

# STRATEGIE VOOR DIENSTENINNOVATIE

## AAN DE HAND VAN DRIE ASPECTEN

### OMGEVINGSVERKENNING

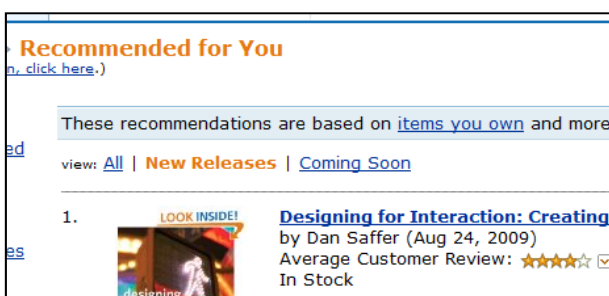
Diensten worden overal om ons heen aangeboden en we maken er allemaal (vaak onbewust) dagelijks veel gebruik van. De obscuriteit van diensten zorgt er niet alleen voor dat het gebruik ervan vaak niet opvalt, maar ook dat de succescriteria ervan moeilijk te analyseren zijn (en dat daardoor abstractie voor algemene richtlijnen omtrent het ontwerpen van diensten ook lastig is).

Het eerste deel van dit document biedt een overzicht van een aantal uiteenlopende diensten en probeert de positieve aspecten hiervan te doorgronden. In het tweede deel worden deze positieve aspecten geabstraheerd naar een strategie voor diensteninnovatie, mede aan de hand van een proces waarin drie hoofdaspecten een rol spelen.

### AMAZON

De website van Amazon is natuurlijk één grote dienst, maar een specifiek onderdeel daarvan (een sub-dienst als het ware) verdient wat extra aandacht. Zodra een gebruiker namelijk meerdere boeken (of andere producten) bekeken en/of gekocht heeft via Amazon, worden er door de website suggesties gegeven voor boeken die de gebruiker wellicht ook interessant zou vinden. Deze suggesties worden samengesteld door de boeken die de gebruiker al bekeken heeft te vergelijken met bezichtigingen/aankopen van andere gebruikers die diezelfde boeken ook bekeken/gekocht hebben. Zodoende krijgt iedere gebruiker een individueel advies, wat vaak voor aangename verrassingen aan de kant van de gebruiker kan zorgen (en voor nieuwe aankopen aan de kant van Amazon). Steeds meer websites hanteren deze methode, waarbij met behulp van een algoritme het gedrag van gebruikers wordt geanalyseerd en op basis daarvan suggesties worden geleverd.

- Nuttig voor gebruiker (goede gebruikersanalyse?)
- Gebruiker hoeft er geen moeite voor te doen
- (Onverwacht) verrassend interessant ("smile-on-your-face-moment")
- Indirecte connectie met andere gebruikers
- Inventief gebruik maken van technologie



### iTUNES

Een soortgelijke dienst als de 'suggestieservice' van Amazon is het 'Genius'-aspect van muziekbeheer-programma iTunes. Hierbij wordt de muziekvoorkeur van een gebruiker vergeleken met de voorkeuren van andere gebruikers en op basis daarvan suggesties gegeven voor muziek die interessant kan zijn om aan te schaffen. Ook kan met dezelfde technologie een speellijst van gelijksoortige muziek uit iemands eigen muziek-database gecreëerd worden; iets wat vroeger alleen kon als men zelf daarvoor de moeite wilde nemen. Veel gebruikers ervaren dit laatste aspect als een ideale (en lang gewenste) combinatie tussen enerzijds het 'verrassingsaspect' van radio beluisteren en anderzijds de zekerheid hebben van goede nummers (die immers uit iemands eigen database komen).

- Idem als Amazon
- Combineert positieve aspecten van verschillende manieren van muziek beluisteren (goede analyse?)

### PINKPOP

Een heel ander soort dienst is te vinden op een aantal festivals, waaronder PinkPop. Tijdens dit soort gelegenheden wordt er vaak drank geserveerd in plastic bekertjes, wat de veiligheid verhoogt, maar vaak ook voor extra rotzooi zorgt. Een innovatieve, doch eenvoudige dienst biedt hier enigszins oplossing voor door mensen tegen inlevering van een x aantal plastic bekertjes consumptiebonnen te verschaffen (in het geval van PinkPop afgelopen jaar 2 bonnen voor 25 bekertjes). In wezen biedt dit concept een dubbele dienst, waarbij festivalgangers gratis consumpties kunnen verdienen, en waarbij er minder rotzooi ontstaat op het festivalterrein.

