

# Het wenkend perspectief van consumenteninnovatie

*Een onderzoek naar aard, omvang en beperkingen van  
consumenteninnovatie onder acht bedrijven*

Guido Brummelkamp  
Sjaak Vendrig

Zoetermeer, juni 2013



ISBN : 978-90-371-1070-8  
Rapportnummer : A201328

Dit onderzoek is gefinancierd door het programmaonderzoek MKB en Ondernemerschap  
([www.ondernemerschap.nl](http://www.ondernemerschap.nl))

Panteia BV  
Bredewater 26  
2715 CA Zoetermeer  
079 322 22 00  
[www.panteia.nl](http://www.panteia.nl)

Panteia BV  
P.o. box 7001  
2701 AA Zoetermeer  
The Netherlands  
+31 79 322 22 00

Voor alle informatie over MKB en Ondernemerschap: [www.ondernemerschap.nl](http://www.ondernemerschap.nl)

De verantwoordelijkheid voor de inhoud berust bij Panteia/EIM. Het gebruik van cijfers en/of teksten als toelichting of ondersteuning in artikelen, scripties en boeken is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld. Vermenigvuldigen en/of openbaarmaking in welke vorm ook, alsmede opslag in een retrieval system, is uitsluitend toegestaan na schriftelijke toestemming van Panteia/EIM. Panteia/EIM aanvaardt geen aansprakelijkheid voor drukfouten en/of andere onvolkomenheden.

The responsibility for the contents of this report lies with Panteia/EIM. Quoting numbers or text in papers, essays and books is permitted only when the source is clearly mentioned. No part of this publication may be copied and/or published in any form or by any means, or stored in a retrieval system, without the prior written permission of Panteia/EIM. Panteia/EIM does not accept responsibility for printing errors and/or other imperfections.

# Inhoudsopgave

1	Wat is consumenteninnovatie?	5
1.1	Inleiding	5
1.2	Het belang van consumenteninnovatie	6
1.3	Voorbeelden van consumenteninnovatie	7
1.4	Onderzoeksvragen	7
1.5	Opzet van het rapport	8
2	Consumenteninnovatie: de theorie	9
2.1	Onderzoek tot nu toe	9
2.2	De weg naar de markt	11
2.3	Voorwaarden voor consumenteninnovatie	12
3	Consumenteninnovatie: de praktijk	15
3.1	Acht bedrijven	15
3.2	Bedrijfsontwikkeling en innovatie in het algemeen	16
3.3	Consumenteninnovatie	18
3.4	Vier voorwaarden voor consumenteninnovatie	19
3.5	Consumenteninnovatie, waarom komt het zo weinig voor?	25
4	Conclusies en beschouwing	29
5	Literatuur	31

# 1 Wat is consumenteninnovatie?

## 1.1 Inleiding

'Het gat in de markt' is een begrip dat tot de verbeelding spreekt. Deze verbeelding wordt vooral gevoed door voorbeelden waarin gewone mensen met een gewoon idee plotseling goud in handen blijken te hebben. De ontwikkeling van nieuwe producten en diensten zou daarmee niet voorbehouden zijn aan bedrijven met ontwikkelings- en marketingafdelingen, maar ligt voor een ieder - met garage of zolder en een goed idee - binnen handbereik. Recent is uit onderzoek onder Britse en Nederlandse huishoudens gebleken dat er veel consumenten zijn die aangeven wel eens een vinding te doen. Voor beide landen gaat het om zo'n 6% van de beroepsbevolking (Von Hippel e.a., 2010). Wat uit dit onderzoek ook blijkt, is dat het leeuwendeel zijn vinding echter niet uitwerkt tot een commercieel product of commerciële dienst, maar het specifiek heeft bedoeld voor eigen gebruik. Dit neemt volgens de auteurs van het artikel niet weg dat in deze vindingrijkheid onder consumenten een substantiële economische potentie besloten ligt. In een eerder artikel 'Democratizing Innovation' (Von Hippel, 2009) veronderstelt één van de auteurs dat sprake is van een ontwikkeling en dat consumenteninnovatie steeds belangrijker zal worden. Deze ontwikkeling wordt met name gedreven door de ICT-revolutie, die consumenten steeds beter in staat stelt om zelf producten en diensten (door) te ontwikkelen. Innovatie is daarmee niet langer louter *manufacturer centered*, zoals dat het in wezen honderden jaren is geweest. In dit verband wordt ook wel gesproken van de opkomst van *open innovatie*, waarbij innoverende consumenten en bedrijven niet alles zelf hoeven te bedenken en te ontwikkelen, zij kunnen zich steeds makkelijker verstaan met anderen. Ideeën en ervaringen worden steeds intensiever en vrijer gedeeld.

De toenemende betrokkenheid van consumenten bij innovatie komt in de literatuur vooral tot uitdrukking in de veelheid en gevarieerdheid aan terminologie. We bespreken hier in het kort de meest voorkomende begrippen. Het begrip *consumenteninnovatie* dat in deze studie centraal staat, verwijst naar innovaties die door consumenten zijn geïnitieerd. Het zijn innovaties die voortkomen uit een idee van een particuliere eindgebruiker. Van *radicale consumenteninnovatie* is sprake wanneer deze particuliere eindgebruiker het idee ook zelf heeft uitgewerkt tot een prototype en eventueel zelf ook in productie heeft genomen en naar de markt heeft gebracht (al dan niet met behulp van een bedrijf). Consumenteninnovatie is niet gemakkelijk af te bakenen. Zo zijn er particulieren die niet zozeer als consument maar eerder als professional innovaties doen. Het zijn *uitvinders* die hun vindingen bij bedrijven aan de man proberen te brengen. Zij onderscheiden zich van innoverende consumenten, omdat hun vinding niet zozeer voortkomt uit eigen gebruik. Consumenteninnovatie is voorts soms moeilijk te onderscheiden van innovaties die door professionele gebruikers (in het business-tot-businesssegment) worden gedaan. Business-to-businessinnovatie komt veel voor in de industrie waar bedrijven hun toeleveranciers relatief vaak benaderen met suggesties voor de verbetering van specifieke productieprocessen (machines, software, hulpmiddelen en diensten).

Ten slotte wordt het begrip consumenteninnovatie nogal eens gecombineerd met het begrip *crowdsourcing*. Van crowdsourcing is sprake wanneer bedrijven bij de ontwikkeling van nieuwe producten of diensten gebruikmaken van kennis, man-

kracht of hulpbronnen van een grote groep van externen (bijvoorbeeld consumenten). Consumenteninnovatie onderscheidt zich over het algemeen van crowdsourcing, omdat het initiatief bij consumenteninnovatie bij de consument ligt en bij crowdsourcing bij de producent.

*Deze studie richt zich op innovaties die door consumenten zijn geïnitieerd en die zijn ingegeven door eigen ervaringen die zijn opgedaan tijdens het particuliere gebruik van producten of diensten.*

## 1.2 Het belang van consumenteninnovatie

De essentie van goed ondernemerschap is het gevoel voor de markt. Deze essentie staat centraal in zowel populaire management- en marketingliteratuur, als in het fundamentele werk van klassieke economen als Schumpeter en Kirchner. Het succes van de ondernemer is het vermogen om de behoeften van klanten en eindgebruikers echt goed te begrijpen en daarnaar te handelen. Volgens deze visie is bedrijfssucces afhankelijk van het vermogen om latente of onbevestigde behoeften van klanten en eindgebruikers te ontdekken en daar vervolgens een antwoord op te vinden. Het zijn behoeften die zich niet makkelijk laten definiëren, laat staan vangen. De potentiële gaten in de markt die gevormd worden door de (latente) behoeften van gebruikers en de drang naar vernieuwingen, worden ook wel vergeleken met 'zwarte energie' of 'dark matter'. 'It is unmeasured and impossible to include in economic analyses' (Von Hippel, 2011). Het zijn krachten die zeer bepalend zijn, maar die zich aan het zicht onttrekken. Om de potentie van deze kracht te gebruiken zouden bedrijven zich er meer voor open moeten stellen, door zich directer en meer onbevangen te verhouden tot de ideeën van hun cliënten en eindgebruikers.

Met de toegenomen algemene belangstelling voor innovatie is er ook steeds meer aandacht ontstaan voor consumenteninnovatie. Deze aandacht bestaat bij zowel bedrijven, beleidsmakers als wetenschappers. Onder *bedrijven* wordt het ingegeven door de noodzaak de klant beter te kennen en te anticiperen op zijn behoeften en ervaringen. Zeer relevant in dit kader is het toenemende belang van social media, waarop consumenten 'open en bloot' producten en dienstverlening bespreken. De consument is niet zozeer mondiger geworden, maar heeft veel meer middelen tot zijn beschikking om zijn mening te uiten.

Onder *beleidsmakers* is de aandacht ingegeven door het inzicht dat westerse economieën voor hun groei en concurrentiekracht afhankelijk zijn van innovatie (waaronder eventueel consumenteninnovatie). Beleidsmakers worden in hun inspanningen om innovaties te bevorderen, gestimuleerd door ondubbelzinnige doelstellingen die zowel nationaal (zoals het laatste regeerakkoord) als in internationaal verband (zoals het verdrag van Lissabon) zijn geformuleerd.

De aandacht van *wetenschappers* ten slotte, volgt uit bovengenoemde ontwikkelingen. Twee centrale vragen die de wetenschap met name bezighouden, zijn: wat is de omvang van consumenteninnovatie en welke ontwikkelingen kunnen er verder verwacht worden? Het is een veld van onderzoek dat recent tot ontwikkeling is gekomen. Veruit de meeste studies zijn niet ouder dan 15 jaar.

Hoe groot de economische betekenis van consumenteninnovatie is, is niet bekend. Het is onduidelijk welk aandeel particuliere consumenten hebben in inno-

vaties die door bedrijven worden gedaan. Dit beeld begint zich al wel te vormen voor wat betreft gebruikersinnovaties in het algemeen. Dit zijn innovaties die worden gedaan door iedereen die producten of diensten afneemt, zowel bedrijven als particulieren. Uit deze studies komt naar voren dat in sommige sectoren het aandeel van gebruikers bij het initiëren van nieuwe producten, diensten of processen wel kan oplopen tot 90% (Von Hippel, 2009). Het gaat daarbij echter wel meestal om professionele users. Het zijn innovaties die in het kader van een bedrijf worden gedaan.

