

Strategische inzichten rond diensteninnovatie

Doel van dit artikel is inzicht verkrijgen in diensteninnovatie en de implementatie van diensten in de markt naar aanleiding van de Innovation Lecture 2009. Verschillende bedrijven zijn onderzocht waar diensteninnovatie deel uit maakt van de algemene bedrijfsstrategie. Dit onderzoek leidt tot een algemeen strategisch beeld wat door bedrijven, onbekend met diensteninnovatie, gebruikt kan worden voor het opzetten van diensteninnovatie.

Omgevingsonderzoek

Aanleiding

Nederland is een typisch voorbeeld van een kenniseconomie. Door de relatieve hoge bevolkingsdichtheid is tevens de kennisdichtheid hoog. Dit vindt een output in het vormen van diensten. Diensten vormen een deel van de maatschappij en de economie. Dit zijn beide dynamische systemen die gekoppeld zijn. De verandering in deze systemen vraagt om aanpassing van diensten. In het woord innovatie zit het Latijnse woord nova wat nieuw betekent. Diensteninnovatie is dus een noodzakelijke vernieuwing van diensten. Voor een land als Nederland is het van groot belang dat bedrijven aandacht voor diensteninnovatie hebben, omdat dit een prominente bijdrage van inkomsten is. In Nederland is bijna 80% van de inkomsten afkomstig van diensten [1]. Wanneer geen innovatie van diensten plaats vindt blijft Nederland achter ten opzichte van landen waar dit wel gebeurt. Dit zal juist vanwege de grootte van de dienstensector een sterk negatieve invloed op de Nederlandse economie hebben. Om inzicht te verkrijgen in bestaande diensteninnovatie en de daarbij horende strategie is een literatuuronderzoek verricht wat hieronder beschreven wordt.

Praktijkvoorbeelden van diensteninnovatie

Een voorbeeld van een bedrijf waar product het primaire aanbod is en is gestart met diensten is Nike. De modefabrikant anticipeert op de individualisering in de huidige maatschappij door innovatie van een dienst waarmee klanten hun eigen

schoen kunnen ontwerpen. Deze dienst heet NIKEiD. Nike innoveert deze dienst door ontwerpadvies aan te bieden van ontwerpers, graffiti-artiesten en musici. Het interessante achter dit idee is dat deze dienst samen met een ander opgezette dienst, welke een sociaal netwerk inhoud, een deel vormt van de marketingstrategie voor de verkoop van schoenen. Het idee achter deze twee diensten is dat iedereen uniek wil zijn maar toch ook deel wil uit maken van een groter geheel. Nike maakt voor deze diensten gebruik van internet [2][3].

Een ander voorbeeld van een bedrijf waar diensteninnovatie serieus wordt genomen is KPMG. KPMG is een internationaal bedrijf dat zich richt op diensten in auditing, belasting en advies. Binnen KPMG is een nieuw framework opgezet wat vaardigheden, gedrag en processen omvat. De reden om dit framework op te zetten is de leidende positie op de markt te waarborgen. KPMG onderkent de dynamiek van de markt en anticipeert daarop. Dit wordt gedaan door besef van verantwoordelijkheid te genereren bij de leiding voor het innovatieve karakter van het bedrijf. Het idee is dat grote innovaties volgen uit continue verbetering en kleine innovaties. Hierop wordt het management afgesteld door tijd te genereren om hieraan te voldoen. Ook de structuur van de organisatie is aangepast aan innovatie van diensten. Zo is een deel fulltime bezig met het implementeren van innovaties in bestaande diensten. Tevens wordt er tijd aan beïnvloeding en coachen van

medewerkers op het gebied van innovatie besteedt. Verder zijn er medewerkers die zich bezig houden met interne samenwerking en het genereren van innovatieve ideeën om een homogene innovatieve structuur te laten ontstaan. Dit houdt in dat innovatieve ideeën niet enkel uit een denktank komen, maar dat de bron van innovatie wordt gezocht in de gehele organisatie. Dit wordt overzichtelijk gemaakt door een intranet site dat dient als klankbord van ideeën. Medewerkers worden beloond voor innovatie via jaarlijkse evaluatie en carrière voortgang. KPMG richt zich dus voornamelijk op stimulering binnen het bedrijf dat tot innovatie leidt [2][4].

