

Innovatie als begrip

Innovatie is een even populair als diffuus begrip. Economen investeren veel tijd in het onderzoeken van het fenomeen innovatie. Eerst heette het nog technologische ontwikkeling maar alleen de technische veranderingen bleken te beperkt om veranderingen en verbeteringen in de wereld te verklaren. Uitvindingen kunnen soms jarenlang op de plank liggen, wachtend op iemand die het commercieel succesvol kan gebruiken. De technologie is slechts de technologie, alles wat daarmee mogelijk is, is dienstverlening. Eerst werd (doordruk)papier ingezet als bestelbon, daarna pakte men de telefoon om vanuit huis vast de belbios te bellen en nu biedt internet ongekende mogelijkheden. Elke organisatie die door deze stappen heen is gegaan heeft zijn dienstverlening door de jaren heen ongelooflijk geïnnoveerd. En meer is mogelijk.

Belang van diensteninnovatie

Alvorens te roepen dat diensteninnovatie zo belangrijk is, moet een goed begrip bestaan van het fenomeen. Het belang ervan volgt uit de definitie die van het begrip gegeven wordt. Hieronder zal worden aangetoond dat diensteninnovatie nauw samenhangt met het succes van bedrijf of overheid en dat het vaak op kleine schaal reeds voorkomt zonder dat betrokkenen het als diensteninnovatie beschouwen. Hier verandering in brengen zorgt voor een effectievere toepassing en een grotere bewustwording van het commerciële potentieel van de diensteninnovatie. Sommige bedrijven ontstaan door diensteninnovatie anderen groeien of worden winstgevender. Dit betekent niet dat alle organisaties die zich bewust bezighouden met diensteninnovatie hiermee succes zullen hebben, eigen aan innovatie is dat het een risico tot mislukking met zich meebrengt. Als men echter nooit de moeite had genomen om te kijken of zaken makkelijke te vervoeren waren met een stel wielen eronder, waar waren we dan geweest. Ondernemen is sneller en beter zijn dan je concurrenten een groot onderdeel daarvan is het blijven ontwikkelen van niet alleen het product maar ook de dienstverlening die daaromheen hangt.

Dienstendiversiteit

Een product staat of valt met de dienstverlening die het omgeeft. De ontdekking van de toepassingen van elektriciteit werden pas handig toen men een manier vond om deze bij de mensen thuis te kunnen aanbieden. Een aansluiting om het kabelnetwerk is een dienst voor de tv-stations en een product voor de kabelmaatschappij. Op die manier bezien zijn vele producten ook diensten. Het begrip dienst in diensteninnovatie is dus breder dan bijvoorbeeld alleen financiële of juridische dienstverlening. In welk werkgebied dan ook: iedereen kan zich bezighouden met diensteninnovatie, iets dat niet geldt voor technologische innovatie.

Diensteninnovatie wordt tastbaar als men kritisch naar de eigen onderneming kijkt. Uiteraard valt of staat de onderneming met het product dat het verkoopt, of dit nu schoenen, treinreizen, gedetacheerden of juridische adviesdiensten betreft. Het succes van het bedrijf valt of staat echter met een goede dienstverlening om het product heen. Een product moet verkocht worden. Zonder klantencontact geen verkoop, zonder logistiek systeem geen bestelling laat staan levering, zonder reclame weet de klant niet eens van zichzelf dat hij bestaat en zonder verpakking is het product alleen een handje onderdelen. Als men de activiteiten van het eigen bedrijf ziet door een bril van diensten, dan zijn de vele handelingen die het verricht allemaal losse diensten. Verbetering van die diensten op welke manier dan ook is al diensteninnovatie. Dit kan leiden tot het thuis zelf kunnen uitprinten van het treinkaartje dankzij een internettoepassing, tot een efficiëntere interne communicatie. Elk bedrijf heeft zijn eigen unieke samenstelling van diensten en is succesvol op sommige en kan andere nog verbeteren. In het ene geval zal het verbeteren puur interne efficiëntie opleveren of meer klanttevredenheid, op een ander moment kan een unieke methode ontdekt

worden die het hele bedrijf transformeert richting een andere bedrijfstak of de mogelijkheid biedt de diensteninnovatie te exploiteren.

