën te testen in de markt en de realiteit onder ogen te zien, maar het is interessant om de vraag te stellen of het de moeite waard is om marktgericht te zijn. Zorgt dit ervoor dat het bedrijf beter presteert? Het antwoord op die vraag is ontegensprekelijk ja. Marktgerichte bedrijven doen het beter dan andere op het vlak van groei, marktaandeel en rentabiliteit. Maar dat onder één groot voorbehoud: marktgerichtheid leidt enkel en alleen tot prestaties als het eerst tot innovatie leidt⁵. Marktsignalen oppikken als je niet van plan bent om van koers te veranderen door wat je hebt ontdekt, is tijdverlies. Het heeft geen zin om in klantgerichtheid te investeren als je niet over de nodige mechanismen beschikt om iets met de verworven inzichten te doen.

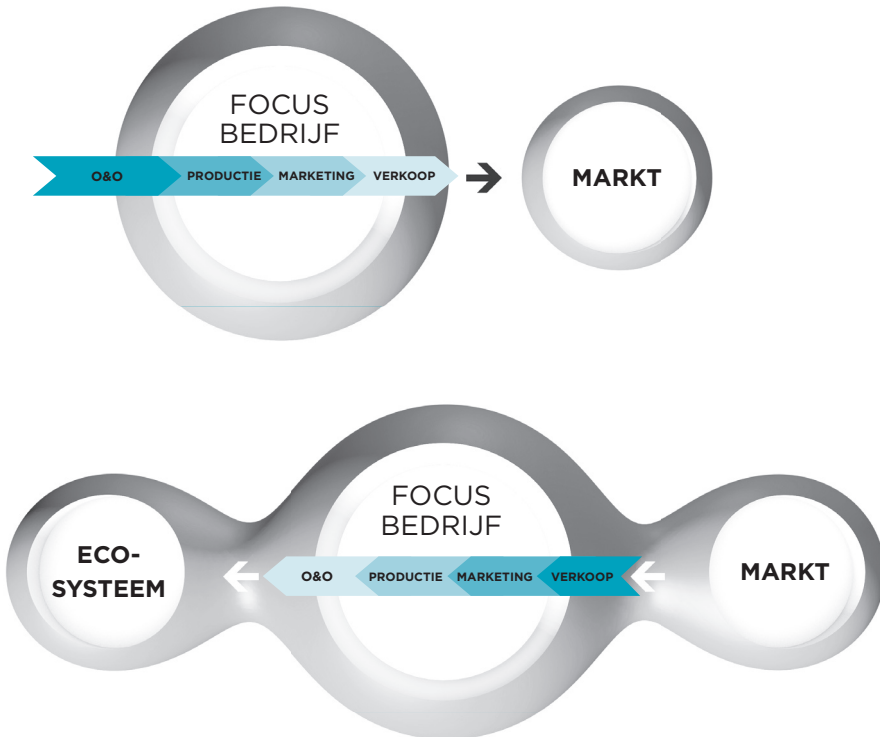
Bedrijven kunnen leren hoe ze innovatie zowel van de kant van de klant als van de technologische kant kunnen aansturen. Een technologische ontdekking kan natuurlijk vaak worden gebruikt om tegemoet te komen aan een klantbehoefte die voorheen niet kon worden aangepakt. Omgekeerd kan een onvervulde klantbehoefte echter inspireren tot een nieuwe technische oplossing. Voor bedrijven is het dus de uitdaging om die twee kanten beter op elkaar te laten aansluiten. De essentie van klantgerichte innovatie is dat het bedrijf en zijn ecosysteem als gezamenlijke kracht een markt vraag aanpakken. Recent onderzoek toont aan dat het veel voordelen oplevert om de klant op de juiste momenten in het productontwikkelingsproces te betrekken:

snellere marktintroducties, meer innovatieve producten en sterkere financiële prestaties.⁶