### 1.3 Voorbeelden van consumenteninnovatie

Veel producten en diensten zijn ooit als een consumenteninnovatie begonnen, zoals de fiets, de tractor en de jacuzzi. Een gevarieerd beeld van innovaties die door consumenten worden gedaan, wordt gegeven in het Britse onderzoek, waaraan eerder is gerefereerd (Von Hippel, 2010). Hieronder geven wij – op basis van dit onderzoek - een kleine opsomming van voorbeelden die consumenten zelf hebben gegeven:

- ‘Ik heb een ‘tag’ ontwikkeld, waarmee ik spullen die ik in huis snel kwijtraak weer makkelijk kan terugvinden. Ik maak daarbij gebruik van GPS en een PC.’
- ‘Ik heb kleine houten waterski’s ontworpen, waarmee kinderen makkelijker het waterskiën kunnen leren.’
- ‘Ik heb de uitlaat van mijn Harley Davidson aangepast, zodat de motor beter presteert.’
- ‘Door in een PVC-pijp uitsteeksels te maken en deze pijp vervolgens te laden met statische energie, kan stof uit de lucht worden gehaald, zodra ik hem aansluit op een stofzuiger.’
- ‘Ik heb een techniek ontwikkeld waarmee ik in een magnetron onder druk rijst kan koken.’
- ‘Ik heb speelgoed van mijn kind zodanig aangepast dat ik er nu oplaadbare batterijen in kan doen.’
- ‘Ik heb kleding gemaakt voor mijn moeder die verlamd is en in een rolstoel zit. De kleding kan aan- en uitgetrokken worden zonder dat zij opgetild hoeft te worden.’
- ‘Ik heb een hand die verlamd is. Ik heb zelf kleding ontworpen die ik met één hand kan aan- en uittrekken.’
- ‘Ik heb in mijn camper een bedbank zodanig aangepast dat hij verlengd kan worden, zodat er langere mensen in kunnen slapen.’

De voorbeelden maken duidelijk dat consumenteninnovatie doorgaans voortkomt uit een creatief gebruik of een creatieve toepassing van een product, specifiek bedoeld voor eigen gebruik. De grens tussen innovatie en een creatieve toepassing van een al langer bestaand product is daardoor niet altijd helder.

### 1.4 Onderzoeksvragen

De economische potentie die aan consumenteninnovatie wordt toegedicht, roept vragen op. Vooral de vraag waarom zo weinig van dergelijke innovaties de markt halen. Laten bedrijven hier kansen liggen, of hebben de ideeën van consumenten in de praktijk te weinig om het lijf? Met dit onderzoek gaan wij op zoek naar concrete voorbeelden van consumenteninnovatie, om na te gaan wat we ons er con-

creet bij kunnen voorstellen, wat een succesvolle implementatie in de weg kan staan en ten slotte, hoe de eventuele potentie van consumentinnovatie beter benut kan worden.

Omdat het fenomeen van consumenteninnovatie er vooral een is van de kleine aantallen, wordt dit onderzoek gericht op bedrijven/sectoren waar de kans op consumenteninnovatie het grootst is. Uit eerder onderzoek in Nederland en het Verenigd Koninkrijk blijkt dat consumenteninnovatie zich vooral voordoet op gebieden waar consumenten intensief betrokken zijn als gebruiker. Het gaat om producten waarmee zij een (emotionele) binding hebben. Het gaat om producten die zij bijvoorbeeld vanwege een hobby intensief gebruiken of toepassen (zoals beeldende kunst, muziek, koken, dierverzorging, kamperen). Het gaat om producten waar zij actief mee aan de slag zijn en waar ze over nadenken.

Het onderzoek is een case study research. In het kader van het onderzoek is voor acht bedrijven (cases) nagegaan hoe de interactie met innoverende klanten plaatsvindt. Per casus hebben de volgende vragen centraal gestaan:

- Hoe vaak wordt het bedrijf benaderd door consumenten?
- Hoe wordt het bedrijf benaderd door consumenten?
- Welke initiatieven neemt het bedrijf om in contact te komen met zijn consumenten?
- Hoe worden suggesties van consumenten opgepakt?
- Hoe worden de innovatieve consumenten betrokken bij de ontwikkeling?
- Hoe delen innovatieve consumenten mee in het succes?
- Hoe kan volgens het bedrijf de interactie met consumenten worden verbeterd?

Dit onderzoek wil vooral inzicht geven in de mechanismen rond consumenteninnovatie. Wij willen hiermee vooral een aanvulling geven op het eerdere kwantitatieve onderzoek waarin de omvang van het verschijnsel in beeld is gebracht.

## 1.5 Opzet van het rapport

Dit rapport bestaat uit twee delen en een conclusie. In het eerste deel (hoofdstuk 2) wordt een overzicht gegeven van de bestaande inzichten over consumenteninnovatie. Beschreven wordt wat er recent bekend is geworden over de aard en omvang. Tevens wordt beschreven onder welke omstandigheden consumenteninnovatie het best tot stand komt. Deze omstandigheden komen in het tweede deel (hoofdstuk 3) terug. In dat deel staan acht bedrijven centraal. Het gaat om bedrijven die gunstig scoren op de onderscheiden omstandigheden. Van deze bedrijven is in beeld gebracht welke concrete innovaties zij op aangeven van hun klanten hebben gedaan. Tevens wordt beschreven hoe zij contact met klanten onderhouden en in hoeverre dit contact aanknopingspunten biedt voor verdere ontwikkeling. Aan het einde van het hoofdstuk wordt expliciet ingegaan op de vraag waarom consumenteninnovatie – ondanks de inspanningen over en weer – uiteindelijk weinig voorkomt (althans de vermarkting van de ideeën die uit consumenteninnovatie voortkomen). Het rapport eindigt met conclusies waarin de onderzoeksvragen worden beantwoord.

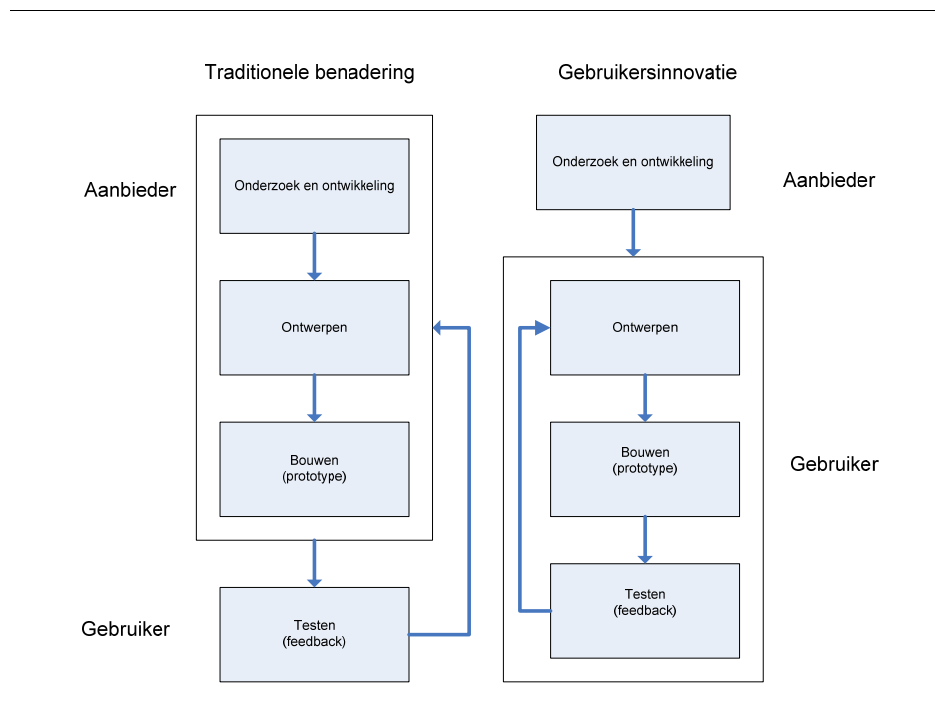
## 2 Consumenteninnovatie: de theorie

### 2.1 Onderzoek tot nu toe

*Wat is het en hoe onderscheidt het zich?*

Consumenteninnovatie wordt in studies afgezet tegen wat men placht aan te duiden als innovatie volgens het traditionele model. Dit model verwijst naar innovaties die door bedrijven worden geïnitieerd en die het resultaat zijn van een proces dat binnen een bedrijf – of een keten van bedrijven - loopt van research & development tot aan marktintroductie. In het onderstaande figuur worden beide modellen met elkaar vergeleken. Het figuur maakt duidelijk dat de rol van de consument zich bij consumenteninnovatie niet beperkt tot die van gebruiker (tester), maar dat deze zich primair actief manifesteert in de fase van productontwerp en bouw.

Figuur 1 het traditionele model versus gebruikersinnovatie (waaronder consumenteninnovaties)



Bron: Thomke & Von Hippel, 2003

Het innovatieve proces zal zich uiteindelijk vooral manifesteren als een tussenform van de beide modellen die hierboven zijn geschetst. Een tussenform is crowdsourcing, waarnaar in de inleiding al is verwezen. Hierbij leveren consumenten bijdragen aan innovaties die binnen bedrijven plaatsvinden en die daarmee ook de uitkomsten van het proces beïnvloeden.

*Hoe groot is het?*

Een voorlopige conclusie van een recent onderzoek naar consumenteninnovatie in het Verenigd Koninkrijk (waarbij zijdelings ook is gekeken naar de Nederland-



se situatie) is dat consumenteninnovatie een substantieel fenomeen is. Geschat wordt dat ongeveer 6% van de beroepsbevolking innovaties doet. In Nederland zou het om eenzelfde percentage gaan. Het zijn mensen die als particulier nieuwe producten of diensten bedenken of bestaande producten of diensten verbeteren (specifiek voor eigen gebruik). Alleen al in het Verenigd Koninkrijk zou het gaan om een groep van bijna 3 miljoen mensen.

Tegelijk wordt met het onderzoek ook duidelijk dat consumenteninnovatie nauw verbonden is met het dagelijkse, reguliere gebruik van bestaande producten en diensten, en daarmee vanzelfsprekend is. Het is een vorm van natuurlijke of incrementele vernieuwing. Uit de onderzoeken komt een beeld naar voren van een actieve consument. Een consument die actief met zijn aangekochte product aan de slag gaat en het naar believen aanpast, zodat het functioneler wordt of beter is afgestemd op zijn specifieke behoeften of gebruiksomstandigheden. Het beeld van de innovatieve consument is dat van een praktisch en creatief ingesteld mens.

Tabel 1 Omvang consumenteninnovatie

	US	Japan	UK
'Consumer creator'	2.9%	1.7%	2.1%
'Consumer modifier'	2.8%	2.5%	4.5%
Beiden	0.5%	0.5%	0.5%
Totaal	5.2%	3.7%	6.1%

Bron: Ogawa & Pongtanalert (2011).