Fujitsu Services is een voorbeeld van een bedrijf dat zijn diensten innoveert door een transitie van technische oplossingen naar dienstverlening gebaseerd op observeerbare resultaten van bedrijfsvoering. Het biedt IT diensten in de vorm IT management en uitbestedingsdiensten van toepassingen, datacentra, netwerken en desktop omgevingen. Om hiervoor een geschikte omgeving te creëren is een herstructurering van de bedrijfsorganisatie doorgevoerd. Fujitsu Services onderzoekt de klantbeleving van algemene gebieden in IT dienstverlening. Hieruit genereert het gestandaardiseerde modellen welke geschaald kunnen worden naar de wensen van klanten met vergelijkbare problemen. Deze gestandaardiseerde modellen zijn herbruikbare oplossingen en zorgen voor meer voorspelbaarheid in levering, levertijd, kosten, benodigde vaardigheden en kwaliteit. De sleutel tot succesvolle innovatie wordt gezocht in contact met klanten via verschillende kanalen en in een coöperatieve omgeving die de grenzen van verschillende disciplines overstijgt. Net als in de organisatie van KPMG wordt tevens hier gezocht naar creativiteit in de gehele organisatie. Innovatieve prestatie door medewerkers wordt dan ook additioneel beloond. Maar bovenal wordt de nadruk

gelegd op contacten met klanten. Niet alleen om te onderzoeken wat de wensen van de klant zijn, maar ook om ideeën ontstaan binnen de organisatie te testen en te promoten. Hierdoor wordt bepaling van afzetmarkt gekoppeld aan het vormen van een afzetmarkt, dat een innovatie op zich is. De innovatieve cultuur binnen Fujitsu stamt uit de beginjaren van het bedrijf waarin de toenmalige president van het bedrijf de visie had dat het management van het bedrijf altijd passie voor onderzoek en verkenning moet hebben [2][5].

Phillips is een bedrijf dat een prominente positie heeft in de technologische sector. Naast het brede assortiment van technologische producten dat onderverdeeld is in gezondheidszorg, verlichting en lifestyle worden tevens diensten aangeboden. Deze diensten omvatten onder andere educatie en training in expertisegebieden, technische documentatie, softwareverstrekking en problemdiagnose op afstand. Dat diensteninnovatie serieus wordt genomen blijkt uit het feit dat er voor dienstverlening een aparte strategie is opgesteld waar diensteninnovatie een belangrijke rol in speelt. Zoals Fujitsu Services heeft ook Philips in geruime mate ervaring met innovatie in creatieve producten. Dit zal zeker een rol spelen bij de analyse waaruit diensteninnovatie voortkomt. De door Philips uitgevoerde analyse geeft de efficiency weer van de verstrekking van diensten via verschillende kanalen (e.g. zelfservice, callcenter, ter plekke, etc.). Hieruit blijkt dat zelfservice de meest efficiënte manier van dienstverlening is. De focus is dan ook om zoveel mogelijk diensten op deze manier te verstrekken. Uiteraard is dit niet voor alle diensten mogelijk. Via actief kennismangement en inventief gebruik van IT wordt de efficiency van overige kanalen verhoogt. Uiteindelijk is de combinatie van de wens van het bedrijf een marktleidende positie te bekleden en de wens van de klant van continue verbetering

de ultieme drijfveer voor diensteninnovatie [6][7].

Strategie ontwikkeling

Generalisatie van innovatie

Diensteninnovatie kan plaatsvinden in elk bedrijf, onafhankelijk van de sector of branche waartoe het behoort. Er kunnen verschillende motivaties voor innovatie van diensten zijn zoals:

- Bedrijfscultuur;
- Wensen van klanten;
- Ontwikkende concurrentie;
- Economische vooruitzichten;
- Bedrijfsefficiency verhogen.

Het blijkt dat de motivatie voornamelijk het versterken van de marktpositie is, wat logisch is aangezien continuïteit altijd deel van de bedrijfsstrategie is.