‘De klant komt op de eerste plaats’ is een mantra voor het hele bedrijf, niet alleen voor de medewerkers van de klantendienst of de marketingafdeling. Het is niet alleen de verantwoordelijkheid van de mensen in de voorste rangen die rechtstreeks in contact staan met de klant, want dat is een groot risico. Marktgerichte bedrijven zijn niet zozeer geïnteresseerd in de ontbrekende producteigenschappen, ze willen voornamelijk begrijpen wat klanten precies willen bereiken met het product of de dienst als oplossing. Kopen werkende ouders een iPad voor hun gezin voor de nuttige functies en de applicaties? Of nemen ze een handige oppas in dienst die altijd beschikbaar is? Gaan ouders met hun kinderen naar Disneyland omdat ze dat echt leuk vinden of omdat ze vooral kwaliteitstijd met hun kinderen willen en het gevoel willen krijgen dat ze ondanks hun drukke agenda toch gewaardeerd worden? Wat is de taak die klanten willen uitvoeren met jouw product?

De volgende vraag is belangrijk als je de achterliggende functie van het product wilt leren begrijpen: hoe kan deze taak beter worden uitgevoerd dan met het huidige aanbod op de markt?

Wanneer we anders naar onze producten en diensten gaan kijken, namelijk naar de echte rol die ze voor onze klanten vervullen, gaan we langzaam maar zeker inzien welke oplossingen ze daadwerkelijk bieden. Die focus op de klant maakt dat klantgerichte innovatie volgens een omgekeerde waardeketting werkt. Waar het traditionele waardekettenmodel de markt als eindresultaat van de inspanningen van het bedrijf ziet, begint het omgekeerde waardekettenmodel net bij de markt (zie Figuur I.3). De klant is het uitgangspunt en de waardeketting is het resultaat van inzicht in de behoeften en wensen van de klant. De organisatie van het bedrijf wordt aangepast om de klantinzichten zo goed mogelijk vast te leggen en klantwaarde te (co)creëren. Klanten bepalen hoe het bedrijf zich organiseert om de oplossingen te bieden die zij nodig hebben.

Figuur 1.3 De omgekeerde waardeketen**Muji**

Sommige bedrijfsleiders twijfelen er misschien nog aan of cocreatie wel de meest effectieve aanpak is, maar klanten niet. De Japanse winkelketen Muji betreft zijn klanten al een hele tijd bij het innovatieproces – niet alleen om ideeën aan te reiken, maar ook voor de introductie en evaluatie van de producten die ze aanbieden⁷. Recente experimenten bij Muji tonen aan dat de verkoop aanzienlijk steeg door in de winkels te communiceren: ‘Dit product kwam tot stand naar een idee van onze klanten’⁸.

WAT VOORAFGING

De verschuivingen die we beschrijven gebeuren niet toevallig, maar zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. De stappen naar klantgerichte innovatie worden aangevuld, gestimuleerd en versterkt door drie cruciale verschuivingen in het bedrijfslandschap van vandaag: van een klantenrelatie gebaseerd op transacties naar een klantenrelatie gebaseerd op cocreatie; van een productgerichte focus naar een oplossingsgerichte focus; en van gesloten innovatieprocessen naar open innovatie-ecosystemen.

Ten eerste verwachten geïnformeerde en geconnecteerde klanten dat bedrijven hen meer betrekken: 2010 en de jaren daarna worden 'het tijdperk van de klant' genoemd⁹. Wanneer elk product gemeengoed is geworden, elke technologie snel wordt gekopieerd en elke fout in dienstverlening zich meteen op sociale media verspreidt, staan klanten steeds vaker aan het roer. Het enige concurrentievoordeel dat overblijft, is een klantvoordeel¹⁰, en dat klantvoordeel wordt steeds vaker in samenwerking met klanten, medewerkers, bedrijfsleiders en andere belanghebbenden in het bedrijf gecreëerd¹¹.