- Biedt oplossing aan meerdere problemen, voor meerdere partijen (goede analyse belanghebbenden?)
- Voordelig voor zowel actieve (-> consumpties) als passieve festivalgangers (-> minder rotzooi)
- Positief gedacht

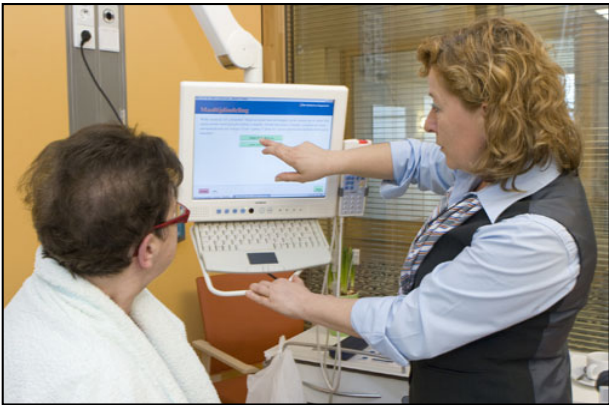


### ORBIS MEDISCH CENTRUM

Het Orbis Medisch Centrum wordt neergezet als het 'ziekenhuis van de 21<sup>e</sup> eeuw'. Verschillende producten,

systemen en diensten zorgen er voor dat de patiënt centraal staat in de zorgverlening. Een van de innovatieve diensten is een 'bedside terminal' die iedere patiënt tot zijn/haar beschikking heeft en waarmee o.a. alle belangrijke functies in de kamer bediend kunnen worden (van verlichting tot TV en gordijnen tot bed-stand), maar bijvoorbeeld ook toegang tot internet verkregen kan worden. Enerzijds maakt deze dienst het voor de patiënt makkelijker om zich prettig te voelen (in een over het algemeen onprettige situatie), en bovendien biedt het meer mogelijkheden om zich te vermaken (in een over het algemeen 'saai' omgeving).

- Combineren van diensten die gericht zijn op verbeteren van situatie patiënt (Goede gebruikersanalyse?)
- Makkelijker in gebruik



### BATTLE OF CONCEPTS

Battle of Concepts zelf is ook een goed voorbeeld van een innovatieve dienst; door op goede en effectieve wijze gebruik te maken van de mogelijkheden van het internet, biedt Battle of Concepts een unieke mogelijkheid aan bedrijven om een groot gezelschap van verschillende personen mee te laten denken over specifieke problemen. Doordat hiermee via veel meer verschillende invalshoeken naar een probleem gekeken wordt dan mogelijk zou zijn binnen het bedrijf zelf, levert dit vaak originele en interessante ideeën en concepten op, waar bedrijven hun voordeel mee kunnen doen. Aan de andere kant geeft het voor deelnemers aan de zogeheten battles voldoening hun ideeën te kunnen uiten, en levert het bovendien in sommige gevallen een geldprijs op.

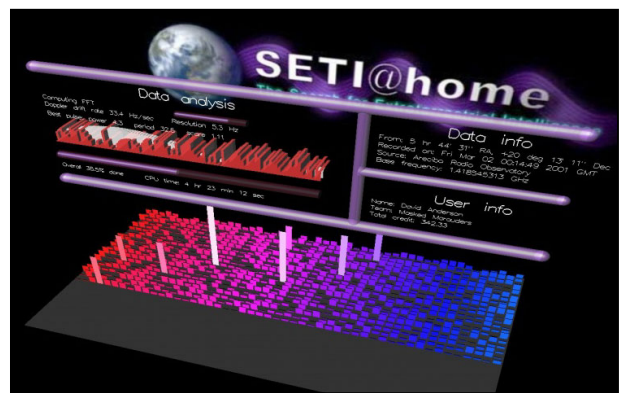
- Inventief gebruik maken van technologie (internet)
- Voordelig voor meerdere partijen
- Goede analyse van markt, trends en mogelijkheden