Voor veel innovatieve consumenten zullen hun innovaties vanzelfsprekend zijn. In veel gevallen zal er geen duidelijk onderscheid zijn tussen het gewoon gebruiken van producten of diensten en het innoveren ervan. Het zou mede verklaren waarom consumenten zelden een patent aanvragen voor hun innovatie. Veel consumenteninnovatie vindt plaats in een niet-commerciële omgeving, zoals bij de consument thuis, in een schuur, tuin of hobbyruimte. Onderstaande tabel geeft een overzicht.

Tabel 2 Terreinen waarop consumenteninnovatie plaatsvindt

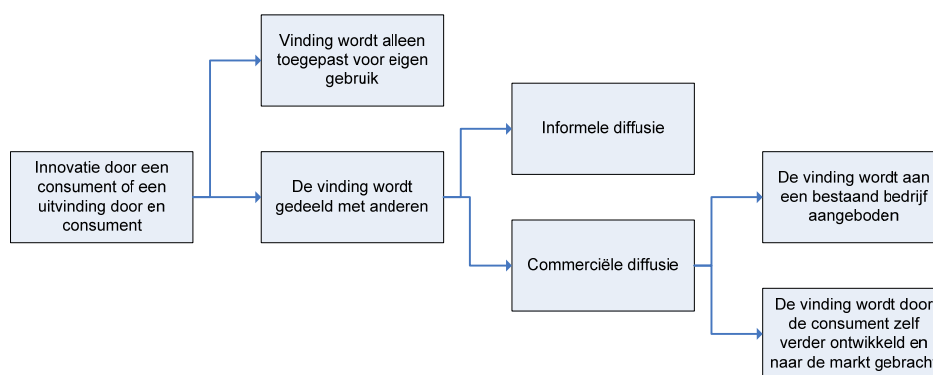
Categorieën	Japan	USA	UK
Gereedschappen	8.4%	12.3%	23.0%
Sport en hobby	7.2%	14.9%	20.0%
Huishouden	45.8%	25.4%	16.0%
Tuinieren	6.0%	4.4%	11.0%
Opvoeding	6.0%	6.1%	10.0%
Auto, fiets, transport	9.6%	7.0%	8.0%
Huisdieren	2.4%	7.0%	3.0%
Medisch	2.4%	7.9%	2.0%
Overig	12.0%	14.9%	7.0%

Bron: *Ogawa & Pongtanalert (2011)*.

## 2.2 De weg naar de markt

De meeste innovaties die door consumenten worden gedaan, halen de markt niet. De weg die loopt van een idee van een consument tot aan een professionele marktintroductie kent verschillende afslagen. Deze weg is schematisch weergegeven in figuur 2. Wanneer we dit schema afzetten tegen de resultaten van het Britse onderzoek (Von Hippel, 2011), blijkt dat de tweede stap door 17% van de innoverende consumenten wordt gezet. Het zijn consumenten die hun innovatie of productverbetering delen met anderen. Het delen van de innovatie kan op uiteenlopende manieren. Er kan sprake zijn van een mondelinge uitwisseling met bijvoorbeeld vrienden, familie of burens, maar ook van een uitwisseling op internetfora met mensen die in eerste instantie onbekenden zijn voor de innovator. Voor zover de innovator geen commerciële doelen nastreeft met het verspreiden van zijn idee, spreken wij van informele innovatie. Het deel van de innoverende consumenten dat uiteindelijk kiest voor commerciële diffusie is erg klein. Precieze cijfers ontbreken. Afgaande op het aantal consumenten dat de vinding beschermt met een patent betreft het een enkeling. Slechts weinig consumenten bieden hun vinding aan aan een bestaand bedrijf of ondernemen pogingen om het eigenstandig in de markt te zetten.

Figuur 2 De weg naar de markt: diffusie van consumenteninnovatie.



Dit verloop van het aantal innovaties in de gang naar de markt veronderstelt dat de meeste consumenten beperkt inspanningen doen om anderen te interesseren, en voor zover ze dat wel doen, hoeven ze er niet aan te verdienen: ze willen hun ideeën graag (zonder commercieel oogmerk) met andere delen.

Er is weinig bekend over het gebrek aan motivatie om een innovatie naar de markt te brengen. Het is aannemelijk dat de oorzaak daarvan niet alleen bij consumenten ligt maar ook bij bedrijven. Het is denkbaar dat veel bedrijven bewust of onbewust beperkt openstaan voor initiatieven in hun klantenkring.

### 2.3 Voorwaarden voor consumenteninnovatie

De potentie en aanwezigheid van consumenteninnovatie is niet op alle terreinen even sterk aanwezig. Een eerste indicatie van verschillen is al gegeven in tabel 2. Consumenteninnovatie vindt vooral plaats op die terreinen waar consumenten actief bezig zijn met producten, zich betrokken voelen en gemotiveerd zijn om na te denken over verbeteringen. Op basis van de literatuur kunnen drie groepen van factoren worden onderscheiden die bepalend zijn voor de aanwezigheid en potentie van consumenteninnovatie. Het betreffen de consument, het product (of dienst) en de producent.

#### *Consument: lead user, active consumer of passive consumer*

Consumenteninnovatie is in de eerste plaats afhankelijk van een actieve consument. Jeppesen en Molin (2003) onderscheiden drie typen van consumenten als het gaat om de ontvankelijkheid om een rol te spelen in het innovatieve proces. Ze onderscheiden de *lead user*, de *product user* en de *passive consumer* en beschrijven deze drie groepen aan de hand van de markt voor computergames, en trekken vervolgens ook lijnen door naar andere markten. De eerste groep – die van lead users – is vrijwel altijd een kleine groep. Deze consumenten zijn actief met een product bezig en ervaren daarbij tekortkomingen of mogelijkheden voor verbetering. Zij onderscheiden zich van andere consumenten, omdat zij zich daar eerder dan anderen van bewust zijn. Deze lead users nemen – indien zij daar de kans toe zien – zelf het product ter hand om deze te verbeteren. In de game-industrie vindt Jeppesen verschillende voorbeelden van lead users die suggesties doen voor aanpassingen in programmatuur van games of zelf elementen aan een game toevoegen. Het tweede type consument is de product user. Het is een ac-

tieve consument die vaak ook over het gebruik van het product of de dienst spreekt met anderen, zogenaamde 'peer users'. Het is een consument die weliswaar betrokken is, maar die zelf geen moeite doet of anderszins investeringen pleegt om een product aan te passen of te verbeteren. Het derde type consument ten slotte is de passive consumer, hiermee wordt verwezen naar de consument die een product of dienst louter gebruikt of afneemt en daar verder niet met anderen over spreekt.

#### *Heterogeneity of needs*

De mate waarin op een markt zich lead users en actieve consumenten bevinden is mede afhankelijk van de diversiteit in verwachtingen die consumenten hebben ten aanzien van een product of dienst. In dit verband wordt gesproken over 'heterogeneity of needs' (Franke, 2003). Over het algemeen trachten producenten hun product of diensten zodanig vorm te geven dat zij aansluiten bij een zo groot mogelijk publiek. De omvang van dat publiek is echter altijd begrensd. Deze begrenzing is enger naarmate de behoeften van consumenten heterogener zijn. Wanneer een producent teveel een strategie volgt van 'a few sizes fit all' zal er onder delen van de doelgroep een discrepantie ontstaan tussen datgene wat aangeboden wordt en de specifieke behoeften van deze consumenten (Von Hippel 2009). Deze discrepantie vormt een stimulus voor consumenten om producten of diensten aan te passen of door te ontwikkelen, waarbij al dan niet samenwerking wordt gezocht met de leverancier. In veel gevallen is de producent niet in staat om aan te sluiten bij de specifieke behoeften van een consument. Productdiversificatie brengt kosten met zich mee. Niet alleen met betrekking tot ontwikkeling, maar ook met betrekking tot productie en voorraadbeheer. Het zijn kosten die vaak niet gedekt kunnen worden vanwege de vaak specifieke behoeften waaraan beantwoord wordt en de beperkte markt die daar doorgaans voor bestaat (Von Hippel, 2009).

#### *Eigenschappen van het product*

Niet elk product of dienst staat in gelijke mate open voor aanpassingen door haar gebruikers. Het kan expliciet de intentie zijn van een producent om een product af te schermen. Hier geldt dat er een wisselwerking bestaat tussen de moeilijkheid om producten aan te passen en de kosten die daarvoor gemaakt moeten worden enerzijds, en de vaardigheden en middelen van de gebruiker anderzijds. Uit een Australische studie uit 2000 (Morrison, 2000) komen een aantal barrières voor gebruikersinnovatie naar voren die betrekking hebben op deze wisselwerking. Gebruikersinnovatie wordt gehinderd door technische kennis die nodig is om aanpassingen te doen, beschikbaarheid van ondersteuning om aanpassingen te doen en beschikbaarheid van tijd en middelen. Habermeier (1989) refereert ook aan dergelijke barrières door te stellen dat het herkennen van tekortkomingen aan een product één stap is en het verwerven van kennis om het te verbeteren een tweede is, en dat voor het daadwerkelijk doorvoeren van een verbetering een derde stap moet worden gezet. Het is duidelijk dat de hordes die consumenten moeten nemen vaak ook gepercipieerde hordes zijn. De ene consument zal hogere barrières ervaren dan de andere.

#### *Houding van de producent*

Habermeier (1989) stelt dat productontwikkeling vooral een proces is dat tot stand komt als gevolg van interactie tussen producenten en gebruikers. Deze in-

teractie kan verschillende vormen aannemen. Er kan daarbij een fundamenteel verschil worden gemaakt tussen 'learning from users' en 'learning about users'. Het eerste verwijst naar consumenteninnovatie, het tweede naar marktonderzoek. Learning from users is altijd een interactief proces. Het gaat verder dan het bevragen van consumenten over hun behoeften. Vaak zijn gebruikers zich overigens niet bewust van hun behoeften en vaak kunnen zij ook niet expliciet aangeven hoe producten en diensten precies aangepast zouden moeten worden om beter te kunnen aansluiten op hun behoeften. De consument zal het product eerst moeten gebruiken en de producent zal dit gebruik moeten volgen en erover in contact moeten blijven. Wanneer Habermeijer zijn artikel twintig jaar later zou hebben geschreven, zou hij in dit verband zeker de waarde van social media hebben aangehaald. Inmiddels is de waarde van social media door anderen auteurs breed beschreven (Kaplan 2010; Parent, 2011).

## 3 Consumenteninnovatie: de praktijk

### 3.1 Acht bedrijven

In 2012 en 2013 is met acht bedrijven gesproken die actief zijn op een consumentenmarkt. Bij deze bedrijven is nagegaan welke rol consumenten spelen bij de ontwikkeling van nieuwe producten en in hoeverre daarbij sprake is van (radicale) consumenteninnovatie. Dat wil zeggen: innovaties die door consumenten zijn geïnitieerd en in een min of meer ontwikkeld stadium aan een bedrijf worden aangeboden en vervolgens door dat bedrijf op de markt zijn gebracht.

