

Battle Of Concepts: 'Diensteninnovatie'

Onderdeel 1: Omgevingsverkenning

Welke bedrijven zijn succesvol in het innoveren van diensten?

Pfizer (farmaceutica)

Vernieuwing van de innovatiefunctie:

Oprichting van acht met elkaar om middelen concurrerende interne R&D-centers of excellence. Het testen van nieuwe medicijnen in de eindfase wordt gecentraliseerd op een plek.

Motief:

Kleinschaligheid terugbrengen en combineren met concurrentie en zakelijke benadering in de R-functie, maar schaalvoordelen benutten bij de D-functie.

DaimlerChrysler Research & Technology North America (auto's)

Vernieuwing van de innovatiefunctie:

Nieuw R&D-model geïnspireerd op het Silicon Valley-model, gelokaliseerd bij de Stanford University in Palo Alto. Investing van 100 miljoen dollar in venture capital om een 'ideeënmarkt' tot stand te brengen, gericht op combinatie van incubatieprojecten, partnerchips en technology licensing.

Motief:

Inventie van nieuwe businessmodels naast nieuwe technologieën zelf, in reactie op vereiste snelheid van R&D in het internettijdperk.

BT (telecom)

Vernieuwing van de innovatiefunctie:

Oprichting van eigen incubator Brightstar (op de locatie van BT's research lab Adstral Park bij Ipswich) die spin-offs van de onderneming moet organiseren op basis van BT's technologieën en waarin (naast investeringen van VC-fondsen a la 3i) BT minderheidsaandeel zal behouden.

Motief:

Betere benutting van BT's meer dan 14.000 patenten ('generating value from hidden assets'). Versterken van BT's beurswaarde. Eigen R&D-afdeling meer blootstellen aan de markt.

Schering-Plough (farmaceutica)

Vernieuwing van de innovatiefunctie:

Gebruik van internet om testdata van klinische tests en gegevens over patiënten op te slaan en sneller te controleren.

Motief:

Versnelling trajectontwikkeling geneesmiddelen met ca. 30% (1 a 2 jaar).

Shiseiso Cosmetic (cosmetica; grootste in Japan, 4de van de wereld)

Vernieuwing van de innovatiefunctie:

Nieuw (8ste en grootste) R&D-lab in Tsuzuki-ku is veel meer geïntegreerd dan het vorige, dat naar soorten technologie en product was opgesplitst. Jaarlijkse 'idea contest' sinds 13 jaar.

Motief:

'Creative Integration' en 'crossfertilization across department boundaries'. Sterkere focus op klant. Levert per jaar 200 tot 300 voorstellen van medewerkers op, waarvan ongeveer 10% serieus onderzocht wordt.

Alcatel (telecom)

Vernieuwing van de innovatiefunctie:

Start venture capital-fonds in Silicon Valley. Investerings in internet-start-ups. Alcatel is de grootste partner en investeerder in een fonds met waarde van ca. 150 miljoen euro.

Motief:

Nieuw investeringsinstrument verbreedt, naast monitorfunctie, mogelijkheden om nieuwe kritische technologie snel te verwerven.

Janssen Pharmaceutica

Vernieuwing van de innovatiefunctie:

Besparing op fundamenteel onderzoek; fusie van de Janssen Research Foundation in België met het Pharmaceutical Research Institute in de Verenigde Staten binnen het kader van de Johnson & Johnson-groep.

Motief:

Kostenbesparing (245 op 500 onderzoeksbanen geschrapt bij het basisonderzoek) en doorschuiven van risico's bij fundamenteel onderzoek naar externe laboratoria. Nog winstgeverder worden.

GlaxoSmithKline (farmaceutica; 2de grootste ter wereld)

Vernieuwing van de innovatiefunctie:

Een deel van de R&D-afdeling wordt opgesplitst in zes autonome, op basis van therapielijnen gestructureerde en met elkaar concurrerende biotechnologie-units. Voor de rest van de onderneming wordt het fundamenteel onderzoek opgesplitst in twee afdelingen (Generics Research & Discovery Research); de uitontwikkeling (bijvoorbeeld testen) van producten blijft collectief, omwille van de schaalvoordelen.