### SETI@HOME

Een dienst die al zeer lang op originele wijze gebruik maakt van de mogelijkheden van het internet is SETI@home. SETI (Search for ExtraTerrestrial Intelligence) beslaat het wetenschappelijk vakgebied wat als doel heeft het opsporen van intelligent buitenaards leven. Een van de manieren waarop dit gebeurt is door met behulp van Radiotelescopen geluiden uit de ruimte op te vangen en te analyseren. Dit vergt echter enorm veel rekenkracht, waardoor het onmogelijk is

voor wetenschappers om dit met alleen hun eigen computers te doen. Met behulp van SETI@home, kan iedereen (met een internetverbinding) thuis radiosignalen downloaden en laten analyseren met de rekenkracht van hun eigen computers, eventueel alleen wanneer iemand zelf geen gebruik maakt van zijn/haar computer (bijv. in de vorm van een screensaver). Het leuke van deze dienst is dat enerzijds wetenschappers geholpen worden in hun onderzoek en anderzijds 'gewone' mensen het leuk vinden om op simpele wijze hun bijdrage te leveren aan de wetenschap (met bovendien de aantrekkelijke, hoewel hoogst onwaarschijnlijke, mogelijkheid op het ontvangen van de eer voor het vinden van buitenaards leven...).

- Inventief gebruik maken van technologie (internet)
- Inspelen op interesses van consument
- Dus dient doelen van meerdere partijen



### NS

Tot slot weer een heel ander soort dienst van de NS (Nationale Spoorwegen). Dit bedrijf staat veel in het teken van het de consument zo fijn mogelijk maken om met de trein te reizen. Een van hun diensten is dat ze het spoorboekje (de planning van alle treinen) zo aangepast hebben dat bij sommige (grote) stations de aankomst- en vertrektijden van belangrijke treinlijnen ideaal op elkaar aansluiten. Zo komen bijvoorbeeld op station Eindhoven alle intercity's uit de 4 mogelijke richtingen op hetzelfde tijdstip aan, zodat reizigers in wezen zonder wachttijd kunnen overstappen. Dit zorgt voor heel wat meer tevredenheid (en minder frustratie) bij de klant.

- Vergemakkelijkt en verfijnt de ervaring van de gebruiker (goede analyses van wensen klant?)
- Effectief 'gepuuzeld' met de mogelijkheden



## STRATEGIE DIENSTENINNOVATIE

Het tweede deel van dit document presenteert een strategie voor diensteninnovatie, met behulp van de voorbeelden uit het vorige hoofdstuk en vergelijkingen met strategieën voor andere innovaties, zoals bij productontwikkeling.

### ABSTRACTIE VOORBEELDEN

Uit de voorbeelden van het vorige hoofdstuk kan geëxtrapoleerd worden dat een succesvolle dienst tegemoet komt aan behoeftes en wensen, en dat dit gebeurt voor alle belanghebbenden. Dit klinkt eenvoudiger dan het is, omdat (vooral bij gebruikers van een dienst) de behoefte vervuld moet worden zonder dat dit te veel moeite vraagt van de gebruiker of extra frustratie creëert. Bijvoorbeeld bij de diensten van Amazon en iTunes (Genius) is alleen het geven van suggesties (voor nieuwe boeken/nummers) niet genoeg; deze moeten écht relevant en interessant zijn, omdat anders de dienst al snel als vervelend of zelfs frustrerend ervaren zal worden. Of bij de SETI@home-dienst is het erg belangrijk dat mensen kunnen bijdragen aan een wetenschap die ze interessant en spannend vinden; Als het om een bijdrage voor bijvoorbeeld onderzoek naar gedrag van slakken zou gaan, zouden er wellicht heel wat minder mensen deelnemen. Dit tegemoetkomen aan behoeftes (van alle belanghebbenden) is anders voor elke dienst, maar het is duidelijk dat een goede analyse van alle belanghebbenden gericht op hun behoeftes en wensen, erg belangrijk is voor het succesvol ontwerpen van een dienst.

Daarnaast laten de voorbeelden zien dat een succesvolle (innovatieve) dienst vaak een gevolg is van het goed toepassen van nieuwe mogelijkheden (zoals nieuwe technologie). Dit kan gezien worden als het middel waarmee het doel (het tegemoetkomen aan behoeftes) bereikt kan worden. De dienst van Battle of Concepts had bijvoorbeeld niet kunnen bestaan (of in ieder geval een heel stuk lastiger) zonder het internet. En de bedside terminal van het Orbis Medisch Centrum kon waarschijnlijk alleen gerealiseerd worden door ontwikkelingen en prijsdalingen in de technologie die ermee gemoeid is (schermen, databases, netwerken, etc.).