Om een goed beeld te krijgen van hoe consumenten betrokken kunnen raken bij innovaties, is gezocht naar bedrijven waar betrokkenheid van consumenten aanmerkelijk is. Gezocht is naar bedrijven die zelf consumenten expliciet uitnodigen om met ideeën te komen en er is gezocht naar bedrijven die producten/diensten maken die op zichzelf uitnodigend zijn. Op basis van de bevindingen van het eerder uitgevoerde Britse onderzoek hebben wij met name gezocht in het 'vrije tijd'- en hobbysegment, naar bedrijven die producten of diensten aanbieden waar de consument bewust mee bezig is en die de beleving van consumenten prikkelen.

Voorts is bij de selectie gezocht naar verscheidenheid. De uiteindelijke selectie bevat zowel oude als jonge bedrijven en zowel grote als kleine. Deze variëteit is ook gezocht in de klantpopulaties; deze lopen uiteen van kinderen en jeugdigen tot aan oudere consumenten. De acht bedrijven worden hier kort geïntroduceerd:

*Koninklijke Jumbo* ontwikkelt, produceert en verkoopt al 160 jaar speelgoed, spellen en puzzels. Het bedrijf voert zo'n 1.700 tot 2.000 producten, er is sprake van een voortdurende assortimentsontwikkeling: het assortiment wordt jaarlijks met zo'n 200 producten vernieuwd. Op dit moment werken er ongeveer 130 mensen. Het bedrijf heeft een sterke Nederlandse basis. Er is een hoofdkantoor in Zaandam en tot voor kort had het een productievestiging in Medemblik, maar deze vestiging is inmiddels verzelfstandigd. Jumbo Spellen heeft een zusterbedrijf –Diset- met een sterke positie in Zuid-Europa.

*Madurodam* is in 1952 geopend en is sindsdien uitgegroeid tot een begrip bij vrijwel elke Nederlander. Voor zover mensen het park nog niet hebben bezocht, hebben zij in ieder geval de intentie dit ooit nog te doen. Ondanks de naamsbekendheid kende het park tot voor kort een teruggang van bezoekersaantallen. Een grondige verbouwing en heroriëntatie in 2011 heeft de bezoekersaantallen weer doen groeien. Meer dan voorheen wil men de bezoeker en zijn beleving centraal laten staan.

*Royal Talens*, opgericht in 1899, is producent van kunstschildersbenodigdheden. Talens omschrijft zichzelf als de kleinste multinational van Nederland. Op dit moment werken er ongeveer 180 mensen. Zij bedienen een markt die zo'n 80 landen beslaat. Het bedrijf heeft 4.500 producten in het assortiment. Verf is op dit moment veruit de belangrijkste productgroep. Bekende merken die door het bedrijf worden gevoerd, zijn: Rembrandt, Amsterdam, Van Gogh,

Cobra en Art Creation. Het bedrijf is onderdeel van het Japanse Sakura Color Product Corporation.

*Karsten Tenten* is een 35 jaar oud familiebedrijf. Het bedrijf staat zich voor op kwaliteit, persoonlijke service en maatwerk. Het wil zich onderscheiden met ambacht en degelijkheid. De productie vindt plaats in het eigen atelier in Zwaag. Eén van de belangrijke producten van het bedrijf is de oppompbare tent die door het bedrijf zelf uitgevonden en ontwikkeld is. Karsten bestaat uit drie onderdelen: Karsten Tenten, dat zich bezighoudt met productie en verkoop van kampeertenten; Tentworld Unlimited, dat zich richt op de professionele markt en Karsten Travelstore, een outdoorwinkel van 6.000 m<sup>2</sup>, waar ook andere merken worden verkocht.

*Aart Kok Adventure* is in 1989 opgericht als een detailhandelszaak in kampeerartikelen. Vanaf 1996 ontwikkelt en maakt het bedrijf in eigen beheer tenttrailers, keukens en tenten. Het bedrijf spreekt bewust van tenttrailers in plaats van vouwwagens en willen daarmee een jonger en sportieve publiek aanspreken. Er werken op dit moment 7 mensen.

*Gazelle* is opgericht in 1892. Het bedrijf is inmiddels uitgegroeid tot grootbedrijf. Er werken op dit moment 450 mensen. Jaarlijks produceren zij ruim 300.000 fietsen. Het bedrijf is marktleider in Nederland en werkt aan versterking van haar positie in het buitenland. Er wordt vooral ingezet op het hogere segment; Gazelle wil zich met kwaliteit onderscheiden. Het bedrijfsmotto is: 'Hoe beter je fietst, hoe vaker je fietst'.

*Roadmaster* produceert al ruim 50 jaar vouwwagens. De oorsprong van het bedrijf ligt bij een zelfgemaakte vouwwagen die louter voor eigen gebruik bedoeld was. Het bedrijf is daarmee zelf ontstaan als een vorm van consumenteninnovatie. Het bedrijf groeide aanvankelijk sterk en had in de jaren tachtig een groot marktaandeel. Met toegenomen concurrentie, veranderende marktvraag en de groei van de tweedehands handel in vouwwagens is de productie nu sterk geslonken. Na een faillissement in 2008 is het bedrijf doorgestart. Er werken op dit moment twee mensen.

*Standing Strong* maakt outdoor fitnessapparatuur. Het idee ontstond in 2008 en kwam voort uit een praktijk voor fysiotherapie waar de behoefte bestond om ook in de buitenlucht aan fitnessstraining te doen. De faciliteiten waren er tot dan toe eigenlijk niet – op een verwaarloosde trimbaan na. In opdracht van gemeente Nijmegen werden de eerste apparaten gemaakt en geplaatst. Er staan nu in zo'n 25 gemeenten apparaten van Standing Strong. De productie en plaatsing van apparaten heeft het bedrijf uitbesteed. In 2013 zijn de eerste werknemers in dienst genomen.

### 3.2 Bedrijfsontwikkeling en innovatie in het algemeen

Hoewel de acht bedrijven sterk van elkaar verschillen wat betreft levensloop en markt, is innovatie voor elk afzonderlijk bedrijf zeer belangrijk geweest. Enkele bedrijven zijn ontstaan uit een innovatie, zoals Karsten, Roadmaster en Standing Strong, andere bedrijven hebben in hun levensloop een of enkele keren een drastische innovatie doorgevoerd, waarmee de aard van het bedrijf wezenlijk veranderde.

Op basis van de acht cases onderscheiden we twee typen van bedrijfsontwikkeling. In de eerste plaats zijn er de bedrijven die door veranderende ontwikkelingen in de markt genoodzaakt werden hun producten of assortiment aan te passen. In twee gevallen hadden deze ontwikkelingen een dermate grote impact dat onderdelen van het assortiment in korte tijd achterhaald dreigden te worden. Deze bedrijven stonden in hun geschiedenis ten minste eenmaal voor een radicale ontwikkelingsopgave, zij moesten in korte tijd het roer omgooien en de koers verleggen. Dit gold voor het bedrijf Talens, dat zich in de jaren tachtig ontwikkelde van een producent van schildersbenodigdheden en kantoorartikelen (met typemachinelint, carbonpapier, stencilinkt als belangrijke assortimentsonderdelen) tot een producent met een sterke focus op schildersbenodigdheden (met name verf). Het assortiment en de markt van dit bedrijf zijn ermee sterk veranderd ten opzichte van de situatie bij de start van het bedrijf. Vergelijkbaar is de structurele herstructurering van Madurodam in 2011. Uit de dalende bezoekersaantallen maakte het park op dat zij het contact met de (potentiële) bezoeker aan het kwijtraken was. Er was bij veel mensen geen urgentie meer om naar het park te komen. De herstructurering die zowel in het park als in het management is doorgevoerd, stelt de bezoeker centraal. Bij alles wat besloten wordt, stelt men de vraag: hoe draagt dit bij aan de beleving van onze bezoekers. Wellicht vergelijkbaar (maar dat zal over enkele jaren moeten blijken) is de ontwikkeling die Jumbo Spellen op dit moment doormaakt in het kader van de digitalisering van gezelschapsspellen. Het succes van de introductie van de iPawn luidt mogelijk een nieuwe fase in voor het bedrijf, waarbij niet alleen een nieuwe reeks van producten op de markt wordt gezet, maar waarmee ook het verdienmodel van het bedrijf verandert. De iPawn is een pion waarmee een tablet-PC als gezelschapsspel kan worden gebruikt. De consument betaalt voor de pion, de spellen die ermee gespeeld worden, kunnen gratis worden gedownload in een Appstore.

Bij de andere bedrijven was veel meer sprake van een incrementele ontwikkeling. Het assortiment en de afzonderlijke producten ontwikkelden zich gestaag door de jaren heen. Dit gebeurde bijvoorbeeld bij Roadmaster, de producent van vouwwagens. De ontwikkeling van modellen voltrok zich geleidelijk over decennia, net als de ontwikkeling van inrichting en de toevoeging van nieuwe onderdelen. Ondanks deze ontwikkeling is de kernactiviteit onveranderd gebleven en positioneert het merk zich met dezelfde waarden als weleer. Net als toen staat het merk voor degelijkheid, handwerk en ruimte (de wagens bieden vooral veel ruimte). Bij Karsten Tenten was eveneens sprake van een incrementele ontwikkeling van de producten. Alleen is het bedrijf naast productontwikkeling ook veranderd, doordat er nieuwe activiteiten aan werden toegevoegd, zoals de grootchalige outdoorwinkel en de productie van tenten voor professioneel gebruik.

Kijkend naar de acht cases valt ook een ander onderscheid op in de wijze waarop bedrijfsontwikkeling samenhangt met innovatie. Enkele bedrijven ontwikkelen zich als gevolg van succesvolle introducties van (ver)nieuw(d)e producten. Zij hadden succes met een proactieve benadering van de markt. Andere bedrijven veranderden meer als gevolg van een veranderende vraag. Hun ontwikkeling kenmerkte zich meer als een reactieve benadering:

- Proactieve ontwikkeling: het product ontwikkelt zich en het bedrijf ontwikkelt mee. De introductie van een nieuw product of vernieuwing van een bestaand product kan dermate succesvol zijn dat het doorwerkt in de strategie van het bedrijf en het de koers verlegt. De cases leren dat afhankelijk van de mate



van het succes deze koersverandering radicaal of incrementeel kan zijn. Onder de zes bedrijven zijn verschillende voorbeelden van productontwikkelingen die de koers verlegden, zoals de ontwikkeling en het succes van de oppompbare tent van Karsten.

