

Dienstinnovatie: Een verfrissende strategie

Introductie

Diensten zijn belangrijk voor onze economie. Meer dan 80% van de werkgelegenheid en vrijwel alle groei van werkgelegenheid komt uit de dienstensector. Meer dan 70% van bruto nationaal product wordt gegenereerd door diensten.

Competitive advantage

Niet alleen bedrijven die puur een dienst leveren zijn afhankelijk van diensten, voor bedrijven die diensten gebruiken om hun producten te onderscheiden (differentiatie) worden diensten steeds belangrijker. Het kunnen leveren van aanvullende diensten leidt steeds vaker tot een zogenaamde 'competitive advantage' voor bedrijven: een vaardigheid waarmee ze een concurrentieslag kunnen winnen. Een bedrijf kan nog zulke goede producten maken, uiteindelijk gaan ze zonder competitieve advantage stuk en zonder technisch ondersteuning in het veld (vaardigheid voor het bedrijf om ze te repareren) zal de consument niet snel voor dit merk kiezen. De competentie om een goed product te maken is niet langer genoeg, de doorslag wordt tegenwoordig gegeven door de aanvullende diensten. De kern competenties waarop bedrijven concurreren verschuiven van technische vaardigheden naar de vaardigheden om nieuwe diensten te bedenken en introduceren. Bedrijven die nieuwe diensten kunnen leveren kunnen hun winst van bestaande producten vergroten, makkelijker nieuwe markten creëren en genieten een veel grote loyaliteit van hun klanten (Storey & Easingwood, 1999).

Ideale Dienstinnovatie

Maar wat onderscheidt diensten van normale technologische innovaties, de productinnovaties? In de eerste plaats verschillen diensten van producten doordat ze ontastbaar en van zeer verschillende aard zijn. Daarnaast zijn diensten meestal vergankelijk en worden ze daarom in de regel tegelijkertijd geproduceerd en geconsumeerd. (Johnes & Storey, 1998; Avlonitis et al., 2001). Een belangrijk vooroordeel waar we van af moeten is dat diensten, omdat ze vaak kennis en informatie overdragen ook perse kennisintensief zijn of dat de kenniseconomie vooral bestaat uit diensten. (Hislop, 2005) In tegendeel, de dienstensector bestaat uit zeer uiteenlopende typen diensten van technisch adviseurs tot schoonmakers, van reclamemakers tot koeriers en van onderzoekers tot beveiligers. Allemaal leveren ze een dienst, maar zeker zijn ze niet allemaal hoog opgeleid. Ook dat veel diensten geleverd worden d.m.v. computers, telecommunicatie en internet wil niet zeggen dat de dienst zelf high tech is, integendeel, bijvoorbeeld bijna alle call-center werk bestaat uit het doorgeven van low tech informatie aan de klant. Innovatie in diensten is in tegenstelling tot veel technologische innovaties niet het resultaat van een wetenschappelijk proces, derhalve vergen dienstinnovaties minder investeringen in ontwikkeling en hebben ze over het algemeen minder vaste kosten (Brouwer, 1997). Aan de ene kant is het een voordeel dat diensten meestal minder technologie gebruiken dan productinnovaties, maar dit betekent wel dat diensten daardoor makkelijker te kopiëren zijn door anderen (Atuahene-Gima, 1996). De ideale dienstinnovatie voor een bedrijf bestaat dus uit een (te ontwikkelen) vaardigheid die een concurrerend bedrijf, door zijn geschiedenis, geografische lokatie of basis met (financiële) middelen, moeilijk of onmogelijk kan nabootsen.

Concept

Dit concept bestaat uit twee onderdelen. In het eerste onderdeel worden voorbeelden geven van succesvolle dienstinnovaties, in het tweede gedeelte wordt op basis van de algemene trends uit het eerst onderdeel een strategie beschrijven voor het introduceren van een nieuwe dienst.