De markt is een dynamisch systeem. Verandering is de enige constante. Innovatie is dan ook in elke sector nodig. Zoals uit het omgevingsonderzoek blijkt zijn in veel sectoren diensten te ontwikkelen. De vier voorbeelden in het vorige onderdeel komen respectievelijk uit de industriële sector, de financiële sector, IT sector en wederom de industriële sector. Uiteraard is dit slechts een kleine willekeurige selectie. Deze uniformiteit in de markt vraagt een algemene strategie

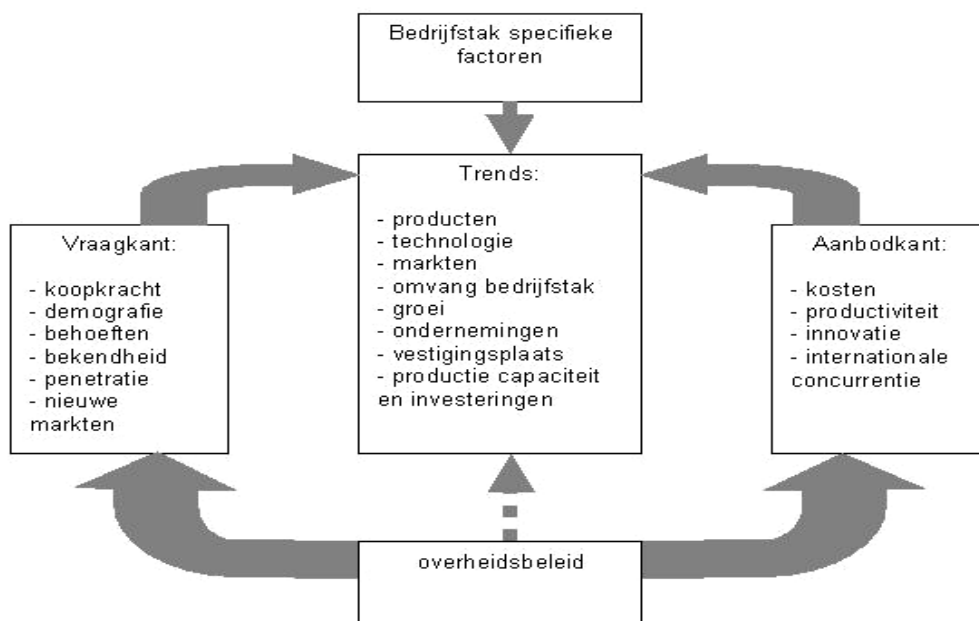
voor diensteninnovatie. Hiervoor is het niet noodzakelijk een strategie voor een specifieke sector te ontwikkelen, aangezien de variabelen van de dynamiek van de markt per sector vergelijkbaar zijn. Dit wil echter niet zeggen dat de dynamiek van de markt per sector gelijk is, aangezien de relevantie van variabelen kan verschillen per sector. Hier zal worden getracht deze variabelen in kaart te brengen en aan de hand hiervan wordt een algemene strategie ontwikkeld.

Variabelen van de dynamische markt

Een model van een markt bestaat uit marktvariabelen. Belangrijke variabelen zijn onder andere:

- Concurrentie;
- Marktpositie;
- Tijd;
- Financiële infrastructuur;
- Stabiliteit;
- Rente;
- Aandelen.

Wanneer de marktvariabelen van verschillende markten volledig synchroon bewegen, is de correlatie tussen deze markten 1 [8]. Dit is een situatie die praktisch zeer onwaarschijnlijk is. Deze correlatiebepaling is een waardevol hulpmiddel. Wanneer bijvoorbeeld een bedrijf dat technische producten



ontwikkeld zich wil gaan specialiseren in diensten, kan het zijn afzetmarkt van de producten vergelijken met de bestaande markt van diensten. Wanneer hier een hoge correlatie tussen bestaat weet het bedrijf dat het zijn strategie van diensteninnovatie kan baseren op de bestaande strategie van productinnovatie, waardoor de effectiviteit en efficiency wordt verhoogd. Een ander hulpmiddel voor marktanalyse is de waardeketen van Porter welke hierboven gegeven is. De waardeketen van Porter geeft een goed beeld van de complexe dynamiek waar de markt aan onderhevig is. Aan de hand van de genoemde variabelen en de waardeketen van Porter kan een strategie ontwikkeld worden.