- Reactieve ontwikkeling: hierbij verandert het bedrijf vooral het assortiment en zoekt daarmee een markt die gunstiger perspectieven biedt. Producten waarvan de vraag structureel daalt, worden ingeruild voor producten met een gunstiger perspectief. Ook hier kan het zowel om een incrementele als een radicale verandering gaan. Een voorbeeld van een radicale koerswijzing is die van Talens in de jaren tachtig/negentig, waarbij de kernactiviteiten van het bedrijf verschoven van een brede markt naar een selectieve markt.

De acht cases leren ook dat het onderscheid tussen reactieve en proactieve innovatie niet altijd duidelijk is. Dat blijkt bijvoorbeeld uit de ontwikkeling van de iPawn. Deze nieuwe introductie kan beschouwd worden als een proactieve innovatie die een impuls geeft aan de digitalisering van spellen door Jumbo. Tegelijk is de productontwikkeling een reactie op het succes van de tabletcomputer en kan het als antwoord worden gezien op het toenemende gebruik van apps, die mogelijk concurreren met traditionele bord- en familiespellen.

### 3.3 Consumenteninnovatie

Voor alle acht bedrijven geldt dat consumenteninnovatie zoals dat gedefinieerd is in het vorige hoofdstuk niet vaak voorkomt. Er is dan wel veel direct contact met de klant en de bedrijven geven ook allen aan actief te zoeken naar suggesties en meningen van klanten. Het komt zelden voor dat een idee van een klant een-op-een vertaald wordt naar een (ver)nieuw(d) product/dienst. Tijdens de gesprekken kwamen slechts enkele voorbeelden naar voren:

*Gazelle:* "Jaarlijks ontvangen wij zo'n 50 ideeën. Een voorbeeld van een idee dat wij hebben overgenomen is een vernieuwing van een derailleursysteem. Het idee was gepatenteerd, wij hebben dan ook voor toepassing van het idee betaald."

*Jumbo:* "Wij worden regelmatig benaderd met ideeën voor nieuwe spellen. Heel af en toe leidt dit tot een nieuw spel. Het is voor ons lastig om dat ene gouden idee eruit te halen."

*Madurodam:* "Wij krijgen nogal eens suggesties voor maquettes; dan missen mensen bijvoorbeeld de landmark uit hun eigen woonplaats. Wij willen van consumenten echter vooral weten hoe zij het park beleven, en wat zij eventueel in de beleving missen".

*Talens:* "Wij werden niet lang geleden benaderd door een kunstschilder die vaak buiten in de natuur werkt. Deze schilder werkt met een handzame schilderset, waarmee hij zich makkelijk kan verplaatsen. Deze man vertelde dat penselen doorgaans te lang zijn en niet in zijn kist passen. Hij had daar zelf iets op bedacht. Hij had zijn penselen zelf ingekort en kon deze met opzetstukje ter plaatse verlengen. Het is een goed idee, maar wij verwachten dat de markt er te klein voor is."

*Roadmaster:* "Wij worden af en toe benaderd door klanten met suggesties voor verbeteringen in een vouwcaravan. Een enkele keer neemt een klant zelfs de

moeite om zijn idee helemaal uit te werken in tekeningen. Dit heeft echter nooit geleid tot een aanpassing of nieuwe toepassing in onze wagens. Soms bestond het idee al – bijvoorbeeld op de Amerikaanse markt – in andere gevallen zien wij er geen meerwaarde in.”

*Karsten:* “Wij leveren maatwerk, je kan ons vergelijken met een kleermaker die maatkleding maakt. Zo maakten wij voor een klant een rits in een kuipzeil en een werktent voor de brandweer, waarvan de stof bijzonder brandwerend was. Ook maakten wij in opdracht een tent die niet statisch geladen kon worden en een tent waarvan het doek niet reflecteerde, zodat hij geschikt was voor een fotoshoot.

### 3.4 Vier voorwaarden voor consumenteninnovatie

In het tweede hoofdstuk onderscheidden wij vier voorwaarden voor consumenteninnovatie. Consumenteninnovatie wordt gedreven door:

- 1 de mate waarin consumenten betrokken zijn bij een product of dienst;
- 2 de mate waarin de behoeften van consumenten divers zijn;
- 3 het gemak waarmee een product aan te passen is (het gemak waarmee een consument het product kan doorgronden) en
- 4 de mate waarin de producent zich openstelt voor suggesties.

We behandelen in deze paragraaf de acht bedrijven in het licht van deze vier voorwaarden.

#### *Consument: lead user, active consumer of passive consumer*

Een belangrijke voorwaarde voor consumenteninnovatie is dat consumenten door het gebruik van producten of diensten worden geprikkeld. Zij moeten zich in ieder geval bewust zijn van het product. Dit in tegenstelling tot veel artikelen die uit gewoonte en vaak achteloos worden geconsumeerd. Eerder werd al onderscheid gemaakt tussen drie typen van consumenten: lead users, actieve consumenten en passieve consumenten. De bedrijven die hier zijn betrokken, kenden alle een groot deel actieve consumenten.

---

	<i>Betrokkenheid consument</i>
Koninklijke Jumbo	Jumbo zoekt bewust naar spellen die de beleving van gebruikers prikkelen. Deze hebben vooral binding met de spellen. Er zitten echte lead users bij. Zij zoeken elkaar op in communities, organiseren competities en doen soms ook verbeteringsuggesties. Het bedrijf staat open voor suggesties, de spoeling is echter dun. Slechts weinig suggesties schopen het tot een (ver)nieuw(d) product.
Madurodam	Madurodam is een begrip. Veel mensen hebben er persoonlijke associaties bij. Madurodam zoekt op dit moment bewust naar mogelijkheden om de consument sterker te betrekken. ‘Bezoekers moeten iets beleven en ze moeten het met elkaar over hun beleving hebben.’ In dit opzicht wil het park bezoekers actief maken.

---

---

Royal Talens	Het bedrijf heeft vooral onder haar professionele klanten veel actieve consumenten. Het zijn kunstenaars en mensen van kunstacademies. Zij zijn actief met de producten van Talens bezig en wisselen onderling ervaringen uit. Echte lead users – die suggesties doen voor aanpassingen of nieuwe producten - zijn er weinig.
Karsten	De aankoop van een (Karsten) tent is doorgaans een zeer bewuste aangelegenheid. Dit blijkt onder andere uit het goed bezochte internetforum. Mensen oriënteren zich op dit forum en praten met andere kampeerders over ervaringen met hun tent. Het merk staat zich voor op maatwerk. Een tent kan geheel naar wens op maat worden gemaakt.
Aart Kok Adventure	De klanten van Aart Kok zijn ervaren kampeerders en zeer kritisch. Zij weten doorgaans goed wat zij belangrijk vinden. De aankoop van een tenttrailer is daarom altijd een zeer bewuste keuze. Via de Flagship Store in Heemstede heeft Aart Kok direct contact met de consument en kan daar nieuwe ideeën uittesten.
Gazelle	Gazelle heeft zowel passieve consumenten, actieve consumenten als een aantal lead users onder haar klanten. Jaarlijks ontvangt het bedrijf zo'n 50 suggesties voor verbeteringen. Dit zijn niet altijd lead users; er zitten veel professionele uitvinders bij die niet per se zelf klant zijn van Gazelle.
Road Master	Het bedrijf heeft actieve consumenten als klant. Het is op dit moment vrijwel geheel afhankelijk van mond-tot-mond reclame. Het bedrijf laat zich bij de bouw van vouwwagens echter vooral leiden door de eigen visie.
Standing Strong	Standing Strong levert op aanvraag. Het werkt in opdracht. Vooralsnog bestaat de clientèle vooral uit gemeenten.

---

De acht cases leren dat de verbondenheid van de consument niet altijd betrekking heeft op het product. Soms voelen consumenten zich vooral verbonden met het bedrijf of één van de merken die het bedrijf voert. In dat geval hebben suggesties van klanten soms niet zozeer betrekking op een product, maar eerder op het bedrijf als geheel. De verbondenheid met het bedrijf kwam sterk naar voren bij Karsten, dat zelfs enkele 'fans' had. Het zijn consumenten die een zekere trots voelen. Bij één klant leidde dit tot het initiatief om een internetforum op te zetten. Dit forum is overigens inmiddels door Karsten zelf overgenomen. Een casus waar de binding vooral bestond met een product en minder met het bedrijf is Jumbo. Hier tonen consumenten zich vooral verbonden met een specifiek spel, zoals Stratego. Rond dit spel is een community opgezet en er wordt door spelers zelfs ook een wereldkampioenschap georganiseerd.

Hoewel voor alle acht bedrijven gold dat hun klanten een bovengemiddelde betrokkenheid aan de dag legden, is het aantal lead users overal klein. Zeker wan-

neer het gaat om klanten wier specifieke suggesties een voorbode zijn voor een toekomstige vraagontwikkeling. Kijkend naar de bruikbaarheid van ideeën voor innovatie wordt door de bedrijven de spoeling als dun ervaren. Van alle ideeën die door consumenten worden aangedragen, haalt uiteindelijk een enkeling de ontwikkelingsafdeling.

Opvallend aan de acht bedrijven is ten slotte dat de ondernemers vaak ook gebruikers zijn en dat hun persoonlijke ervaringen aanleiding zijn voor aanpassingen en vernieuwingen. Dit gold onder meer voor Standing Strong, waarbij het bedrijf begon met de persoonlijke behoefte van de oprichter om in de buitenlucht aan fitness te doen, en is ook terug te vinden bij Aart Kok Adventure, waar de ondernemer alle tenttrailers die hij produceert ook zelf test. "Je hebt geen ingewikkelde marktonderzoeken nodig om erachter te komen wat de klant wil. Wij kamperen nog steeds graag in onze eigen tenttrailer. Het gevaar is wel dat wij op onze vakanties te veel met ons werk bezig zijn". Bij veel bedrijven is de ondernemer zelf de ultieme lead user.

#### *Heterogeneity of needs*

Heterogeneity of needs verwijst naar de mate waarin de verwachtingen en het gebruik van producten of diensten divers zijn. Bij een grote heterogeniteit lopen verwachtingen en eisen ten aanzien van een product van consument tot consument sterk uiteen. Dit geldt bijvoorbeeld voor de automobielindustrie, waar de variëteit aan voorkeuren onder consumenten niet alleen heeft geleid tot veel verschillende automerken, maar waar per automerk ook uiteenlopende modellen bestaan, ieder met uitgebreide optie- en accessoirespakketten. Een hoge heterogeneity of needs leidt doorgaans tot marktsegmentatie. Het is bij uitstek een onderwerp voor marktonderzoek en stelt producenten voortdurend voor de afweging om wel of niet aan de specifieke behoeften van klanten te beantwoorden. Heterogeneity of needs zou ook een belangrijke drijfveer achter consumenteninnovatie zijn.

