

Battle of Concepts - Ministerie van Economische Zaken - 2009

Diensteninnovatie

Een analyse

Een strategie



Gemak dienst de mens – en de leverancier

Tegenwoordig stelt een organisatie zich niet meer de vraag óf het wil innoveren, maar hóe dat moet gebeuren. De innovatie van diensten kan op oneindig veel manieren gebeuren. Er zijn een aantal algemene trends te ontdekken.

De klant staat voorop. Bedrijven en organisaties kijken naar wat klanten willen en spelen daarop in. Er wordt steeds meer service geleverd, zoals de ‘pick-up service’ van computerleveranciers tot het thuis afleveren en in elkaar zetten van meubels door IKEA.

Het kernwoord bij de diensten is **eenvoud**. Alles moet makkelijker gemaakt worden voor de klant. Informatie en kaartjes voor alles in de culturele sector is te koop via internet. Het boeken van hotels kan door een kleine aanbetaling te doen met enkele klikken. De overheid heeft in 2007 het soft-nummer vervangen door het burgerservicenummer (BSN) waarmee burgers bij elk loket van de overheid terecht kunnen. Dankzij het BSN kunnen overheidsorganisaties bestaande gegevensuitwisselingen eenvoudiger uitvoeren en hoeven mensen dat niet meer te regelen. Albert bezorgd boodschappen thuis en neemt de lege flessen en kratten weer mee; je hoeft de deur niet meer uit. De fietsenmaker stuurt een smsje als de band geplakt is.

In de diensteninnovatie is een grote rol weggelegd voor het **internet**. Kijk naar het internetbankieren dat vrijwel iedere bank aanbiedt: er komen geen overschrijvingsformulieren meer aan te pas en ook het oude giroboekje is overbodig geworden. Treinkaartjes voor binnen- en buitenlandse reizen kunnen online worden gekocht en uitgeprint. Bij de IB Groep kunnen studenten alle nodig wijzigen maken met hun DigiD, een inlogcode voor de hele overheid. Net als dat het BSN kan worden gebuikt bij balies van overheidsinstanties, is DigiD een manier om je te legitimeren als je belastingformulieren invult of een uittreksel van de gemeentelijke basisadministratie aanvraagt bij de gemeente. Alles wordt zo makkelijk en snel mogelijk gemaakt.

Maar het aloude principe ‘de klant is koning’ geldt niet meer. Een bedrijf wil niet meer zo veel mogelijk diensten leveren, want **aan elke dienst hangt een prijskaartje**. Door de service te beperken tot het strikt noodzakelijke, kunnen diensten goedkoper worden aangeboden. De computers van het succesvolle online bedrijf Dell zijn alleen op internet te koop waardoor er geen geld blijft hangen bij tussenpersonen. De computers zijn dus niet meer vooraf te bekijken in een winkel maar dit heeft de miljoenen kopers niet in de weg gestaan. Budget airlines bieden vluchten aan die reizigers zelf online kunnen boeken; er gaat geen geld meer naar reisbureaus.

Bedrijven en organisaties laten **de keuze aan de klant**. In steeds meer velden hebben klanten de keuze of zij –tegen betaling– meer service willen, terwijl daar voorheen verplicht voor werd betaald. Easyjet biedt vluchten aan voor een minimumtarief, waarbij reizigers kunnen aangeven of ze meer willen bijbetalen voor extra bagage, speedy boarding, een reisverzekering of CO2-reductie.

De keerzijde van deze ontwikkeling is dat **bepaalde diensten verdwijnen** als deze niet meer rendabel zijn. Om een historisch voorbeeld te noemen: de melkboer komt niet meer aan huis en de SRV-wagen, de kleine rijdende supermarkt, verdwijnt langzaam uit het straatbeeld. Postkantoren en balies van de



Nederlandse Spoorwegen worden gesloten omdat er niet meer genoeg gebruik van wordt gemaakt. Bij zaken in het algemeen belang grijpt de overheid in, zoals bij het behoud van een weinig gebruikte buslijn, maar in de commerciële sector zijn de veranderingen vaak onomkeerbaar.

Gevolg hiervan is dat **bepaalde groepen achter het net vissen**. Omdat het internet zo een grote rol speelt in de diensten, worden bijvoorbeeld ouderen of armen zonder computer buitengesloten. In 2007 gebruikte 83 procent van de Nederlanders van vijftien jaar of ouder tenminste eens per maand gebruik van internet¹. Dat betekent dat 17 procent geen van zijn zaken online regelde. Het alternatief voor internet is vaak bellen naar een dure hulplijn.