Strategiebepaling

Innovatie in de industrie komt vaak voort uit R&D afdelingen. Het onderzoek dat wordt gedaan naar bepaalde theorieën leidt vaak tot toepassingen die op de markt worden gebracht. Uiteraard is niet elk product dat hieruit voortkomt een succes. Dit is echter niet een belemmering voor de gang van zaken. Diensteninnovatie kan op een analoge wijze benaderd worden. Een bedrijf kan een R&D afdeling opzetten specifiek voor diensten. Er wordt dan onderzoek gedaan naar enerzijds de markt (d.w.z. vraag en aanbod) en anderzijds mogelijkheden om een bepaalde dienst te ontwikkelen, de additionele voorwaarden. Ook hier kunnen diensten op de markt worden gebracht die niet een succes worden. Dit is echter niet falen van strategie, maar slechts een anomalie die voortkomt uit de nonlineariteit van de markt.

De analyse van een idee dat volgt uit onderzoek moet de mogelijkheden of anders gezegd de risico's van het idee blootleggen. Deze analyse wordt gebaseerd op de eerder marktdynamiek. Er wordt een matrix opgezet die bestaat uit de kansen en bedreigingen en de sterke en zwakke punten van het idee welke gebaseerd worden op de marktvariabelen. Uit deze

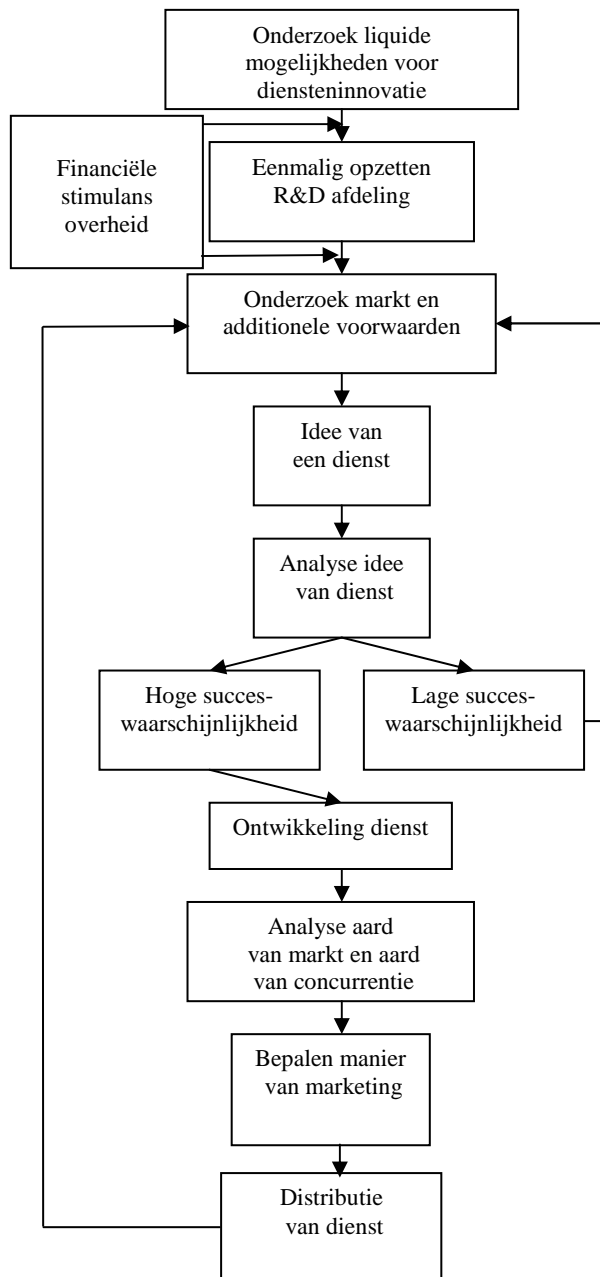
matrix wordt de genormaliseerde succeswaarschijnlijkheid gekwantificeerd. Dit is in onderstaande vergelijking weergegeven.