Bij elk van de acht bedrijven speelde de verscheidenheid aan behoeften onder consumenten een rol bij de productontwikkeling. We lichten dit in onderstaand schema per bedrijf kort toe.

---

<i>Heterogeneity of needs</i>	
Koninklijke Jumbo	Het zijn niet zozeer nieuwe behoeften onder klanten die leiden tot productvernieuwing, maar eerder trends/actuele ontwikkelingen die aanknopingspunten bieden voor nieuwe spellen en puzzels. Jumbo probeert zo vanuit de aanbodkant de vraag op gang te brengen. Het bedrijf kan zich daarbij overigens een niet al te lange lead time permitteren. Verscheidenheid in de behoeften van consumenten leidt niet zozeer tot suggesties voor aanpassingen van bestaande spellen, maar veeleer tot suggesties voor nieuwe spellen.
Madurodam	Bij de herstructurering van het park is nadrukkelijk gekeken naar de verwachtingen van verschillende groepen van (potentiële) bezoekers. Madurodam onderscheidt er vooralsnog drie: kinderen, ouders en buitenlandse toeristen. Bij de ontwikkeling van het park zijn met name de behoeften van deze drie groepen als uitgangspunt genomen.

---

---

Royal Talens	Talens heeft te maken met een heterogeniteit van behoeften die samenhangt met de professionaliteit van de gebruiker. Het bedrijf voorziet daarom in verschillende merken die elk een eigen segment bedienen. Binnen de merken is de heterogeniteit van behoeften beperkt. Voor zover die behoeften bestaan, hebben zij betrekking op het aanbod van kleuren. Dit aanbod is inmiddels groot. Zo nu en dan komt er nog wel een kleur bij (dit betreft eigenlijk geen innovatie). Talens wordt af en toe benaderd met suggesties om de samenstelling van een verf aan te passen.
Karsten	De heterogenity of needs is hoog. Mensen hebben specifieke behoeften en denken na hoe het product daartoe aangepast zou moeten worden. Ze praten hierover ook met elkaar op vakantie of op het forum. Het is ook de reden waarom Karsten de mogelijkheid tot maatwerk biedt.
Aart Kok Adventure	Onder het label Aart Kok worden vooral tenttrailers gebouwd voor de actieve kampeerder. Het zijn kritische consumenten die vaak zelf concrete verwachtingen hebben over de functionaliteit van een tenttrailer en daarover suggesties doen. De verscheidenheid van suggesties heeft niet zozeer geleid tot meer modellen maar eerder tot aanpassingen van bestaande modellen.
Gazelle	Gazelle hanteert de stelregel: voor een ieder is er een aparte fiets. Een fiets voor woon-werk/schoolverkeer is een andere fiets dan voor recreatief dan wel sportief gebruik. Er zijn traditionele gebruikers en sportieve gebruikers. Er zijn verschillende doelgroepen en binnen die doelgroepen vindt een afstemming plaats van de producten.
Road Master	De heterogenity of needs is hoog, al geeft de producent aan dat moeilijk met alle wensen rekening gehouden kan worden. De producent wil vooral ruimte en kampeercomfort bieden. De verscheidenheid van suggesties heeft niet zozeer geleid tot meer modellen, maar eerder tot aanpassingen van bestaande modellen.
Standing Strong	Standing Strong werkt in de eerste plaats in opdracht. Het sluit daarmee bij uitstek aan op de specifieke behoefte van afzonderlijke klanten. Daarbij speelt vooral de specifieke locatie van de fitnessapparatuur een rol en uiteraard de financiële mogelijkheden van de klant.

---

De mate waarin onder consumenten diversiteit bestaat in verwachtingen of behoeften, lijkt direct samen te hangen met de mate waarin een bedrijf door consumenten spontaan benaderd wordt met suggesties voor aanpassingen of vernieuwingen. De verscheidenheid aan behoeften leidt overigens niet alleen tot meer suggesties, het leidt vooral ook tot een intensiever contact met de klant en het lijkt ook bij te kunnen dragen aan een sterkere band tussen bedrijf en consument. Wat voorts duidelijk wordt, is dat heterogeneity of needs niet noodzake-

lijk hoeft te leiden tot consumenteninnovaties. Consumenteninnovaties komen immers weinig voor. In het geval van de onderzochte bedrijven lijkt heterogeniteit vaak te leiden tot maatwerk.

#### *Toegankelijkheid van het product*

Producten of diensten zijn niet altijd even makkelijk te doorgronden voor een consument. Het zal ertoe bijdragen dat consumenten voor het ene product sneller suggesties hebben voor verbetering dan voor het andere. Dit kwam ook naar voren in de gesprekken met de acht bedrijven.

---

<i>Toegankelijkheid van het product</i>	
Koninklijke Jumbo	Variaties of aanvullingen op spellen zijn voor een creatieve gebruiker betrekkelijk eenvoudig te bedenken. Het product nodigt uit om er creatief mee aan de slag te gaan.
Madurodam	Bezoekers komen niet vaak uit zichzelf met ideeën. Voor zover zij met ideeën komen, hebben deze vooral betrekking op suggesties om landmarks uit hun eigen woonplaats als maquette in het park neer te zetten. Juist op dit vlak wil het park de regie in eigen hand houden.
Royal Talens	Voor een gemiddelde consument is de samenstelling van verf moeilijk te doorgronden. Productontwikkeling is vooral technisch (chemisch) van aard. Een consument zal daar niet snel aan gaan sleutelen. Suggesties van klanten hebben vooral betrekking op kleuren. Talens nodigt consumenten ook expliciet uit om daar suggesties voor te doen.
Karsten	Het gebruik van een tent nodigt uit tot nadenken over verbeteringen. Een tent en de gebruiksmogelijkheden zijn ook vaak onderwerp van gesprek tussen kampeers.
Aart Kok Adventure	De klanten van Aart Kok zijn ervaren kampeers met een duidelijk beeld van de functionaliteit die een tent-trailer voor hen moet hebben.
Gazelle	Vanwege de technische aard van het product is het slechts een klein deel van de klanten die suggesties doet voor vernieuwingen of verbeteringen. Het zijn overigens niet altijd klanten. Het bedrijf wordt ook wel benaderd door uitvinders die reeds een vinding hebben gepatenteerd.
Roadmaster	Het gebruik van een vouwwagen prikkelt de inventiviteit van kampeers. Op campings nemen mensen vaak een kijkje bij elkaar en doen zo ideeën op voor aanpassingen.

---

---

Standing Strong	Het product als zodanig nodigt niet uit voor suggesties voor veranderingen. Het bedrijf probeert vooral mensen te laten meedenken over het gebruik van de apparaten (over oefeningen en trainingsschema's).
-----------------	---

---

Uit de acht cases kwam naar voren dat ieder product of bedrijf weer andere typen van klanten aantrekt die suggesties aandragen. Zo werden de buitensport-bedrijven vooral benaderd door praktisch ingestelde mensen met dito ideeën. Zij werden vooral benaderd met praktische en tastbare oplossingen of verbeteringen ter verlichting van klein leed of vergroting van de kleine geneugten (van het kampeerleven). Andere bedrijven prikkelen met hun producten vooral de creativiteit van hun klanten, zij krijgen daarmee andere suggesties. De ideeën hebben daar vaak betrekking op een geheel nieuw concept of product. Ten slotte zijn er bedrijven met producten waar klanten blijikbaar vooral in technische zin worden uitgedaagd. Dit geldt met name voor Gazelle. Het bedrijf ontvangt regelmatig technische suggesties, zoals een idee voor een nieuw veringsysteem, een nieuwe derailleur of een nieuwe aandrijving. Het betreffen vaak niet zozeer consumenten met vrijblijvende suggesties, maar vaak (semi) professionele uitvinders met geheel uitgewerkte (en soms zelfs gepatenteerde) ideeën.

*Toegankelijkheid van het bedrijf*

De vierde voorwaarde voor consumenteninnovatie is de toegankelijkheid van het bedrijf. In alle acht cases ondernemen de bedrijven bewust actie om deze toegankelijkheid te vergroten. Men wil vooral kennismaken van de ervaringen van klanten.

---

<i>Toegankelijkheid van het bedrijf</i>	
Koninklijke Jumbo	Belangrijke plekken waar Jumbo zijn klanten ontmoet zijn beurzen en spelcommunities. Daar worden onder andere concepten voor nieuwe spellen en puzzels getest. Er bestaan plannen om Facebook als platform te gaan gebruiken.
Madurodam	Madurodam wil de eigen regie houden over de ontwikkeling van het park. De visie van de leiding is leidend, daarbij wil het zich wel zoveel mogelijk laten voeden door ervaringen en suggesties van bezoekers. Hiertoe wordt met regelmaat onderzoek gedaan onder bezoekers (enquêtes en focusgroepen). Het park heeft een Facebookpagina en communiceert actief via Twitter.
Royal Talens	Het bedrijf organiseert workshops en masterclasses, waarbij kunstenaars in Apeldoorn en ook elders in de wereld kennis kunnen maken met de producten van Talens en technieken die ermee kunnen worden toegepast. Ook onderhoudt het bedrijf diverse Facebookpagina's, waar regelmatig initiatieven worden genomen om in contact te komen met kunstenaars en vrijetijdsschilders.

---

---

Karsten	Karsten hecht veel belang aan direct contact met de klant. Dit gebeurt in de eigen winkels (iedere medewerker moet op gezette tijden meewerken in de winkel om het gevoel voor de klant op peil te houden) en het staat op beurzen. Het bedrijf nodigt klanten expliciet uit om met ideeën te komen, onder meer via een ontwerpwedstrijd. Het bedrijf onderhoudt op internet een forum, heeft een Facebookpagina en gebruikt Twitter.
Aart Kok Adventure	Aart Kok Adventure is begonnen als winkel, en die is er nog steeds in de vorm van de Flagship Store. In feite is dat ook meteen de ontwikkelafdeling, direct gevoed door de input vanuit de klant in de winkel. De lijnen zijn daardoor kort. Het bedrijf heeft ook een Facebookpagina en een Twitteraccount.
Gazelle	Gazelle heeft een vast panel van consumenten die fietsen uitprobeert. Daarnaast maakt het gebruik van ad-hocpanels.
Roadmaster	De productielocatie van Roadmaster is ook de enige verkooplocatie. De ondernemer heeft daardoor direct contact met de klant. De ondernemer heeft daarbij wel een duidelijke visie op hoe een vouwwagen in elkaar moet zitten. Hij wil voorkomen dat suggesties van klanten daar teveel afbreuk aan doen.
Standing Strong	Standing Strong onderhoudt op internet een Standing Strong Community. Hoewel dit vooral de gebruikers zelf bedient en het hen in staat stelt in contact te treden met medegebruikers, biedt het bedrijf ook de mogelijkheid om direct kennis te nemen van ervaringen van gebruikers.