Motief:

Betere benutting van BT's meer dan 14.000 patenten ('generating value from hidden assets'). Versterken van BT's beurswaarde. Eigen R&D-afdeling meer blootstellen aan de markt.

Cisco (internethardware)

Vernieuwing van de innovatiefunctie:

De voorbije jaren heeft Cisco 42 bedrijven overgenomen die nu samen instaan voor 40% van de omzet. In januari 2001 heeft Cisco meer dan een miljard dollar opzijgezet voor een venture-fonds dat door Softbank in Azië wordt gerund. Meer van dergelijke initiatieven zullen volgen.

Motief:

Snel groeien en technologiecompetenties opbouwen. Ervoor zorgen dat de innovatiepijplijding niet droog komt te staan.

Onderdeel 2: Strategie innoveren van diensten

Branche: detailhandel

Als het gaat om het innoveren in producten loopt de detailhandel vaak voorop. Bij de vele innovatie in producten zijn daarbij vaak de diensten over het hoofd gezien. De distributie van artikelen is ondertussen zo snel, efficiënt en goedkoop mogelijk geworden dat het lastig lijkt om erop te innoveren. De bedrijfsprocessen zijn langzaam gestagneerd in vertrouwde wegen. De detailhandel in Nederland is vastgegroeid. Zo lijkt het. Echter op het gebied van diensteninnovatie is wel degelijk winst te behalen in deze sector. Er ligt een belangrijke keuze voor ondernemers op het gebied van digitale innovatie. In de muziekwereld is loopt dit soms behoorlijk uit de hand omdat hier niet adequaat genoeg op ingespeeld is. De detailhandel heeft echter nog genoeg ruimte om te participeren op het web. Een combinatie van digitalisering met het versterken van de klantbeleving in winkels is het antwoord op de innovatie in deze sector.

Digitalisering

Steeds meer winkels hebben een website. Een website alleen is echter niet genoeg. Ook de webshops behoeven nog een behoorlijke innovatie. De webshops die zonder winkelkanaal draaien zijn hierin vaak al veel verder! Dat zorgt voor oneerlijke concurrentie op het web. Als men besluit online aankopen te doen vallen de reguliere winkels met een webshop al snel buiten de boot. Veel klanten bezoeken nu bijvoorbeeld schoenenwinkels om schoenen te passen en kopen vervolgens online (omdat hier vaak prijsvoordeel valt te behalen) dezelfde schoenen in de juiste maat.

Maar niet bij de winkel waar de schoenen gepast zijn! Jaarlijks kost dat de detailhandel handen vol geld. Als men spullen in het buitenland inkoop komt de Nederlandse detailhandel niet van zijn / haar spullen af. Kortom innovatie op het gebied van webshops is vereist. Het aanschaffen van artikelen op websites biedt voordelen. Vooral als we spreken over de eerder genoemde distributie. Zo hoeven producten niet langer in grote getale naar fysieke winkels maar kunnen deze opgeslagen blijven in een distributiecentrum om zo direct naar de klant gebracht te worden. De vraag is of de rol van de fysieke winkels niet langzaam moet veranderen!

Klantbeleving

De detailhandel heeft veel last van de webshops. Fysieke winkels moeten dus (fysieke) voordelen bieden tegen het digitale platform. De rol van fysieke winkels is in de beleving van de klant allang verandert, maar veel winkels zijn hierin niet meegegroeid. Het is in winkels makkelijker om de klant te helpen bij het aanschaffen van een product, denken we. Maar is dat wel het geval? Zijn we op het gebied van webshops en 'why we buy' niet veel verder online? We weten hoe we mensen kunnen manipuleren, waar klanten kijken. We doen suggesties en veel meer. Kortom de dienst online ziet er al veel sterker uit dan de dienst in de winkel.