De Tomtom is in de eerste plaats een navigator maar ook een zeer succesvol ontwikkelaar van allerhande toepassingen. Het willen verbeteren van de dienstverlening, door bijvoorbeeld actuele files mee te nemen in de route, kan resulteren in een nieuw tastbaar product in de vorm van verbeterde software maar in essentie is het een uitbreiding van het dienstenpakket.

Factoren

Factoren voor innovatie zijn zeer divers maar over een aantal zaken is men het wel eens. Veel diversiteit en selectie is nodig voordat er iets goeds naar boven komt. Rouleren en uitproberen (zolang te betalen) is dus het devies. Voor elke succesvolle webwinkel zijn er duizenden gestrand, maar zodra je weet wat wel werkt heb je een gouden concept in handen welke kennis weer door verkocht kan worden. Leren van succes en het falen van de eigen onderneming en anderen. Een mislukte innovatie is geen mislukking voor het proces. Nu is immers duidelijk wat niet werkt, dat is ook kennis waarmee men wat kan. Succesverhalen zijn vooral een inspiratiebron, maar letterlijk kopiëren werkt zelden. Succes is immers maar tijdelijk en bedrijfsspecifiek. Bedenk vooral wat de eigen sterke kanten van de onderneming zijn en werk vanuit daar.

Individuele innovatie

Innovatie kan zeer bedrijfsspecifiek zijn. Ikea heeft bijvoorbeeld het concept showroom, magazijn en verpakking op de bedrijfsunieke wijze geïnnoveerd. Waar anderen veel zorg besteden aan een hippe doos voor die designlamp, staan ze bij Ikea in een bruin kartonnen hoes. Dat betekent niet dat het een beter is dan het ander. Elke specifieke situatie vraagt dus om een eigen oplossing. Als Ikea een manier kan vinden om ook het verpakkingsproces te minimaliseren dan is dat voor hun bedrijfsvoering een innovatie terwijl voor de verkoper in designlampen het juist funest zou kunnen zijn. De verpakking is immers ook een dienst aan de klant die een gevoelswaarde zoekt of cadeau wil geven.

Kijken naar de concurrent

Concurreren betekent alert zijn op wat de rest doet. Een rondgang maken langs concurrenten kan veel opleveren. Dit kan door externe adviseurs in te huren, zelf contacten te onderhouden maar ook roulerend personeel kan zwakke plekken in uw eigen organisatie bloot leggen. Oud personeel van de concurrent werkte in plaatsen als Silicon Valley als een stimulant. Ook stagiairs kunnen op dat punt soms veel inbrengen. Niet alleen door een verfrissende blik vanaf de opleiding maar misschien ook omdat ze (stag)ervaring hebben bij andere soort gelijke bedrijven.

Kijken over de heg

Veel ideeën kunnen overspringen uit hele andere bedrijfstakken. Beroemde voorbeelden zijn natuurlijk zaken als GPS, ooit ontwikkelt voor militaire doeleinden maar voor Tomtom heel toepasselijk. Virtual reality is bij de game-industrie de hoofdmoot maar heeft ook toepassing gevonden, zij het minder succesvol, als verkoopkanaal voor bedrijven op 'Second Life'. Dit laatste is een voorbeeld van het effectief inzetten van stagiairs. Een van de grotere adviseurs tijdens de Second Life gekte was een voormalig stagiair die als opdracht had gehad om de mogelijkheden eens uit te zoeken voor zijn stagebedrijf. Ook hiervoor is een brede oriëntatie nodig en voldoende invloeden van buitenaf om mogelijkheden op te pikken en uit te werken.