Suggestie voor Innovation Lecture 2009

'Refreshing services with new ideas'

Omgevingsverkenning

Branche	Bedrijf	Hoe differentieert het zich?
Automatisering	Google	Conceptverkoop i.p.v. productverkoop.
Bouw	wijbouwenewijk.nl	Samen met omwonende en geïnteresseerden een wijk ontwerpen.
Communicatie	uitzendinggemist.nl	Mogelijkheid creëren tot het kijken van programma's onafhankelijk van je eigen dagelijkse agenda.
Dienstverlening algemeen	KPMG	Accountants breiden hun auditdiensten uit naar niet-financiële terreinen door de ontwikkeling van de Health-, safety- and Environment- audit.
Farmacie	depionline.nl	Online bestellen van medicatie.
Financiële dienstverlening	Chipknip	Naast het betalen met pin en cash, is het mogelijk om te betalen met 'digitaal' geld. De innovatie zit niet de chiptechnologie, maar in de manier van betalen.
Gezondheidszorg	De Kilometer Verzekering	Betaal je verzekering per gereden kilometer i.p.v. een vast bedrag.
	Thuiszorg	Met behulp van een digitale pas kunnen verschillende hulpverleners steeds beschikken over dezelfde relevante informatie van patiënten.
Handel	Apple	Verkoop van losse nummers via I-Tunes t.o.v. de verkoop van hele albums.
	Ebay	Verwijdert de tussenpersoon in de handel.
	AH XL	Zelf je producten scannen en afrekenen, waardoor je niet meer in de rij hoeft te staan.
Industrie	StoraEnso en Moekotte	StoraEnso leest de bedrijfshalverlichting van Moekotte. Door leaseconstructie is er veel aandacht voor een efficiënte en energiezuinige verlichting.
Onderwijs/ wetenschap	De Espresso Book Machine	Door digitaal alle boeken op voorraad te hebben en die binnen afzienbare tijd kunnen printen en kaffen is de literatuur makkelijker beschikbaar.
Toerisme/ Recreatie	KLM	Self-service check-in op het vliegveld en via internet.
Transport/ Logistiek	OV9292	Zelf losse informatie verzamelen bij verschillende aanbieders, i.p.v. een overzicht van deur tot deur informatie
	FedEx	Shipment tracking, waardoor onduidelijkheid over bezorging weggenomen wordt.
Overig	TomTom Mapshare	Door inzet van gebruikers het verbeteren van kaarten.
	Heineken, Starbucks, Phaeton	Maakt een beleving van verkoop van producten.
	Harley owners Group, Ikea Family	Sterkere band en feeling hebben met producten.
	FeBo	Verkoop van producten 'uit de muur'

Strategie innoveren van diensten

Analyse van het innoveren van diensten

Het overzicht van voorbeelden gegeven in onderdeel één kunnen worden ingedeeld in grofweg twee groepen: (1) innovaties die een nieuw voordeel voor de consument bieden (2) innovaties die een nieuwe manier bieden om een bestaand voordeel te leveren. Deze laatste groep neemt in een variëteit aan sectoren verreweg het grootste gedeelte van nieuwe dienstinnovaties in. De nieuwe manier van leveren bestaat over het algemeen uit het makkelijker maken, sneller maken of uitbreiden van een bestaande dienst en de technologie die daarbij gebruikt wordt is ICT. Vanwege hun talloosheid zijn dergelijke innovaties bijna synoniem geworden aan dienstinnovaties en bijna allemaal leiden ze tot een moderne manier van zelfbediening; van self check-in op het vliegveld tot talloze manieren van online shopping en online zaken regelen. Zonder aan de cruciale waarde van deze innovaties voor de economie af te doen, kunnen ze worden bestempeld als zogenaamde incrementele innovaties (Tidd, 1997), innovaties die voortborduren op een oud concept en waarvan de nieuwwaarde eigenlijk gering is.

Strategie innoveren van diensten

In dit hoofdstuk wordt aandacht gevraagd voor een verfrissende strategie om dienstinnovaties te benaderen die eigenlijk een hybride vormt tussen de twee zojuist genoemde groepen. Deze strategie van innoveren neemt een bestaande dienst of product en biedt deze op een dusdanig nieuwe manier aan dat een nieuwe dienst ontstaat die de oude dienst/product omvat maar waarvan het kernvoordeel compleet nieuw is. De eigenlijke dienst die geleverd wordt is niet langer meer de oude dienst/product, deze laatste is slechts ondergeschikt aan een nieuw concept dat de overhand heeft, in dat opzicht is dus eigenlijk een compleet nieuwe dienst voor de consument ontstaan.