Steeds meer bedrijven pakken dit geluid op. In een winkel is het goed mogelijk om te werken met een volle beleving. Alle zintuigen (zicht, tast, smaak, geur en geluid) kunnen hier worden ingezet om het plaatje compleet te maken. Het gebruik van rustige muziek helpt bijvoorbeeld om klanten langer in de winkel te houden (Lindstrom, M. Brand Sense). Maar ook geur kan de klant volledig in het juiste humeur brengen om zo meer te kopen. Als de detailhandel meer grip krijgt op de materie van het 5-D (ontwerpen voor alle zintuigen) krijgen fysieke winkels weer een streepje voor.

Het wordt interessanter om samen te gaan winkelen. Even lekker op stap. De beleving van het winkelen moet hierin centraal staan. Interessante centrum in steden met aansluitende terrasjes e.d. zijn er in Nederland genoeg. Toch wordt het rustig op straat! Kortom pak de kennis van 'Experience Branding' mee in de detailhandel.

Innovatie

Het kan zijn dat we al zover toe zijn aan innovatie dat we een drastische verandering moeten maken aan het doel van fysieke winkels. Fysieke winkels zijn de paskantoren van de toekomst. Het winkelen, en de beleving hiervan, blijft hetzelfde. Beter nog men hoeft niet met handen vol tassen door de stad te lopen. Van de ene winkel naar de andere om kleding, schoenen e.a. te passen. "Misschien toch even die lamp, stoel en tafel in het echt zien voordat ik ze koop." Het zou een mooie oplossing zijn tegen het opkomende skimmen of de nog steeds aanwezige winkeldiefstal. In plaats van in de rij voor de kassa kunnen klanten heel makkelijk de gepaste kleding in de juiste maat bestellen op lcd schermen in de winkel! Online besteld en vandaag nog in huis. Maak hier meteen de innovatieslag door klanten zelf de bezorgtijd te laten bepalen (bijvoorbeeld dinsdag 22 september tussen 12.00 en 13.00) zodat het nadeel van het thuisbezorgen verdwenen is.

Betalen kan digitaal maar moet ook mogelijk zijn met chip of pin. Met het ontvangen van de bon (wat in de winkel mogelijk moet zijn) kan de detailhandel een echt handschrift achterlaten. Krijgt men bijvoorbeeld de aankoop als afbeelding mee naar huis? Wordt het geprint op papier of gemailld als e-card? Of ontvangt de klant een sms? Het is allemaal mogelijk! De tijd van zorgeloos winkelen is weer aangebroken. Een dag er samen tussenuit. Een kleine stap voor de klant een grote stap voor de detailhandel.

Strategie

Om bovenstaande handen en voeten te geven is een kennisoverdracht / inspiratieoverdracht van groot belang. Bovenstaande plannen zullen de detailhandel moeten bereiken. De detailhandel kan zichzelf op het gebied van Experience Branding zelf bijlezen met literatuur. Hiervoor staan hieronder enkele suggesties.

De overheid zou een stimulerende rol moeten spelen in het stimuleren van de detailhandel om met deze en andere innovaties aan de slag te gaan. Voor de detailhandel moet duidelijk worden hoe belangrijk dergelijke innovatie is, en wat dit kan betekenen voor hun bedrijf. Voor zowel midden- en kleinbedrijf is deze materie goed toepasbaar. Het is aan te raden om de innovatie van winkels in combinatie met webshops in een stappenplan uiteen te zetten. Met een gefaseerde verschuiving van fysiek passen en kopen naar fysiek passen en digitaal kopen is bovenstaande op korte termijn al te realiseren.

Men kan bedrijven ondersteunen of adviseren met het ontwikkelen van goede webshops. Bedrijven kunnen hier wel degelijk de handen ineen slaan. Zo doet de Albert Heijn dit al in samenwerking met de Gal & Gal. Maar ook de C&A in combinatie met Wehkamp is hierin een goed voorbeeld.

Kortom, tijd voor actie! De detailhandel zal de handen ineen moeten slaan om in een wereld vol innovatie overeind te blijven staan. En tevens op die manier een fundament te leggen voor de toekomst. De toekomst begint nu!



BONUSVRAAG

Verzin een pakkende engelse titel voor de innovation lecture 2009 waarin het karakter van diensten en innovatie duidelijk is.

'Delivering the Service of Tomorrow'