

Diensteninnovatie in Nederland

Analyse

Het begrip innovatie is een verzameling van technische, sociale en strategische innovatie. De eerste term, technische innovatie richt zich op het technische ontwikkelen van nieuwe producten, processen en diensten. Sociale innovatie, of innovatief organiseren, is een nieuwere term die de mens en organisatie centraal stelt. Strategische innovatie heeft betrekking tot de visie van een organisatie en de positie die een organisatie heeft in haar omgeving.

Waar in het verleden de focus vooral op technische innovatie was gericht, lijkt sociale innovatie tegenwoordig minstens zo belangrijk. Volgens de Concurrentie en Innovatie Monitor van de Erasmus Universiteit komt succes bij innovatie voor 25% uit R&D investeringen (technische innovatie) en 75% uit slim management en innovatieve organiseren. Nederlandse diensteninnovatie omvat alle drie de vormen van innovatie, dit is terug te vinden bij ondernemingen die diensteninnovatie hebben begrepen en succesvol gebruik maken van innovatie.

Hoewel bovenstaande vorm van innovatie tot de verbeelding spreekt en zeer waarschijnlijk als muziek in de oren klinkt bij Nederlandse "innovatieve" organisaties is hier nog steeds voornamelijk sprake van **gesloten innovatie**. Vanuit R&D ontstaat een nieuw concept, product of proces en na implementatie bereikt het de gebruiker, het innovatieproces is dan voltooid en afgerond. Het succes van innovatie is vervolgens afhankelijk van de reactie van de gebruiker. Dit is natuurlijk kort door de bocht maar in de praktijk hangt er een gesloten sfeer rondom innovatie bij Nederlandse bedrijven.

Nieuwe wereldwijde trends zijn **open innovatie** en **open source**. Open innovatie gaat uit van de gedachte dat niet alle expertise en kennis in een gebied binnen de organisatie beschikbaar is, open innovatieve organisaties maken gebruik van externe R&D en ontwikkelingen, daarnaast is het volgens open innovatie belangrijker om een goed business model te hebben dan om de first mover op een markt te zijn. Hoewel het woord open een vrije betekenis geeft aan innovatie betekent het niet dat bijvoorbeeld intellectueel eigendom geen rol meer speelt, de geslotenheid van traditionele innovatie is nog steeds zichtbaar. Open source daarentegen is niet zozeer een vorm van innovatie maar kan gezien worden als een methode die de weg vrij maakt voor innovatie. Door de bron van een dienst of product vrij beschikbaar te maken kunnen experts en anderen samenwerken aan innovaties maar ook onafhankelijk innovaties op de markt zetten.

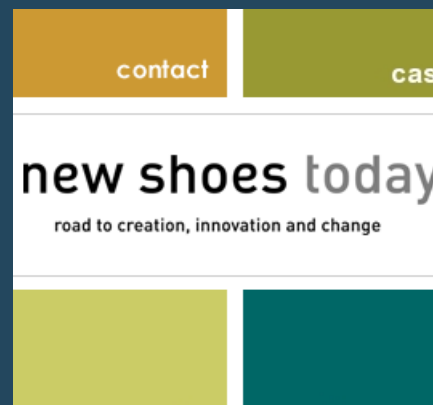
Door Wikipedia worden diensten worden als niet stoffelijk, vluchtig, met als belangrijk karakter dat ze moeten worden afgenomen als ze worden geproduceerd. De kwaliteit en het succes van een dienst wordt bepaald door ervaringen van de gebruikers, die gebaseerd zijn op een of meerdere momentopnamen. Bij de uitvoering van een dienst zijn er altijd twee belanghebbenden aanwezig, de producten en de gebruiker, waarom zou de gebruiker dan geen inspraak hebben in de dienst die hij afneemt (buiten de keuze voor andere diensten natuurlijk). Met behulp van open innovatie en nieuwere trends zoals **crowd sourcing** kan de gebruiker worden betrokken bij het ontwikkelen en verbeteren van diensten die zij gebruiken. Er is dus inmiddels sprake van **gebruikersinnovatie**, gebruikers innoveren diensten en producten en hebben daar zelf voordeel van. Daarnaast is over het algemeen innovatie meer gericht op **gebruikers**.

Voor innovatie in alle richtingen, product, proces of dienst, moet de innoverende organisatie, of het netwerk van organisaties (inclusief gebruikers) open staan voor vernieuwing en verandering.

Rechts van deze tekst staan een aantal manieren waarop diensteninnovatie mogelijk kan worden gemaakt, in de praktijk worden veel van deze methoden gebruikt en op de volgende pagina staan 5 voorbeelden van organisaties waar diensteninnovatie met behulp van deze methoden succesvol is gebleken.