Ontwikkelen

De voortschrijdende techniek heeft veel mogelijk gemaakt voor de dienstverlening. Men zou zelfs kunnen stellen dat dankzij de ICT de dienstverlening een veel groter percentage is gaan innemen van de activiteiten binnen de economie en uw bedrijf. De samenleving wordt steeds individueler en efficiënter. Men waardeert toegesneden dienstverlening. Dit wordt reeds door bedrijven opgepikt maar het kan nog beter. Er bestonden bijvoorbeeld al diverse prepaid en abonnementen voor mobielbellen, nu komt een aanbieder zelfs met een volledig individueel aanpasbaar concept. De trends op dit moment zijn dus meer dan ooit efficiëntie en betrokkenheid. Het kunnen volgen van het pakketje naar oma in de VS via de trackingsdienst (niet meer dan het openbaar maken van een reeds bestaand intern systeem) heeft voor de consument een extra dimensie gegeven aan het versturen van post. Organisaties en individuen willen gezien worden en zelf meekijken. Dit betekent niet dat alleen op dit vlak diensteninnovaties mogelijk zijn. Het is zeer wel mogelijk dat de beste innovaties nu een trend gaan zetten over een paar jaar. Binnen organisaties gaat het om kansen zien. Niet alleen in de markt zelf maar ook intern met een doorwerking naar externen.

Serving your own innovation

Ondernemingen hebben de neiging om weinig met verbetering bezig te zijn zolang alles nog lekker loopt. Hierdoor kunnen ze de boot missen in een later stadium. Niet voor niets verdwijnen veel bedrijven na verloop van tijd omdat ze op den duur ingehaald worden door wel innoverende concurrenten of starters met een nieuw idee. Bedrijven van nu zonder website terwijl hun concurrenten dat wel hebben, hebben het heel moeilijk. Af en toe kritisch kijken naar alle facetten van het bedrijf of de organisatie kan potentiële innovatiepunten aan het licht brengen en het bedrijf verder helpen in de concurrentiestrijd. Elk bedrijf, klein of groot kan zich af vragen wat er beter kan en hoe dat zou moeten. Hieronder staat een stappenplan dat bij het strategisch vraagstuk kan helpen. Innoveren kost immers geld een afweging is dus noodzakelijk.

Veel ondernemers/management zullen misschien denken dat wat hierboven beschreven wordt, precies datgene is waar ze zich altijd mee bezighouden. Prima! Dat is het deels ook en voor het andere deel kan dit stappenplan u op ideeën brengen. Innovatie een bewust onderdeel maken van het bedrijf kan veel opleveren. Werknemers die zich hiervan bewust zijn zullen ook eerder met oplossingen komen.

Stap 1 Ontleed de organisatie

Een goed besef van de eigen organisatie en alle facetten binnen het bedrijfsproces is belangrijk om mogelijke innovatiepunten te kunnen zien. Roepen dat er wat met internet/second life/twitter moet gebeuren zonder te weten wat, is een uitnodiging sturen naar 'het grote falen'. Bedenk wat u aan wie verkoopt en hoe contacten lopen binnen en buiten het bedrijf. Is de back-office in noodgevallen ook voor de klant bereikbaar? Kan een klant digitaal meekijken in het dossier van zijn juridische procedure bij zijn advocaat? Of kan een leverancier vertraging bij files tot op de minuut doorgeven? Elk facet van een bedrijf is een potentieel innovatiepunt, de kunst is de juiste te herkennen. Deze informatie voorkomt een groot deel van onzinnige beslissingen tot investeren in een diensteninnovatie, zoals uit de volgende stappen zal blijken. Bega in geen geval de fout te denken dat diensteninnovatie niet hoeft voor uw bedrijfstak. Als het nog niet gebeurt heeft u een voorsprong op de rest en als het wel gebeurt bent u te laat. Zelfs een loodgieter kan de klant laten weten hoe lang het nog duurt voor hij op de stoep staat. Een eenvoudige agendafunctie in combinatie met GPS en sms kan heel veel verveeld wachten en frustratie voorkomen. Klanten betalen daarvoor. Dus ook voor uw bedrijf zijn er mogelijkheden.