De meerwaarde van deze dienst zit vaak in een gevoel of imago dat opgeroepen wordt door aanvullende diensten. Het gaat vaak om een emotionele waarde een "imago" dat de "leverancier" bezorgd aan de consument. Om dit concreet te maken volgen enkele algemene strategieën:

- **Exclusiviteit**, door een product/dienst op een dusdanige manier aan te bieden dat een gevoel van status of luxe de consument bereikt. Het product of dienst hoeft niet noodzakelijk kwalitatief te verschillen van de oorspronkelijke, de kern van de geleverde dienst zit in het gevoel dat wordt opgeroepen, al dan niet door het hogere prijskaartje.
- **Duurzaamheid**, door een product/dienst aan te bieden op een duurzame, milieuvriendelijke manier (bijvoorbeeld door de dienst CO2 compensatie toe te voegen) wordt een dienst geproduceerd die qua gevoel compleet anders is dan de oorspronkelijke en een specifieke doelgroep aanspreekt.
- **Lokaliteit**, zonder direct duurzaamheid te bewerkstelligen, toch een minder globalistische gevoel uitdragen. Eigenlijk de tegenhanger van exclusiviteit, door juist minimalistischer of ouderwetscher te werk te gaan wordt authenticiteit gecreëerd. Bedrijven claimen lokaliteit en plaatselijk gevoel.
- **Gezondheid**, deze strategie koppelt een gezond imago aan het product of de dienst. Wederom hoeft dit niet te betekenen dat de dienst of het product ook daadwerkelijk gezond is, zolang de waarneming van de consument is dat de dienst de gezondheid bevordert wordt de aanvullende dienst "een gezond gevoel" geleverd aan de consument.

Een nieuwe trend

In zeker zin is de voorgestelde strategie het omgekeerde van de trend in dienstinnovaties die we de afgelopen 15 jaar (sinds de opkomst van internet en mobiele telefonie) hebben gezien. I.p.v. het grootschaliger, gevoellozer, maar ook goedkoper maken van diensten door ze online of in diverse settings van zelfbediening aan te bieden is de nieuwe trend om diensten juist menselijker te maken. Onlangs lanceerde de Wal-Mart in Amerika een actie waarbij voornamelijk lokale groente- en fruitproducten werden verkocht, in combinatie met aanpassingen in het interieur maakte daarmee een gevoel van anti-globalisme zich meester van de consumenten. Bijna een soort van huiselijkheid werd toegevoegd aan de beleving van het kopen bij dé grootste supermarktketen van de V.S.

Ook bij de Albert Heijn in Nederland is het principe van "grootmoeders zelfgebakken appeltaart" doorgedrongen en steeds meer terug te zien in het assortiment. De voorbeelden zijn talrijk van bedrijven die zich proberen te onderscheiden door duurzaamheid van hun producten/diensten te claimen. Daarnaast worden producten menselijker gemaakt worden door ze weer op maat te maken, persoonlijk bij mensen af te leveren en door weer verkoper te betrekken in de verkoopketen. De voorgestelde strategie zet zojuist beschreven trend door. Voornamelijk voor het MKB is deze nieuwe strategie ideaal.

Uitwerking van de strategie: plan van aanpak

Het ontwikkelen van een nieuwe dienst door een oude om te vormen op een dusdanige manier dat de aard van de dienst veranderd vergt veel inspanning en doorzettingsvermogen. Wij gaan uit van een spiraalvormig model waarbij in een iteratief en convergent proces dezelfde stappen opnieuw doorlopen worden. Dit leidt tot verbetering op verbetering gedurende de levensduur van de dienst en resulteert uiteindelijk dit in een dienst die nauwelijks voor verbetering vatbaar is, de dienst is dan aan het einde van zijn levensduur en zal logischerwijs spoedig opgevolgd worden door een radicaal nieuwe dienst. De stappen in de ontwikkeling van de door de voorgestelde innovatie zullen nu worden beschreven:

Idee ontwikkeling en screening

Allereerst moet een bedrijf zich afvragen wat de kern is van het product/dienst die ze levert. Op basis daarvan moet het bedrijf gaan nadenken welke van de eerder genoemde algemene strategieën past bij de kernwaarde van de bedrijfsactiviteit. De geopperde algemene strategieën zijn geenszins alles uitsluitend, ze zijn een leidraad, maar andere insteken zijn heel goed mogelijk. Verder is het aannemelijk dat in de praktijk meerdere strategieën gecombineerd zullen worden om een "totaalgevoel" te creëren. Belangrijk is dat de aard het oorspronkelijke product past bij de strategie, voor de consument moet het beeld logisch zijn. Intrinsiek moet een consument het product of de dienst al associëren met het beoogde gevoel dat gecreëerd wordt.