Manieren voor diensteninnovatie volgens Marc Heleven van NewShoestoday.com

- Meer Experience
- Co-creatie
- Doe meer met fans en community
- Self service
- Snellere service
- Location Based services
- Betaal voor werkelijk gebruik
- Online gemak
- Premium service
- Web 2.0 gebruiken
- Nieuwe Business Modellen
- Nieuwe doelgroepen
- Storytelling
- Niche services
- Nieuwe service delivery
- Personalisatie
- Diensten koppelen aan producten
- Vereenvoudig
- Duurzaamheid
- Multi channel
- Her-uitgeven



Voorbeelden diensteninnovatie




my
STARBUCKS IDEA

SHARE
VOTE.
DISCUS
SEE.


Bedrijf: Starbucks
Branche: Horeca
Gebruikersgroep: Consumenten
Manieren gebruikt voor diensteninnovatie:
Co-creatie, Web 2.0, Fans, Communities
Diensten Koppelen aan producten



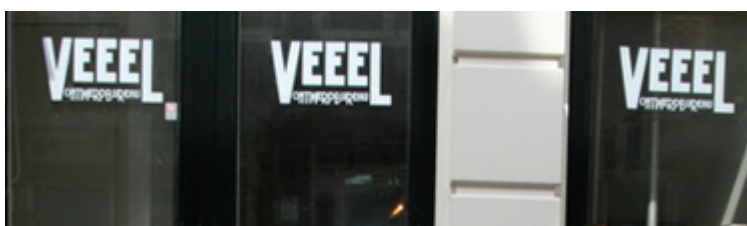
Starbucks, de bekende fast-coffee keten uit de Verenigde Staten gebruikt een Web 2.0 community voor het verzamelen van verbeterinitiatieven vanuit haar klanten, de gebruikers. Deze gebruikers denken met elkaar over nieuwe producten maar ook over nieuwe diensten. Een voorbeeld hiervan is bijvoorbeeld de mini-starbucks card. De originele Starbucks Card is een pre-paid kaart waarmee de producten van Starbucks kunnen worden aangeschaft. Via Starbucks Idea kwam een idee binnen van een gebruiker die het formaat van de Starbucks Card vervelend vond. Mede gebruikers waren het met hem eens, omdat veel klanten bijvoorbeeld koffie kwamen halen tijdens het hardlopen of het uitlaten van de hond hadden ze vaak geen portemonnee bij zich. Samen kwamen ze op het idee voor een kleinere Starbucks Card die, tot op bepaalde hoogte, kan worden bijgeknipt zodat hij bijvoorbeeld aan een hondenriem kan worden vastgemaakt. Starbucks pikte het idee op en binnen de Starbucks community zijn er veel positieve reacties te vinden op deze diensteninnovatie.



Bedrijf: Makelaar Mobiel
Branche: Makelaardij
Gebruikersgroep: Consumenten
Manieren gebruikt voor diensteninnovatie:
Niche services, snellere service, nieuwe service
delivery, experience



Diensteninnovatie is voor de **makelaarsbranche** van essentieel belang, de opkomst van het internet is een bedreiging voor de tussenpersoon. Bart Vennema is de innovatieve makelaar die met behulp van een nieuw service delivery concept zijn diensten in Groningen en omgeving toegankelijk maakt voor een groot aantal klanten. De mobiele makelaar komt met zijn kantoor naar de klant toe, heeft een gesprek, taxeert vervolgens meteen het huis en neemt de klant mee naar eventuele bezichtigingen. De nieuwe dienst geeft huis (ver)kopers een nieuwe ervaring en een snellere service en in de makelaarsbranche waar de kredietcrisis om zich heen slaat kan een niche service zoals Makelaar Mobiel de competitie voor blijven.



Bedrijf: Veel Ontwerpbureau
Branche: Graphic Design
Gebruikersgroep: Bedrijven
Manieren gebruikt voor diensteninnovatie:
Co-creatie, nieuw business model, gebruik
van fans en community

Veel maakt gebruik van een community van studenten van creatieve studies in Nederland. Een opdracht die Veel voor een bedrijf uitvoert wordt binnen de Veel community als ontwerpwedstrijd uitgevoerd. Als een opdracht een student aanspreekt kan hij mee doen en een concept inleveren, de beste concepten worden door Veel geselecteerd en gepresenteerd aan de klant, de klant kiest zijn favoriete concept en dit wordt samen met Veel en de student uitgevoerd. Met behulp van dit business model en het gebruik van een community en co-creatie biedt Veel een bijzondere dienst met toegevoegde waarde aan haar klanten.