Als we diensteninnovatie vergelijken met Research & Development (R&D) in de industrie, zien we dat diensteninnovatie meer nadelen heeft dan R&D. Bij R&D worden de technologie en daarmee de producten verbeterd. De verouderde, simpele versie van een product blijft vaak nog lange tijd bestaan en verkocht tegen een lagere prijs. Mensen die niet mee gaan met de innovatie profiteren dus slechts van de nieuwe producten. Bij diensteninnovatie is dit niet het geval. Nieuwe diensten verdringen de oude, wat nadelig is voor bepaalde groepen. Bij diensteninnovatie is het opvangen van de zwakke groepen die risico lopen te worden uitgesloten dus een aandachtspunt. De overheid zou een rol kunnen spelen in het zorgen voor redelijke alternatieven voor de nieuwe diensten.

¹ <http://www.nu.nl/internet/1102526/nederlands-internetgebruik-hoogste-van-europa.html>



Strategie

Diensteninnovatie is niet makkelijk. Vaak krijgt één iemand een briljant idee dat wordt overgenomen door de hele sector. In dit concept wordt een kort stappenplan voor diensteninnovatie uitgewerkt, dat bedrijven en organisaties in diverse sectoren kunnen gebruiken. Omdat het bouwt op eenvoud, kan het een goede basis zijn voor MKB'ers die kleine vernieuwingen willen doorvoeren. Dit stappenplan zal worden uitgewerkt aan de hand van een heel algemeen voorbeeld: de klantenservice van bedrijven en organisaties. In het stappenplan wordt telkens eerst de theorie uitgewerkt, waarna deze wordt toegepast op de casus 'klantenservice'.

Stappenplan diensteninnovatie

Stap 1. Orientatie: Ken de problemen van de klant

Diensten zijn er om de klant tevreden te stellen, dus allereerst moet in kaart worden gebracht waar de klant op dat moment niet tevreden over is. Het bedrijf of de ondernemer moet gaan kijken met de ogen van de klant. Grote bedrijven en organisaties zouden dit in kaart kunnen brengen door middel van een korte (online) enquête. Of ze kunnen een stagiair een (afstudeer)onderzoek laten uitvoeren. Kleinere ondernemers kunnen vaak al veel leren van rondvragen bij kennissen en vrienden.

Een van de grootste ergernissen zijn de lange wachttijden bij klantenservices. Vraag het om je heen, bel eens een klantenservice, kijk op www.klachtenservice.com: de telefonische klantenservice van bedrijven en organisaties is vaak belabberd.

Eerst wordt je gewezen op de website, waar alle informatie op te vinden zou moeten zijn. Vaak moet je in een menu verschillende opties kiezen, waarbij de juiste optie er meestal niet bijzit. Als je de juiste afdeling hebt gevonden moet je vaak nog langer wachten voor je iemand aan de lijn krijgt. Intussen tikt de teller door. Als het muziekje eindelijk ophoudt en je iemand aan de lijn krijgt, heb je mazzel als die persoon je gelijk kan helpen. Of je wordt doorverbonden naar een andere afdeling. Maar vaak wordt je gewoon weer doorverwezen naar de -onduidelijke- website.

Vaak heeft een klantenservice ook een emailadres. Het kan echter dagen duren voordat er een antwoord komt en daarbij heeft de klantenservice vaak meer informatie nodig over het probleem of de situatie van de klant.

Problemen van de klant: te lange wachttijden met als gevolg ontevredenheid over de geboden hulp van

Stap 2. Wat wil de klant?

Nu de problemen bekend zijn, moet er worden gekeken naar wat de klant wil. Dit kan worden toegepast zoals bij stap 1, alleen zijn wensen vaak lastiger te verwoorden dan ergernissen. In onderzoeken zou dit dan



ook een open vraag moeten zijn. Een gesprek tussen enkele klanten observeren kan al heel verhelderend zijn.

Een klant met een probleem of vraag wil goed en snel geholpen worden. Dus niet minutenlang aan de lijn hangen, wachtend tot er een klantenservicemedewerker beschikbaar is.