Stap 2 Gebruik zoveel mogelijk voor de hand liggende informatie

Gebruik feedback van klanten en leveranciers. Als door een diensteninnovatie van uw kant de leverancier goedkoper kan leveren, of een klant meer wil betalen dan bent u goed bezig. Deze informatie komt alleen tot stand indien u met de groepen communiceert. Ook personeel kan een grote bron zijn aan informatie. Innovatie is vaak een bottom-up proces. Top-down initiatieven werken wel als het om implementatie aankomt maar het bedenken van een oplossing voor een probleem begint met weten dat er een probleem is. De mensen die de problemen zien werken er elke dag mee. Nieuwe diensten vinden komt voor een groot gedeelte dus ook bij het personeel vandaan. Zij hebben klant-/leveranciercontact, zij hebben misschien al voor een concurrent gewerkt of komen uit een bedrijfstak die nuttige technieken toepast. Een geslaagde innovatie begint met diversiteit en selectie.

Stap 3 Creëer interne diversiteit

Diversiteit aan ideeën en technieken kan elke bedrijf genereren. Als personeel weinig rouleert in de bedrijfstak, bezoek congressen, beurzen e.d. en laat werknemers dat ook doen. Een open blik haalt ideeën op. Neem stagiairs aan van verschillende achtergronden. Zeker voor het midden- en kleinbedrijf kunnen frisse blikken veel uitmaken omdat ze sneller met verandering kunnen omgaan. Grote bedrijven zijn logger en trager. Veel innovaties ook op het dienstengebied komen van werknemers van grote bedrijven die voor hun plannen geen gehoord vonden en voor zichzelf moesten starten. Google gaat creatief om met dit fenomeen door werknemers een dag per week ergens anders in het bedrijf te laten werken. Google Earth ontstond hierdoor en dat hebben ze intern weten te houden. Een mooi voorbeeld van een product dat gelijk een diensteninnovatie is. Dit betekent uiteraard niet dat elke geopperd idee meteen moet worden uitgezocht maar een duidelijk beleid hierop voeren helpt.

Stap 4 Bekijk externe diversiteit

Kijk buiten uw bedrijf naar concurrenten maar ook naar andere bedrijfstakken en over grenzen heen. Zelfs bij de overheid kunt u voorbeelden aantreffen die misschien voor uw bedrijf bruikbaar zijn. Toegegeven, DigiD kan beter, maar het is een verbetering bij de papieren communicatie. Haal eens een stagiair in huis die niets met uw bedrijfstak te maken heeft. Er studeren zoveel mensen misschien voor u relevante studies dat er voor honderd euro in de maand frisse ideeën binnen kunnen komen. Een algemeen bedrijfsstagiair noemt u het dan, die door het bedrijf kan spitten. Een roulerende uitzendkracht die het bedrijf kan bekijken. Hoe doen ze het bij de burens en kunnen wij daar wat mee? Hou daarbij in de gaten dat er een verschil is tussen kopiëren en inspireren. Wat werkt voor de een hoeft niet voor u te werken en kan zelfs octrooiconflicten meebrengen.

Stap 5 Hou technologie in de gaten

Het is naïef te denken dat diensteninnovatie niets te maken heeft met technologische innovatie, eerder het tegenovergestelde. Zonder ICT was de uitgebreide diensten sector niet mogelijk geweest. Het heeft de communicatiekosten drastisch verlaagd en daardoor veel meer informatie beschikbaar gemaakt waar organisaties wat mee kunnen. Relatieve technologie echter wel aan uw bedrijf. Early adapters hebben soms een voorsprong, maar kunnen ook vast komen te zitten in een techniek die het net niet haalt. Iets te vroeg alles investeren in de tegenhanger van Blue Ray kent zo zijn risico's. Techniek heeft ook een voedingsbodemp nodig, soms is de samenleving er nog niet klaar voor. Online winkelen had ook een tijdje nodig om lekker te gaan lopen. Wees dus alert maar laat u niet door elke hype meesleuren. Second Life blijft daar een mooi voorbeeld van.