Bedrijf: Brewtopia
Branche: Horeca
Gebruikersgroep: Consumenten en bedrijven
Manieren gebruikt voor diensteninnovatie:
Nieuw business model, gebruik van fans en community, Web 2.0,
personalisatie, diensten aan producten voegen, experience.



Home | Design

Brewtopia is een bierbrouwer uit Australie die aan de traditionele producten nieuwe diensten heeft toegevoegd. Klanten kunnen een eigen merk beginnen in bier, water, wijn of champagne. De dienst is een combinatie van Web 2.0, personalisatie en een dienst die een toevoeging is aan een traditioneel product.



Bedrijf: Bavaria
Branche: Bierproducent
Gebruikersgroep: Consumenten en bedrijven
Manieren gebruikt voor diensteninnovatie:
Nieuw business model, gebruik van fans en community, vereenvoudig. diensten aan
producten voegen, experience, location based services

Bavaria heeft de Taxi Bavaria dienst ontwikkeld om klanten uit de horeca bewust te maken van het gevaar van alcohol in het verkeer. Klanten kunnen 24/7 bellen met een nationaal nummer dat is verbonden met grote taxi-centrales in Nederland. De taxi business valt geheel buiten de traditionele activiteiten van Bavaria, maar de service biedt klanten een uitgebreide experience, die, door het nationale telefoonnummer en de mobiele applicaties zeer eenvoudig te gebruiken is.

Strategie voor Diensteninnovatie

Analyseer!

- 1 Stel jezelf open voor innovatie, en zie innovatie in de breedste zin van het woord, niet alleen technologische vernieuwing maar ook de slimme organisatie en strategische vernieuwing moet tot de mogelijkheden behoren. Diensteninnovatie is niet hetzelfde als uitvinden. Open betekent verder dat organisaties buiten haar traditionele grenzen zal moeten kijken.
- 2 Neem de volledige waardeketen onder de loep. Wat is precies de waarde van de dienst die door een organisatie wordt geleverd haar klanten, van begin tot eind, en hoe ervaren zij dit. Hierin moeten organisaties een pro-actieve houding innemen en zichzelf een spiegel voorhouden. Treed toe tot de community van gebruikers en leer wat zij te zeggen hebben over de bewezen diensten, "de klant met de slechtste ervaring is je beste vriend."
- 3 Bekijk alle mogelijke vormen van diensteninnovatie, zoals een nieuw businessmodel, het gebruik van Web 2.0 technieken, communities, nieuwe service delivery modellen, snellere service, etc. Centraal in deze analyse staat verbetering van de customer experience. Geen oplossing is te gek, onderzoek ook ideeën die in eerste instantie niet interessant lijken te zijn. Kijk daarbij ook naar branchegeenoten, wat doen zij? En kijk nog verder! Wat doen andere dienstverleners in andere branches, zijn deze oplossingen interessant voor mijn organisatie.
- 4 Onderzoek de andere diensten die door klanten worden gebruikt naast de diensten die door jouw organisatie worden aangeboden, kunnen deze diensten worden geleverd door de organisatie. Is er een mogelijkheid om met behulp van verticale of horizontale integratie de geleverde diensten te verbeteren, of ga zoek een partner waarmee dit kan worden gedaan, binnen of buiten de branche!

Veel organisaties houden op na het analyseren..... Ze vergeten te implementeren!

Implementeer!

- 5 Zet de ideeën en concepten om in plannen en maak de organisatie klaar voor de uitvoering van deze plannen en voor de nieuwe diensten! Schakel experts in als die nodig zijn maar maak ook gebruik van de gebruikerscommunity! De community is nodig voor het uiteindelijke succes van de nieuwe dienst(en) dus betrek deze groep bij het uitwerken van de nieuwe diensten!
- 6 Voor de nieuwe diensten in en monitor de uitkomsten, zoek de dialoog met gebruikers op via interviews, op community's, twitter, blog's, gebruikersbijeenkomsten en op het moment dat de dienst wordt verleend! Ben flexibel in het oplossen van problemen die zich voordoen tijdens de uitvoering van diensten!
Evalueer de nieuwe diensten en begin het proces weer opnieuw!

Waar is EZ?

EZ moet een faciliterende rol spelen in het proces van diensteninnovatie, door kennis te delen, te motiveren, financiële steun, het samenbrengen van organisaties en branches. Maar aan het einde van de dag zijn het de organisaties zelf die moeten erkennen dat ze zich bezig moeten houden met diensteninnovatie en zichzelf open moet stellen voor diensteninnovatie.