Stap 3. Wat voor nieuwe dienst kan inspelen op de wensen van de klant?

Nu bekend is wat de problemen en wensen van de klant zijn, kan er worden gedacht over mogelijk oplossingen. Een écht innovatieve oplossing bedenken is vaak moeilijk, vooral voor MKB'ers. Bedrijven en organisaties kunnen hier intern over denken, door middel van brainstormsessies. Maar denk ook eens aan andere mogelijkheden: stel de vraag in de enquête aan de klanten. Organiseer een focus group. Kijk eens over de grenzen naar wat soortgelijke instellingen daar doen. Of schrijf een prijsvraag uit voor nieuwe ideeën, zoals Battle of Concepts.

Mogelijke oplossingen:

1. De klantenservice-afdeling vergroten waardoor er geen wachttijden meer zijn
2. De website verbeteren
3. Een online contactformulier maken waarin de klant alle gegevens moet invullen die de klantenservice nodig heeft
4. Sneller antwoorden per email
5. Een chatservice maken waarbij klanten kunnen chatten met de klantenservice

Stap 4. Voor- en nadelen afwegen

De volgende stap is kijken of de gevonden oplossingen realistisch zijn en wat hun voor- en nadelen zijn. De mogelijke oplossingen zouden ook al genoemd kunnen worden in de enquête, om te peilen hoe klanten erop reageren. Kijk ook naar de impact van de oplossing: zijn er geen groepen die dan benadeeld worden? Zal het niet tot nieuwe problemen leiden? Houd je andere diensten in stand of wordt de nieuwe dienst de enige optie?

Voor- en nadelen afwegen

Oplossing 1: Effectieve oplossing maar waarschijnlijk te duur → niet mogelijk
Oplossing 2: Is een mogelijkheid maar zal lang niet alle klanten helpen → mogelijk maar lost niet op
Oplossing 3: Met de juiste informatie kunnen klanten goed worden geholpen, maar dan moet er wel snel worden geantwoord → mogelijk
Oplossing 4: Emailen is sneller dan telefonisch antwoorden, als de aandacht wordt verplaatst van telefonische klantenservice naar email, zou dit goed kunnen helpen → mogelijk
Oplossing 5: Zou een beperkte doelgroep goed kunnen helpen, mits er geen wachttijden ontstaan zoals bij de telefonische klantenservice → mogelijk





Stap 5: De nieuwe dienst in de praktijk

Een goede vernieuwing is vaak een samenstelling van meerdere ideeën. Combineer de gevonden oplossingen tot de ideale dienst is gevonden.

De oplossingen 1, 2 en 5 zijn niet direct heel effectief. Een chatcentrum is een goede optie maar zeer afhankelijk van de sector: zijn de klanten vooral jongeren en frequente internetgebruikers, dan kan het chatcentrum een goede oplossing bieden mits er genoeg bemanning is. Heeft het bedrijf echter veel klanten die weinig met internet hebben, dan zullen zij niet veel gebruik maken van de het chatcentrum.

De emailservice en het contactformulier hebben beiden een sterk voordeel. Door het beste van beide te combineren komen we tot de beste vernieuwing: een contactformulier waarbij klanten zo nauwkeurig mogelijk hun klachten en gegevens invullen dat snel wordt beantwoord door klantenservice

De rol van de overheid

De overheid kan bedrijven en organisaties helpen hun diensten te innoveren. In dit stappenplan zou de overheid van kleine prikkels kunnen voorzien door bijvoorbeeld het opzetten en promoten van een website waar kleine ondernemingen gemakkelijk een marktonderzoek mee kunnen uitvoeren. Daarbij zou zij ook een panel kunnen samenstellen van mensen die het leuk vinden om na te denken over diensteninnovatie. De leden van het panel vullen enquêtes in waarin zij nadenken over diensten die bedrijven en organisaties bieden. Net zoals bij Battle of Concepts kan zij zich richten op studenten en young professionals om nieuwe ideeën te genereren. Als hier een prijs aan verbonden is, zijn er genoeg creatievelingen die willen meedenken over diensteninnovatie voor grote en kleine bedrijven. Het verbinden van het Ministerie van Economische Zaken aan hun enquête zal MKB'ers met weinig naamsbekendheid helpen meer respondenten te vinden.

Bonusvraag

Naam voor de Innovation Lecture:

Service Innovation: Opportunities to Grow