$$W_s = \frac{\sum_i K_i + \sum_j B_j + \sum_k S_k + \sum_l Z_l}{\sum_i |K_i| + \sum_j |B_j| + \sum_k |S_k| + \sum_l |Z_l|} \quad (1)$$
$$K_i, B_j, S_k, Z_l = \begin{cases} +n \\ 0 \\ -n \end{cases}$$

De kansen K_i worden gedefinieerd van een positief getal $+n$ tot een negatief getal $-n$. Hoe hoger een positief getal is hoe beter de kans is en hoe lager een negatief getal is hoe slechter het is. Ook de bedreigingen B_j en de sterke en zwakke punten, respectievelijk S_k en Z_l , worden op een dergelijke manier benaderd. Al deze getallen worden gesommeerd. Door de absolute waarden van K_i , B_j , S_k en Z_l te nemen, deze te sommeren en hier de hiervoor toegelichte som door te delen, ontstaat een getal dat kan lopen van -1 tot 1 . Dit is de genormaliseerde succeswaarschijnlijkheid. Als het getal $+1$ is zijn alle variabelen maximaal positief en is de kans groot dat het idee een succes wordt. Als het getal -1 is zijn alle variabelen maximaal negatief en is de kans groot dat het idee mislukt. Deze kwantitatieve benadering is afgeleid van de SWOT-analyse [10]. In de SWOT-analyse wordt gewerkt met “+”, “0” en “-” welke gesommeerd worden waarna het aantal “+” vergeleken wordt met het aantal “-”. Deze benadering verschilt dus in de mate van importantie die meegegeven kan worden aan een variabele en dat de succeswaarschijnlijkheid in één getal uitgedrukt wordt.

Strategisch stappenplan

In de onderstaande figuur is een schema weergegeven wat het strategisch stappenplan beschrijft.



Allereerst wordt de liquide mogelijkheden onderzocht die nodig zijn voor diensteninnovatie. Hier kan een financiële stimulans van de overheid beslissend zijn. Deze stimulans kan tevens structureel naar mate van prestatie in later stadium worden vervolgd. Wanneer dit rond is wordt een R&D-afdeling voor diensten opgezet. Deze afdeling gaat onderzoek uitvoeren naar de markt en de additionele voorwaarden. Wanneer hier een idee voor een dienst voortkomt worden de kansen en bedreigingen en de sterke en zwakke

punten in kaart gebracht en wordt dit met behulp van vergelijking 1 geanalyseerd. Als hieruit een hoge waarschijnlijkheid van succes volgt kan worden overgegaan op de ontwikkeling van de dienst. Als een lage waarschijnlijkheid van succes wordt bepaald, moet worden gekeken of er aanpassingen aan het idee mogelijk zijn om de succeswaarschijnlijkheid te verhogen of dat het idee losgelaten moet worden. Wanneer verder gegaan wordt met ontwikkeling van het idee moet worden bepaald wat de beste manier van marketing is. Hierbij wordt gekeken naar de aard van concurrentie en de aard van de markt. Dit leidt tot een mix van prijs, plaats, product en promotie [10] en moet leiden tot een goedlopende distributie van de dienst. Hierna begint het hele proces vanaf het onderzoek tot de distributie van een nieuwe dienst opnieuw.

Titel Innovation Lecture 2009

Service innovation: Nothing more than progressive thinking.

Referenties

- [1] Battledetail Economische Zaken - Adviseer de top van de kennisinstellingen het bedrijfsleven over diensteninnovatie - 12 augustus 2009
- [2] Excellence in service innovation - CBI/QuinetiQ report on innovation in UK service sector businesses - July 2008 - ISBN 978-0-85201-686-2
- [3] www.nike.nl
- [4] www.kpmg.nl
- [5] www.fujitsu.nl
- [6] Philips – Customer Services – 31 mei 2007
- [7] www.philips.nl
- [8] Financiële Instrumenten – drs. P.J.W. Duffhues en drs. J.G. Groeneveld – Kluwer bedrijfsinformatie
- [9] www.businessmodellen.eu
- [10] Bedrijfskunde, 2^e druk – G. Glas, P. Thuis, K. Kokke – Wolters-Noordhoff Groningen – Houten