Het belangrijkste lijkt echter het delen van kennis! Een kleine scan binnen de community brengt naar voren dat bedrijven vaak niet naar EZ gaan voor hulp bij innovatie omdat de focus van EZ lijkt te liggen op onderzoek in plaats van actie! Organisaties willen graag veranderen en innoveren maar zien de noodzaak voor uitvoerige research en development niet.

Diensteninnovatie bij de Autodealer

Autodealers zitten in een zware periode, in 2009 zijn er al ruim 75 Nederlandse Autodealers falliet gegaan. De oorzaak van deze zware periode is de wereldwijde kredietcrisis, eigenaren van auto's wachten nog even een jaar met het aanschaffen van een nieuw model, kiezen voor een goedkoper merk of kopen een tweedehands auto via het internet of de krant. Volgens onderzoeken hoeven de autodealers voorlopig nog niet te vrezen dat het internet de plaatst zal overnemen als tussenpersoon maar wordt het internet wel zeer veel gebruikt in de oriëntatie periode. Autodealers moeten nieuwe diensten en services gaan ontwikkelen om de positie van tussenpersoon te behouden. Het onderstaande voorbeeld is natuurlijk fictief en er is geen daadwerkelijke interactie met klanten geweest! Dit zou natuurlijk wel moeten gebeuren!

1 Stap een is intern, de autodealer heeft door dat het verkopen van auto's niet voldoende is om de kredietcrisis te overleven en gaat in eerste instantie met zijn team van verkopers, administratie, monteurs, pr-medewerkers, koffiejuuffrouwen en management rond de tafel zitten om te praten over de activiteiten die op dit moment worden geleverd door de organisatie en constateren dat ze misschien kunnen overleven als ze diensten verbeteren en nieuwe diensten ontwikkelen.

2 Autodealers bieden expertise, de mogelijkheid om te onderhandelen over de prijs van een auto, proefritten, een gratis pen met daarop de naam van het automerk, service beurten, onderhoud, afbetalingsregelingen, vervangende auto's, accessoires en de keuze voor een kleur, kortingen, leasemogelijkheden, voorlichting over wetten, etc. Een snelle scan bij de community levert de volgende klachten en opmerkingen op: dealers zijn onbetrouwbaar, voorwaarden zijn ongunstig of misleidend (bijvoorbeeld kortingsacties), medewerkers zijn onaardig, niet capabel, het niet nakomen van beloftes en vertragingen. In veel gevallen staat de financiële situatie van de klant niet toe om een nieuwe auto aan te schaffen.

3 De dealer gaat in discussie met klanten en ziet een verschuiving van de aankoop van nieuwe auto's naar tweedehands auto's. Een groot gedeelte van deze handel verloopt via Marktplaats, die de functie van tussenpersoon overneemt. De dealer zoekt daarom een service of dienst waarmee hij deze consumenten kan bedienen en komt met een aantal concepten. De dealer laat monteurs mee gaan met kopers om te controleren of de auto nog wel in orde is, de dealer geeft de mogelijkheid om verkopers een tweedehands keuringsrapport van een monteur aan te vragen, de dealer biedt onderhoudsplannen aan voor kopers, etc.

4 Een logische vierde stap voor de dealer is om contact op te nemen met Marktplaats, voor een brainstorm sessie. Samen komen ze tot het uiteindelijke concept: de dealers maken samen met de monteurs een database met daarin alle modellen die zij voeren en bekende mankementen na een aantal jaren, zodra een koper een auto ziet waar hij interesse in heeft kan hij meteen zien wat veel voorkomende mankementen zijn van de auto. Voor een percentage van 5% kan de koper bij een ontmoeting met de verkoper een monteur van de dealer meenemen die een koopadvies geeft aan de koper. Mocht de koper overgaan tot de aanschaf van de auto kan de monteur hem een onderhoudscontract aanbieden.

5 De dealer gaat weer de community in en vraagt wat gebruikers over hebben voor een dergelijke service, of de dienst voor alle merken beschikbaar moet zijn, etc. Mocht blijken dat de gebruikers interesse hebben in een de dienst zal de dealer de organisatie moeten gaan aanpassen, samen met Marktplaats de website aan moeten passen en de dienst moeten promoten onder de gebruikers van Marktplaats.

6 Op het moment dat de dienst is ingevoerd gaat de dealer alle weblog's afzoeken op commentaar over de diensten, tevens laat hij de monteurs de kopers een enquête invullen en gaat op zoek naar mensen die op marktplaats bij de aankoop van een auto hebben aangegeven dat ze geen gebruik willen maken van de dienst en vraagt ze wat hiervoor de redenen zijn geweest. Met de input van de klanten kan de dealer zijn diensten weer aanpassen en opnieuw beginnen!