---

### 3.5 Consumenteninnovatie, waarom komt het zo weinig voor?

Voor vrijwel alle bedrijven die in dit onderzoek zijn betrokken, zijn de omstandigheden voor consumenteninnovatie gunstig. De bedrijven kennen over het algemeen een doelgroep met veel actieve klanten. Zij hebben relatief veel klanten die betrokken zijn bij het product en sommige bedrijven hebben zelfs een warme band met een kern van hun klantenbestand. Ook tonen alle acht bedrijven zich ontvankelijk voor suggesties en zoeken zij hun klanten actief op. Zij organiseren evenementen (zoals clinics), staan op beurzen, hebben een eigen winkel, verrichten klantonderzoek of hebben een platform op internet. Op een enkel bedrijf na zetten zij hiervoor social media in (met name Facebook en Twitter). Desondanks komt consumenteninnovatie weinig voor. Op basis van de gesprekken onderscheiden wij de volgende redenen.



### *Suggesties hebben vaak betrekking op zeer specifieke behoeften*

Een ondernemer moet een suggestie van een klant – hoe toepasselijk ook voor de individuele situatie van de klant - altijd beoordelen op marktpotentie. Uiteindelijk zal de voorgestelde aanpassing (of het nieuwe product) ook voor anderen meerwaarde moeten hebben. De beoordeling van suggesties op dit punt valt in veel gevallen negatief uit. De meeste ondernemers voeren een assortiment waarin de mogelijkheden van specificatie haast eindeloos zijn. Er zijn veel aanpassingen en toevoegingen denkbaar waarmee het nog beter aansluit op de specifieke behoeften van een enkele klant. Het is aan de ondernemer echter om een gemiddelde te vinden waarmee het product aansluit bij een doelgroep van voldoende omvang. Specificering van producten zal leiden tot een betere aansluiting op specifieke behoeften, maar het zal tegelijkertijd leiden tot een uitbreiding van het assortiment met de kosten van dien. Voor zover suggesties wel worden meegenomen, is er meestal sprake van maatwerk.

Uit de gesprekken komt naar voren dat deze beoordeling van suggesties meestal niet volgens een vast protocol wordt gemaakt, maar dat daar meestal intuïtie en het gevoel voor de markt de belangrijkste rol speelt. Dit geldt met name voor kleine bedrijven waarbij de inschatting van de persoon van de ondernemer doorslaggevend is. Enkelen geven dit ook expliciet aan door te stellen 'je hebt er meestal geen marktonderzoek voor nodig om in te schatten of iets zal aanslaan of niet'.

### *Het moet passen bij de visie van ondernemer/bedrijf*

De acht casussen leren tevens dat suggesties voor aanpassingen of nieuwe producten kunnen stranden, omdat zij niet passen binnen de visie van het bedrijf op het product of op de markt. Uit een aantal casussen komt naar voren dat deze bedrijfsvisie sterk wordt bepaald door de persoon van de ondernemer.

Eén enkele suggestie voor aanpassing van een product of introductie van een nieuw product blijkt vaak onvoldoende overtuigingskracht te hebben om de strategie of visie van een bedrijf te beïnvloeden of anders de mindset van een ondernemer bij te sturen. Voor zover een suggestie invloed heeft, zal deze over een langere tijd meerdere keren door meerdere consumenten gedaan moeten worden. Er zal dan niet zozeer meer sprake zijn van consumenteninnovatie, maar eerder van innovatie die plaatsvindt als reactie op een trend.

In vijf van de acht cases was de ondernemer zelf een gebruiker van zijn eigen product. Productontwikkeling kwam in die gevallen vaak direct voort uit eigen ervaringen. Hij was daarmee in feite zijn eigen en belangrijkste 'lead user'. Dit was bijvoorbeeld het geval bij Aart Kok Adventure: "Ik kampeer nog steeds graag in een tenttrailer, want de voordelen zijn duidelijk. Maar dit brengt wel het gevaar met zich mee dat ik ook tijdens mijn vakanties op campings alleen maar met mijn werk bezig ben." Consumenten met suggesties vonden in deze ondernemer vaak een pittige en eigenwijze gesprekspartner, zeker wanneer zij afwijkende ideeën hadden. Bij de meeste van de acht bedrijven ging de ondernemer er impliciet dan wel expliciet vanuit dat hij de klant voor is en dat het bedrijf zelf de trend zet en met een (ver)nieuw(d) product een nieuwe vraag doet ontstaan. Bij een enkele casus speelde ook mee dat een bedrijf nadrukkelijk zelf de regie in handen wilde houden. De herkenbaarheid van het product of het assortiment voor het publiek beperkte de flexibiliteit om mee te bewegen met individuele suggesties. Dit doet zich bijvoorbeeld voor op het moment dat een bedrijf zich wil richten op een specifiek segment of zich met een productenlijn wil onderscheiden van ander aanbieders ('wij willen nadrukkelijk iets anders bieden').

### *Risico op claims*

Wat met de acht casussen tevens duidelijk is geworden, is dat er soms een onduidelijke scheidslijn is tussen innoverende consumenten (enthousiaste klanten) en semiprofessionele uitvinders (ondernemers). Suggesties voor verbeteringen en ideeën voor nieuwe producten worden nogal eens minder vrijblijvend gegeven dan waar de ondernemer zich bewust van is. Ten minste twee van de acht bedrijven zijn wel eens geconfronteerd met iemand die achteraf claimde dat zijn idee was overgenomen. Beide ondernemers gaven aan sindsdien bewust terughoudend te zijn met mensen die zich spontaan met nieuwe vindingen melden. Gazelle onderscheidt in dit licht drie type van innoveerders:

- *Uitvinders*: Vaak excentriekelingen. Mensen die constant bezig zijn met het onderzoeken van mogelijkheden om producten te verbeteren/aan te passen. “In zekere zin zijn het de Willie Wortels van deze wereld. Niet uit te sluiten is dat zij hun vindingen ook aan concurrenten van Gazelle aanbieden.”
- *Plezier in gebruikers*: Deze hebben waardevolle suggesties op basis van persoonlijke gebruikservaringen.
- *Kritische consumenten*: mensen die klachten hebben en vanuit die hoek soms met verbeteringsvoorstellen komen.

Met de categorie *uitvinders* is oplettendheid geboden. Door gesprekken aan te gaan met deze mensen loopt een bedrijf het risico op claims. Bedrijven kunnen worden benaderd met ideeën die reeds eerder door de eigen ontwikkelingsafdeling is opgepakt. Gazelle: “De categorie uitvinders wil meestal iets van ondertekening van een geheimhoudingsverklaring. Dan komt bijvoorbeeld iemand met een smartphone-houder voor op de fiets, een idee dat al vaker bij ons is aangebracht en ook al door onze eigen ontwikkelafdeling is opgepakt. Je moet voorkomen dat zo’n gesprek de eventuele introductie van een vergelijkbaar product gaat hinderen.”

### *Selectieproces met veel uitval*

“Het genereren van ideeën vanuit de klant, is het putten van innovatiekracht vanuit het getal”, aldus een van de ondernemers. Als er één miljoen ideeën zijn, dan is het de uitdaging om daaruit dat ene gouden idee te halen. De kans om die te vinden is klein.

In de literatuur wordt het proces – waarbij de ondernemer voor de opgave staat uit een zee aan ideeën dat ene goede idee te filteren – wel vergeleken met een trechter. Aan elk product dat op de markt terechtkomt, is een lange afvalrace voorafgegaan. Consumenteninnovatie moet in dit licht niet zozeer worden gezien als een alternatief voor innovatie die in eigen huis plaatsvindt, maar veeleer als een toevoeging. Naast ideeën vanuit het bedrijf zelf, vullen bedrijven hun innovatietrechter met allerhande ideeën van klanten. Dat consumenten al de nodige tijd en moeite in de uitwerking van hun idee hebben gestoken, en soms zelfs al een prototype aandragen neemt niet weg dat bedrijven zo’n idee zelf van voren af aan oppakken en beoordelen en vaak ook weer terzijde schuiven. In dit kader is opgemerkt dat consumenteninnovatie niet altijd voordeliger is dan innovatie door een eigen ontwikkelafdeling. Het is een kwestie van de afweging van de kosten tegenover de baten.

## 4 Conclusies en beschouwing

De aanleiding voor deze studie was een reeks van recent gepubliceerde artikelen over consumenteninnovatie. Het beeld dat daarin geschetst wordt, roept een zekere urgentie op. Terwijl er onder de beroepsbevolking blijkbaar duizenden mensen zijn die innoveren en nadenken over hoe producten en diensten verbeterd kunnen worden, vindt maar een klein deel van hen de weg naar een producent of markt. Terwijl de innovatie-inspanningen van alle consumenten bij elkaar maar liefst een factor 2,3 groter zijn dan de opgetelde innovatie-inspanningen van bedrijven (die zich op consumenten richten) (Von Hippel, 2011), bereikt slechts een enkele consumentinnovator met zijn idee de markt. Het verloop is erg groot. Tussen idee en markt staan blijkbaar hordes in die slechts door enkelingen worden genomen. Het suggereert niet alleen dat consumenten kansen laten liggen, maar het suggereert tevens dat bedrijven dat ook doen. Door met acht bedrijven te spreken die actief zijn op een consumentenmarkt is getracht in beeld te krijgen wat de potentie is van consumenteninnovatie en hoe het komt dat deze eventuele potentie niet wordt benut.

Hoewel de omstandigheden bij de acht bezochte bedrijven gunstig zijn voor consumenteninnovatie, kwam het in zuivere vorm betrekkelijk weinig voor. Voorbeelden van radicale (zuivere) consumenteninnovatie, waarbij een bedrijf door een consument wordt benaderd met een uitgewerkt idee, zijn schaars. Drie bedrijven uit ons onderzoek konden voorbeelden noemen, het betroffen echter vaak suggesties die door beroepsuitvinders werden gedaan. De uitvinder was daarbij niet per se ook een klant van het bedrijf of gebruiker van het product. Kijkend naar de ideeën die bedrijven van zowel uitvinders als consumenten krijgen aangedragen, dringt zich het beeld van de traditionele innovatietrechter op. Van alle ideeën haalt slechts een handvol de ontwikkelafdeling en leidt het in een incidenteel geval tot een marktintroductie. Veruit de meeste ideeën stranden in een eerste gesprek. Het is vaak de intuïtie van de ondernemer (of een andere medewerker) op basis waarvan deze eerste selectie plaatsvindt.