De nieuwe dienst moet:

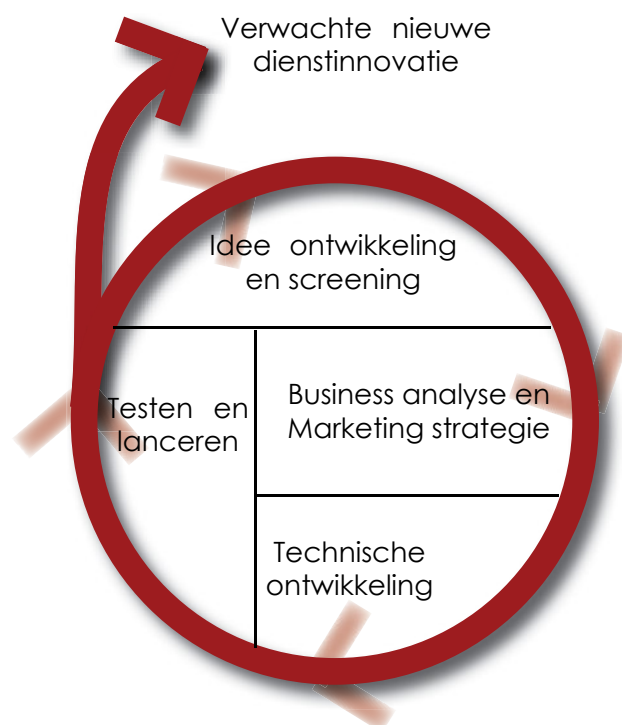
- een duidelijke meerwaarde hebben voor de consument
- bereikbaar (i.e. betaalbaar) zijn voor de consument
- passen bij de excellente vaardigheden waar het bedrijf
- mogelijkheden hebben voor het bedrijf zich de benodigdheden voor te strategie toe te eigenen

Wat betreft de laatste twee punten verdient het vanuit concurrentie oogpunt de voorkeur als andere bedrijven de vaardigheden of benodigdheden niet of in mindere mate bezitten.

Business analyse en marketing strategie

De planning van product en dienstinnovaties verschilt radicaal van aard. Voor productinnovaties is schaalbaarheid relatief rechtlijnig, door productie capaciteit en distributie mogelijkheden kan de schaal worden aangepast naar gelang het proces vordert. Voor dienstinnovaties is dit een ander verhaal, die zijn meer afhankelijk van de mensen en daardoor moeilijker in te schalen. Dienstverleners kunnen gebruik maken van een selectie van strategieën die ze helpen om hun business model aan te passen. Een mogelijke optie is om meer kapitaal intensief te worden, waardoor het inhuren van meer personeel overbodig wordt om de groeiende markt te kunnen blijven voorzien. Een andere methode is om schaalbaarheid te waarborgen om een variabele prestatie gerichte compensatie in te voeren. Hiermee krijgen werknemers een 'bonus' voor succesvolle resultaten. Nog een andere methode is om dezelfde dienst in een andere versie aan te bieden om de markt verder aan te boren zonder dieper te investeren in kapitaal en werknemers.

Merk differentiatie en 'Branding' is een belangrijk aspect om vertrouwen te winnen bij klanten. Dit aangezien diensten prestaties zijn en er niet een fysiek product ligt wat getest kan worden. Een vertrouwd merk reduceert de te verwachten risico's bij de klanten. Door constant een bepaalde boodschap uit te dragen over het uitvoeren van de diensten wordt een sterkere band van vertrouwen opgebouwd



met de consumenten. Een sterke band is essentieel voor dienstinnovaties. Door vooraf troubleshooten en protocollen ontwikkelen voor mogelijke probleemsituaties worden een hoop problemen vooraf getackeld en zullen de klanten weinig merken van een fout in het proces.