### DRIE ASPECTEN VOOR DIENSTENINNOVATIE

Het ontwerpen van een (innovatieve) dienst is dus in principe het 'vinden van een manier' om met behulp van nieuwe mogelijkheden tegemoet te komen aan behoeftes en wensen (van de beoogde gebruikers). Dit 'vinden van een manier' klinkt eenvoudig, maar vereist in werkelijkheid veel inventiviteit en creativiteit. Wat dat betreft kan het ontwerpen van een dienst prima vergeleken worden met het ontwerpen van andere zaken, zoals producten, interfaces, gebouwen, systemen, etc. Dit zijn processen die ook niet zomaar volbracht worden en vaak een kwestie zijn van gedegen analyses en expertise in verschillende vakgebieden.

Concluderend kan gesteld worden dat drie hoofdaspecten nodig zijn voor het ontwerpen van een succesvolle dienst:

- 1. Een identificatie van alle belanghebbenden en gedegen analyse van hun behoeftes en wensen.**
  - Alle belanghebbenden dienen geïdentificeerd te worden, bijvoorbeeld door scenario's te maken en meerdere invalshoeken te bekijken.
  - Alle behoeftes en wensen dienen geanalyseerd te worden, bijvoorbeeld door middel van gebruikersonderzoeken, empathisch denken, aan de hand van eerdere klachten, etc.
- 2. Kennis van de laatste trends, technologische ontwikkelingen en andere zaken die nieuwe mogelijkheden kunnen verwezenlijken (bijv. sociale veranderingen).**
  - Kennis zou paraat kunnen zijn in de vorm van experts die continu state-of-the-art technologie in de gaten houden.
  - Kennis zou vergaard kunnen worden door (literatuur)onderzoeken, sessies, studies, etc.
  - Sociale trends kunnen in de gaten gehouden worden, onderzocht worden of bijvoorbeeld via marktonderzoeken geanalyseerd worden.
- 3. Inventiviteit en creativiteit om de twee eerste punten te combineren en uit te werken in (een concept voor) een goedwerkende dienst.**
  - Brainstormsessies aan de hand van verschillende idee-generatie-technieken kunnen helpen om nieuwe mogelijkheden te koppelen aan behoeftes.
  - Scenario's kunnen helpen om een voorstelling te maken van de mogelijke uitwerking van verschillende ideeën voor verschillende partijen.
  - Ideeën dienen uitgewerkt te worden in degelijke een of meer concepten, die met alle belanghebbenden (en hun behoeftes) rekening houden.

Afhankelijk van de te ontwerpen dienst en de context ervan, zal voor alle drie aspecten expertise nodig zijn, bijvoorbeeld op het gebied van gebruikersanalyse, trend-watching of idee-generatie. Toch kan alleen realisatie van bovenstaande punten al veel verschil maken in het (gaan) ontwikkelen van nieuwe diensten. Zeker als een bedrijf zelf veel expertise bezit over de context van een mogelijke nieuwe dienst, en daarnaast open staat voor creativiteit, kan een diensteninnovatie-traject best zonder externe hulp tot successen leiden. Maar ook zou in een of meer aspecten een rol weggelegd kunnen zijn voor de overheid, bijvoorbeeld in de vorm van:

- (Periodieke) rapporten voor bedrijven/instanties over state-of-the-art technologieën, trends, sociale ontwikkelingen, etc.
- Aanspreekpunt/'doorgeefluik' voor consumenten om klachten (en dus behoeftes en wensen) van consumenten te uiten en door te spelen naar relevante bedrijven/instanties.

- Leveren van experts op het gebied van ‘het zien en combineren van mogelijkheden en behoeften’, i.e. Industrieel Ontwerpers, Concept Designers, etc.
- Creëren van sessies waarbij op gedegen wijze alle belanghebbenden van een mogelijke dienst geïdentificeerd worden en hun behoeftes geanalyseerd.

## IMMER EEN RISICO

Men zal wel moeten realiseren dat het ontwerpen van een nieuwe dienst een creatief proces is, wat niet altijd gegarandeerd tot succesvolle resultaten leidt. Net als bij het ontwerpen van andere zaken, zoals producten, kunnen kleine onvoorzienende dingen veel invloed hebben op de acceptatie (en dus het succes) van een dienst. Om dit probleem tegemoet te komen (en hoge kosten te voorkomen), zal (net als bij productontwerp) het nodig zijn om concepten voor diensten vanaf een zo vroeg mogelijk stadium continu te testen, bijvoorbeeld met prototypes en bij voorkeur met samples van alle belanghebbenden.