Ten tweede staat het concept van 'oplossingen' bij heel wat bedrijven hoog op de agenda. Door producten en diensten feilloos te integreren en zo toegevoegde waarde te bieden aan de klanten, kan een leverancier van een oplossing de 'commoditisering' – het proces waarbij producten of diensten steeds meer op elkaar beginnen te lijken totdat ze nauwelijks van elkaar te onderscheiden zijn – tegengaan die zowel product- als serviceverleners steeds meer bedreigt. De zakelijke noodzaak om oplossingen aan te bieden is duidelijk. Vergeleken met 'enkel' producten kunnen andere concurrenten oplossingen minder gemakkelijk kopiëren, bieden ze hogere omzetperspectieven, verhogen ze de overstapkosten van de klanten en dus ook hun loyaliteit. Vanuit het perspectief van de klant pakken oplossingen het probleem direct aan dat hij of zij probeert op te lossen, of de taak die hij of zij probeert uit te voeren. Producten kunnen de taak misschien gedeeltelijk aanpakken, maar oplossingen zorgen voor minder kosten en risico's voor de klant, en pakken de taak doeltreffender aan.

Ten derde heeft het concept van open innovatie het vroegere innovatieparadigma begraven dat bedrijven op hun eigen innovatie-inspanningen moeten vertrouwen om ervan te kunnen profiteren¹². De laatste decennia zijn steeds meer bedrijven ervan overtuigd dat ze hun innovatieprocessen dienen open te stellen en zowel op externe als op interne ideeën vertrouwen. De overtuigende argumenten om het interne Onderzoeks- en Ontwikkelingscentrum open

te stellen zijn onder meer een snellere ontwikkeling en toegang tot nieuwe technologische evoluties en nieuwe kennis. Wat we duidelijk willen maken is dat bedrijven alleen in staat zullen zijn om nieuwe klantoplossingen op de markt te brengen als ze hun eigen set van vaardigheden en competenties aanvullen met die van hun partners.

De thema's die in dit boek worden behandeld zijn met andere woorden niet helemaal nieuw. De afgelopen decennia werden drie fenomenen steeds populairder. In de twintigste eeuw werd de klant centraal stellen al een belangrijk thema – in 1990 publiceerde het *Journal of Marketing* een artikel 'Het effect van een marktgerichtheid op de winstgevendheid van bedrijven' (*The effect of a market orientation on business profitability*)¹³. Het tweede fenomeen, de overstap maken van producten naar oplossingen, is een uitdaging waar veel bedrijven mee te maken krijgen en vaak mee worstelen en ten derde zijn 'open innovatie' of 'cocreatie' al geruime tijd modewoorden in de wereld van innovatie. De grondgedachte achter die drie verschillende fenomenen is betrouwbaar en elk van die toepassingen is tot op zekere hoogte waardevol; die waarde gaat echter verloren als men zich niet realiseert dat die drie trends niet op zichzelf staan of dat de verantwoordelijkheid ervoor niet aan één individu of bepaalde afdeling kan worden toegewezen. Het bedrijf dat klantgericht vernieuwt, slaagt erin ze te combineren om tot het beste resultaat te komen. Het klantgerichte bedrijf erkent dat die toepassingen elkaar aanvullen en dat ze elk pas helemaal tot hun recht komen als ze in het volledige bedrijf worden verankerd.

WANHOPIG OP ZOEK

De meeste bedrijfsleiders hebben het tegenwoordig erg lastig. Onderzoek toonde aan dat slechts 11% van de bedrijven in staat was om inkomsten én winsten te laten groeien met 5,5% of meer over een periode van tien jaar en tegelijkertijd hun kapitaalkosten terug te verdienen¹⁴, terwijl het precies dit soort winstgevende groei is die cruciaal is voor succes op lange termijn. Winstgroei zonder omzetgroei is het resultaat van kostenreductie, terwijl omzetgroei zonder winstgroei wordt gegenereerd door de verkoop van producten zonder marge, twee mogelijkheden zonder levensvatbaarheid op lange termijn.

De groei-uitdaging wordt geplaatst tegen een achtergrond van technologische vooruitgang, aangedreven door een mix van computercapaciteit, *big data* en permanente analyse- en netwerkmogelijkheden. Een waterval van ontwrichtende vernieuwingen zoals geconnecteerde apparaten, artificiële intelligentie, virtuele