Technische ontwikkeling

De ontwikkeling van de benodigde techniek voor de innovatie bestaat uit klantervaring management. Dit is het een het kernonderdeel van de voorgestelde dienstinnovatie. Het raakvlak met de consument is de plaats waar de ervaring/beleving gecreëerd wordt die de meerwaarde van de dienst vormt. De ervaringen van de consument zijn drievoudig. Namelijk **functionele ervaringen**; hoe de technische kwaliteit van de dienst in elkaar steekt. De **mechanische ervaringen**; deze relateren aan de niet-menselijke elementen zoals de inrichting van het gebouw. En als laatste de **menselijke ervaring**; die wordt waargenomen bij behulpvaardigheid en uitstraling van werknemers met wie klanten in contact komen. Succesvolle dienstinnovaties worden gekenmerkt door bedrijven die investeren in hun werknemers bereidheid en capaciteit om continue op hoog kwalitatief niveau te presteren. Een bedrijf kan hier op in spelen door tijdens de werving een selectie toe te passen, gebruik maken van bestaande kennis bij werknemers en de kennis aan te vullen waar nodig. Door werknemers enthousiast te maken op het eerder genoemde branding, maakt het natuurlijker voor werknemers om enthousiast te zijn over de dienst die ze verlenen.

Deze drie subervaringen genereren het totaal beeld wat een klant heeft van de ontvangen dienst. Dit beeld gebruikt de klant onbewust om een inschatting te maken van kwaliteit en waarde van de dienst en heeft een sterke invloed op de consumenten tevredenheid. Dit zal ook het gedrag van klanten om te wisselen naar een andere aanbieder beïnvloeden. Het managen van deze ervaringen is essentieel voor het succes van de dienst, om al deze drie subervaringen zo goed mogelijk te stimuleren is management nodig om dit te analyseren en op de resultaten in te spelen. De echte competentie die ontwikkeld moet worden voor een succesvolle nieuwe dienst bestaat uit dus capabele managementroutines: het constant kunnen aanvoelen en inspelen op de perceptie van de consument is de essentie van de nieuwe dienst.

Testen en lanceren

Een essentiële fase is het testen van de uitwerking van de "beleving" op de consument. Zit de consument er op te wachten? Gedurende het hele proces is het van belang om consumenten te betrekken bij de uitwerking van ideeën en concepten, maar in de eindfase wordt het totaalplaatje nog een keer teruggekoppeld aan de toekomstige afnemers. Pas op dat moment kan er een prijsbepaling worden gedaan. Zeker voor de eerste strategie, exclusiviteit, komt het bepalen van de prijs erg nauwkeurig. Voordat de dienst gelanceerd wordt moet er nagedacht worden over de invloed van concurrenten op de uitwerking van de dienst. Omdat diensten relaties makkelijk kopieerbaar zijn door concurrenten is het zaak om de innovatie goed na te denken over bescherming van de innovatie. Dit kan door middel van formele (juridische) methoden en door informele methoden. Formele methoden zijn: patent bescherming, ontwerp registratie, trademarks en copyrights. Informele methoden zijn: geheimhouding, ontwikkelsnelheid (sneller zijn dan concurrent), reputatie, complexiteit, lock-in. Het ontbreekt ons hier aan de ruimte om in te gaan op voor- en nadelen van deze methoden, maar het spreekt voor zich dat het zaak is om tijdens het innovatieproces de juiste balans van beschermende middelen te kiezen. Voor dit type innovatie zijn formele middelen als ontwerpregistratie en trademarks van toepassing, maar ook informele middelen als reputatie en lock-in (klantbinding) zijn essentieel voor het langdurig slagen van de innovatie.

De rol van het ministerie van Economische Zaken

Het ministerie van EZ kan een rol spelen in het verschaffen van een veilig kader waarin bedrijven hun diensten kunnen innoveren; Zo'n kader heeft 2 aspecten, verschaffen van middelen voor de ontwikkeling en stimuleren van de ontwikkeling door garantie op 'return on investment' te vergroten. Het eerste punt kan door verschaffen van subsidies voor bedrijven die hun diensten willen verdiepen. Zulke subsidies zouden dan met nadruk niet alleen moeten gelden voor de diensten gericht op duurzaamheid en/of gezondheid, deze innovaties worden in ieder geval al gestimuleerd, maar juist ook voor diensten die leiden tot exclusiviteit of lokaliteit. Het laatste punt kan door uitbreiding van intellectual property right wetgeving. Specifiek voor de voorgestelde nieuwe innovatie zijn juridische bescherming van ontastbare concepten van belang. Het aanscherpen van wetgeving ontwerp en trademarkregistratie alsmede het uitbreiden van deze intellectual property rights zodat deze ook enige ruimte biedt voor het patenteren van een imago behoort tot concrete stimulerende activiteiten voor het ministerie.