Toch zullen er altijd zaken een rol spelen die (zelfs met uitvoerige testen) niet te voorzien zijn totdat een dienst echt wordt geïntroduceerd. Daarom zal voor het ontwerpen en ontwikkelen van nieuwe diensten ook een portie durf, geduld en doorzettingsvermogen nodig zijn. Maar dit is inherent aan alle vormen van innovatie...

## PROCES VOOR ONTWIKKELING VAN (INNOVATIEVE) DIENSTEN

Tot slot een overzicht van de hiervoor beschreven strategie in de vorm van een diagram (zie pagina 5). Dit diagram is geleend van een diagram wat een proces voor interactieontwerp beschrijft[referentie], en is aangepast naar de context van diensteninnovatie.

Het gehele diagram beschrijft een iteratief proces van 4 fases wat begint met een probleem of vraagstelling en eindigt in een ‘product’, maar wat in wezen continu herhaald kan worden om de ontwikkeling (van dat product) steeds te optimaliseren.

- Fase 1: Identificatie van gebruikersbehoeften en opstellen van Pakket van Eisen.
- Fase 2: Design van concept.
- Fase 3: Bouwen van prototype.
- Fase 4: Testen van concept (met prototype) (waarna ofwel het product gereed is, ofwel via wederom fase 1, 2 en 3 wijzigingen aangebracht kunnen worden).

Zoals in het diagram blijkt, kan dit proces in principe redelijk direct gekopieerd worden naar een proces voor dienstenontwikkeling. Zeker fase 3 en 4 spreken redelijk voor

zich, hoewel invulling ervan voor een groot deel afhankelijk is van het type dienst wat ontwikkeld wordt. Fase 1 en 2 verdienen echter wat meer aandacht, en zijn daarom ook in groter detail uitgewerkt in het tweede deel van het diagram. In principe zijn dit ook de fases waarvoor de hiervoor beschreven aspecten gelden:

- Fase 1 kan gezien worden als de fase waarin alle belanghebbenden en hun behoeftes geïdentificeerd en geanalyseerd moeten worden (hoofdaspect 1), en daarnaast de kennis vergaard moet worden (tenzij die al paraat is) over state-of-the-art technologie, trends en andere ontwikkelingen (hoofdaspect 2).
- Fase 2 is de fase waarin met behulp van inventiviteit en creativiteit de behoefteanalyse en de nieuwe mogelijkheden gecombineerd moeten worden in een goed concept voor een nieuwe dienst (hoofdaspect 3).

Verder zijn in dit diagram ook andere factoren verwerkt, zoals de (mogelijk externe) expertise die van pas kan komen tijdens de eerste 2 fases (eventueel geleverd door de overheid) en het feit dat voor diensteninnovatie ook geduld, durf en doorzettingsvermogen nodig is.

## CONCLUSIE

Diensteninnovatie kan een bedrijf veel opleveren, vooral in de vorm van meer en tevredener klanten/gebruikers. Aan de hand van drie hoofdaspecten kan een bedrijf een eerste aanzet maken tot de ontwikkeling van een concept dienst, namelijk: een goede analyse van alle belanghebbenden en hun behoeftes, kennis van nieuwe mogelijkheden, en inventiviteit om die twee aspecten te combineren. Afhankelijk van het type dienst en de context, zal (externe) expertise in een of meer van deze drie aspecten welkom zijn om het ontwikkelingsproces succesvol te maken. Hier zou ook een prima rol weggelegd kunnen zijn voor de overheid. Tot slot moet gerealiseerd worden dat het prototypen en gedegen testen van een nieuwe concept dienst, alvorens daadwerkelijk te introduceren, tot betere resultaten en minder kosten zal leiden.

## TITEL

Voorstel voor de titel van de Innovation Lecture 2009:

“Innovation is served...”

Deze titel dekt een dubbele lading: Innovatie wordt (bijna letterlijk) opgediend aan de deelnemers van de Innovation Lecture, en het geeft aan dat innovatie gecreëerd kan worden (aangeboden aan de klant) door middel van het ontwikkelen van nieuwe diensten.