Stap 6 Laat ruimte voor experimenten

Innovatie komt voort uit diversiteit en selectie. Dingen uitproberen kan geen kwaad, mits enig gezond verstand gebruikt wordt. Te streng van te voren selecteren heeft beperkingen. Van te voren precies weten hoe iets moet gaan werken en dat de investering eruit komt, is een fabeltje. In de technologische innovatie weet men dat projecten kunnen mislukken en dat gaat vaak gepaard met grote verliezen. Diensteninnovatie kost ook geld, zeker als software geschreven moet worden of personeel omgeschoold, maar dit kan in de eerste plaats klein gehouden worden in de meeste gevallen.

Stap 7 Hanteer een duidelijk innovatiebeleid en implementatiestructuur

Google is een extreem voorbeeld, waar werknemers twintig procent van hun tijd mogen 'pielen', maar wees duidelijk. De 'ideeënbox' is misschien wat oubollig maar kan in sommige bedrijven nog werken, waar in andere een Battle of Concepts idee meer aan kan slaan. Een open, roulerend beleid maakt het personeel opener ten opzichte van aanpassingen en levert misschien meer ideeën op. Ook bij de implementatie van een diensteninnovatie moet rekening gehouden worden met alle betrokkenen. Op dit punt verschilt diensteninnovatie het meest met technologische innovatie. Bij laatst genoemde is men klaar als het product er is, bij diensteninnovatie gaan de kosten pas stijgen als het product af is en iedereen ermee moet leren werken. Hou hier rekening mee tijdens het proces zodat geen onoverkomelijke kostenposten ontstaan. Wees ook duidelijk wat betreft eventuele spin-offs door andere afdelingen of oud-werknemers. Hoe meer men vooraf weet hoe soepeler het gaat. Eventueel kan een dergelijke bepaling worden opgenomen in het arbeidscontract.

Stap 8 Wees alert voor de valkuilen en blijf nadenken

Een land als Nederland bestaat voor het grootste gedeelte uit diensten. Dit laatste beseffen én beseffen dat ook diensten geïnnoveerd kunnen worden, opent de ogen naar vele mogelijke rendabele wegen. Valkuilen zijn er echter ook. Denk out of de box. Soms is minder juist meer. Diensteninnovatie is niet alleen sneller, meer en moderner. Simpel en zelfs retro is mogelijk. Eerst had men de melkboer, daarna de SRV-man en nu brengt de Albert Heijn de boodschappen tot in de keuken na een druk op de knop achter internet. De hypes, te snel investeren, te veel willen kopiëren of implementatie onderschatten: alles is mogelijk. Blijf dus wel nadenken voor u diensteninnovatie bestelt want steak voor een vegetariër kan slecht uitpakken. Een goede menukeuze vergt dus zorg en toewijding, maar als het goed gaat dan is het misschien wel soufflé.

Stap 9 Kijk of u nog wat hebt aan de overheid

Overheidsbeleid is vaak top down gericht, traag en vrijwel unaniem onsuccesvol. Het liefst ziet de overheid successen gekopieerd (Elk project heet nu Valley naar het succesvolle Silicon Valley) en steunverlening mag vanuit Brussel alleen bij risicoloze projecten. Rechtstreeks hulp van de overheid op het punt van **diensten**innovatie is zo min mogelijk wenselijk, ook om de bergen papierwerk te voorkomen. Wel kan de overheid een algemeen beleid voeren. Door subsidies te verstrekken aan informatieplatformen, ontmoetingspunten en door duidelijke intellectuele eigendomsregelgeving te hanteren kan zij het klimaat voor diensteninnovatie verbeteren. Bewustwording kan ze creëren of gewoon als organisatie zelf diensten blijven innoveren zoals met DigiD of aangifte van fietsdiefstal online en dan niet lullig doen over octrooien en de informatie beschikbaar stellen. De overheid is immers de grootste dienstverlener van Nederland op dat punt kan zij een voorbeeld stellen, dat zou inspirerend werken. We bestellen immers allemaal wel eens wat bij de overheid en van lekker eten krijg je vanzelf zin in koken.