Een belangrijke reden voor uitval is de inschatting van het bedrijf dat het idee te weinig commerciële potentie heeft. Mogelijk komt een idee dan wel voort uit een individuele behoefte, vaak wordt ingeschat dat de klant die deze behoefte uit een klein deel van het totale (potentiële) klantenbestand vertegenwoordigt. Vaak schat men in dat de kosten van productdiversificatie (het op de markt brengen van een nieuwe variant) hoger zullen zijn dan de uiteindelijke opbrengsten. Deze reden van uitval is al eerder al door Von Hippel (2009) naar voren gebracht en is in de gesprekken in het kader van dit onderzoek regelmatig naar voren gekomen.

Een even belangrijke factor voor de uitval van veel ideeën lijkt de visie van het bedrijf op het assortiment of het product. Deze visie kan voortkomen uit marktontwikkelingen en marktonderzoek, en lijkt bij met name de kleinere bedrijven vooral ook voort te komen uit de persoonlijke ervaringen van de ondernemer. Deze ondernemer blijkt vaak de belangrijkste lead user. Hij opereert vaak op basis van eigen inzichten.

In hoeverre een dergelijke visie een bedrijf weghoudt van succesvolle consumenteninnovatie is lastig te bepalen. Uit de gesprekken komt naar voren dat het

vasthouden aan een visie kan bijdragen aan de herkenbaarheid en geloofwaardigheid van een bedrijf. Het bedrijf evalueert opties en maakt keuzes. Dat het daarbij suggesties van klanten naast zich neerlegt, is inherent aan de regie die het voert over het eigen assortiment en imago. In een enkel geval lijkt er sprake van onvermogen om de aansluiting bij ontwikkelingen in de markt goed bij te kunnen houden.

Het sterke verloop tussen het aantal ideeën dat wordt ingediend en het aantal ideeën waarmee een bedrijf daadwerkelijk aan de slag gaat, betekent overigens niet dat ideeën werkelijk helemaal afvallen. De ideeënuitswisseling wordt door de meeste bedrijven vooral gezien als een onderdeel van een continue gedachte-uitswisseling met klanten. Dat veel belang wordt gehecht aan deze gedachte-uitswisseling blijkt uit de initiatieven en investeringen die worden gedaan om in contact te komen met de consument.

## 5 Literatuur

- Hippel, E. von (2009), Democratizing Innovation: The Evolving Phenomenon of User Innovation, *International Journal of Innovation Science*, Volume 1, No 1.
- Ogawa, S. & K. Pongtanalert (2011), Visualizing Invisible Innovation Continent: Evidence from Global Consumer Innovation Surveys.
- Thomke, S. & E. von Hippel (2002), Customers as Innovators: A New Way to Create Value, *Harvard Business Review*, 80, p. 74.
- Hippel, E. von & R. Katz (2002), 'Shifting Innovation to Users via Toolkits', *Management Science*, 48, pp. 821-833.
- Hippel, E. von, Jong, J. P. J. de, Flowers, S., (2011), Comparing business and household sector innovation in consumer products: Findings from a representative study in the UK.
- Lüthje, C. (2004), Characteristics of innovating users in a consumer goods field: An empirical study of sport-related product consumers, *Technovation*, Volume 24, Issue 9, p. 683–695.
- Franke, N. & E. von Hippel (2003), Satisfying heterogeneous user needs via innovation toolkits: the case of Apache security software, *Research Policy*, Volume 32, Issue 7, p. 1199–1215.
- Jeppesen, L.B. & M.J. Molin (2003), Consumers as Co-Developers - Learning and innovation, *Technology Analysis and Strategic Management*, 15: 3, p. 363-383.
- Morrison, P.D., Roberts, J.H., Hippel, E. von, (2000) Determinants of User Innovation and Innovation Sharing in a Local Market, *Management Science*, vol. 46, No. 12.
- Franke, N. & F. Piller (2004), Value Creation by Toolkits for User Innovation and Design: The Case of the Watch Market, *The Journal of Product Innovation Management*, 21: 401–415.
- Habermeier, K.F. (1989), Product use and Product improvement, *International Monetary Fund*, Washington, DC, U.S.A.
- Kaplan, A.M. & M. Haenlein (2010), Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media, *Business Horizons* 53, 59–68, Elsevier.
- Parent, M., Plangger, K., Bal, A. (2011), The new WTP: Willingness to participate, *Business Horizons*, Volume 54, Issue 3, p. 219–229, Elsevier.

De resultaten van het Programma MKB en Ondernemerschap worden in twee reeksen gepubliceerd, te weten: Research Reports en Publieksrapportages. De meest recente rapporten staan (downloadable) op: [www.ondernemerschap.nl](http://www.ondernemerschap.nl).

#### Recente Publieksrapportages

A201323	6 -6-2013	Kleinschalig Ondernemen 2013
A201320	4-6-2013	Ambities en vermogensopbouw van zzp'ers
A201319	11-6-2013	Topsectoren: beeld en ontwikkeling
A201317	1-4-1013	Diaspora-links van migrantenondernemers in Nederland
A201316	31-05-2013	Intellectueel eigendom topsectoren
A201315	07-05-2013	MKB verdeeld over kabinetsbeleid
A201314	02-05-2013	Topsectoren in beeld
A201313	28-03-2013	Concurrentie in het MKB
A201312	25-03-2013	Alles flex, is dat een mismatch?
A201311	09-04-2013	Challengers: hun kenmerken en succesfactoren
A201310	04-04-2013	Wie wordt werkgever?
A201309	16-04-2013	Oudedagsvoorziening in het MKB
A201308	11-04-2013	Benchmark klanten Qredits
A201306	21-02-2013	De waarde van sociaal ondernemerschap
A201305	24-01-2013	Grondstofschaarste?
A201304	02-04-2013	Gezocht: werklocatie 3.0
A201303	24-01-2013	Algemeen beeld van het MKB in de marktsector in 2012 en 2013 - Update december
A201302	08-01-2013	Financiering van innovatie in het MKB
A201218	15-01-2013	Samen starten
A201217	17-01-2013	Inkomen, vermogen en dynamiek van zelfstandigen zonder personeel
A201216	9-1-2013	Financieringsmonitor topsectoren 2012
A201215	19-12-2012	Ondernemen zonder personeel
A201214	7-12-2012	Meer innovatie door buitenlanders?!
A201213	4-12-2012	Meerwaarde van studentbedrijven
A201212	4-12-2012	Duurzaam ondernemen in het MKB
A201211	12-11-2012	Global Entrepreneurship Monitor 2011 The Netherlands
A201210	19-11-2012	Gebruikers en communities
A201209	8-8-2012	Wagenpark MKB en Grootbedrijf 2010
A201208	6-7-2012	Nieuwe financieringsvormen voor het MKB
A201207	20-6-2012	Monitor Inkomens Ondernemers
A201206	20-6-2012	Een typologie van ondernemers met lage inkomens
A201205	28-6-2012	Kleinschalig Ondernemen 2012
A201204	30-5-2012	Hoe ondernemend zijn zzp'ers?
A201203	22-5-2012	Duurzaam ondernemen in het kantoorhoudende MKB
A201202	16-4-2012	Vergrijzing en ondernemerschap
A201201	4-4-2012	Hoe werken bedrijven samen in projecten?
A201113	22-11-2011	Ondernemen in de Sectoren 2011
A201112	22-11-2011	Zelfbewust een Zelfstandige Positie
A201111	21-9-2011	Kerngegevens MKB 2011
A201110	25-8-2011	Financieringsmonitor 2011
A201109	22-8-2011	Arbeidsproductiviteitstrends in klein-, midden- en grootbedrijf 1995-2015
A201108	14-7-2011	Global Entrepreneurship Monitor 2010 The Netherlands
A201107	19-5-2011	Ondernemen voor de toekomst

A201106	27-4-2011	Trendstudie MKB en Ondernemerschap: Synthese
A201105	20-4-2011	Uitvinders in Nederland
A201104	28-4-2011	Kleinschalig Ondernemen 2010
A201103	10-3-2011	Trendstudie MKB en Ondernemerschap
A201102	8-3-2011	Monitor vrouwelijk en etnisch ondernemerschap 2010
A201101	5-1-2011	Startende ondernemers
A201012	8-12-2010	Bedrijvendynamiek en werkgelegenheid
A201011	16-11-2010	Global Entrepreneurship Monitor 2009 The Netherlands
A201010	9-11-2010	Ondernemen in de sectoren 2010 – 10 brochures
A201009	14-10-2010	De arbeidsmarkt van Midden-Nederland
A201008	14-10-2010	Monitor Inkomens Ondernemers
A201007	30-9-2010	Stand van Zaken Zonder Personeel
A201006	23-6-2010	Internationale benchmark ondernemerschap 2010
A201005	31-5-2010	Bedrijfsbeëindigingen in het kleinbedrijf
A201004	april 2010	Octrooien in Nederland
A201003	12-4-2010	Ondernemen voor anderen!
A201002	15-2-2010	Een kwestie van ondernemen
A201001	11-1-2010	Innovatief ondernemerschap in detailhandel, horeca en ambacht
A200918	1-12-2009	Slim en gezond afslanken
A200917	2-11-2009	Ondernemen in de Sectoren
A200916	30-10-2009	Springen over de Grens
A200915	17-8-2009	Criminaliteitspreventie door kleine bedrijven
A200914	16-6-2009	Global Entrepreneurship Monitor 2008 The Netherlands
A200913	15-5-2009	Internationale benchmark ondernemerschap 2009
A200912	20-5-2009	Kleinschalig Ondernemen 2009
A200911	3-4-2009	Kopstaartbedrijven
A200910	1-4-2009	Ondernemerschap in de wijk
A200909	27-3-2009	Van werknemer tot ondernemer
A200908	half juni 2009	Review: Internationalisering van het Nederlandse MKB
A200907	24-3-2009	Monitor Inkomens Ondernemers
A200906	19-3-2009	Bedrijvendynamiek en werkgelegenheid
A200905	17-3-2009	Afhankelijkheid in de metaalsector
A200904	12-3-2009	Beter inzicht in multicultureel ondernemerschap
A200903	5-2-2009	Ten years entrepreneurship policy: a global overview
A200902	13-1-2009	Toekomst concurrentiepositie MKB
A200901	13-1-2009	MKB in regionaal perspectief
A200815	19-12-2008	Succes met samenwerking
A200814	16-12-2008	Tijdelijke samenwerkingsverbanden in het Nederlandse MKB
A200813	8-12-2008	Sociaal ondernemerschap
A200812	8-12-2008	Ondernemen in de Sectoren
A200811	28-10-2008	Ondernemerschap in de zorg
A200810	23-9-2008	In- en uitstroom in de detailhandel
A200809	8-9-2008	Internationale benchmark ondernemerschap
A200808	3-9-2008	Nalevingskosten van wetgeving voor startende bedrijven
A200807	september 2008	Stimulering van ondernemerschap in middelgrote gemeenten
A200806	18-9-2008	HRM-beleid in het MKB