

# Beter goed gejat, dan slecht bedacht!

---

Creating innovation for the service industry

Door oplossingen uit andere branches te gebruiken voor problemen in de eigen organisatie, kan snel en met relatief weinig tijd en middelen toch geïnnoveerd worden. Iets wat in deze economisch zware tijden zeer gewenst is.

## Inleiding

Het is crisis! Iedereen houdt de hand op de knip en overal wordt bezuinigd. Op dit moment lijkt de Nederlandse zuinigheid grote problemen in de economie alsnog te voorkomen. Maar niemand kan natuurlijk in de toekomst kijken, dus bedrijven stellen hun investering nog maar even uit.

Dit heeft grote invloed op innovatie. Want zonder investeringen geen, of in ieder geval minder, innovatie. En dat is zeer jammer want dat wil zeggen dat de vooruitgang van de gehele maatschappij een stuk minder hard vooruit gaat.

En met name voor bedrijven die diensten leveren is innovatie zeer cruciaal en zelfs in deze tijden rendabel. Investerings in diensteninnovatie hoeven niet groot te zijn, maar kunnen vele nieuwe klanten opleveren of zeer veel kosten besparen.

In dit concept zullen bovenstaande voordelen aan de hand van succesvolle voorbeelden worden gedemonstreerd. Daarnaast wordt er een plan van aanpak besproken waarmee dit beoogde voordeel behaald kan worden.

## Omgevingsverkenning

Innoveren kan op vele manieren. Allereerst is er al het onderscheid tussen incrementele en radicale veranderingen. Bij incrementele innovatie gaat het om verbeteringen aan bestaande producten dan wel diensten. Denk hierbij aan een nieuwe digitale fotocamera welke nog meer megapixels heeft. De invoer van de digitale fotocamera zelf kan worden gezien als een radicale innovatie: voorheen was er nog geen dergelijk apparaat op de markt. Het was niet te vergelijken met zijn voorganger de analoge fotocamera.

In de omschrijving van de battle wordt niet gedefinieerd naar welk type van innovatie wordt gezocht. Vandaar dat beiden worden meegenomen in het verder ontwikkelen van dit concept.

Innoveren betekent (over het algemeen) verandering. Maar in de wilde weg te gaan veranderen is ook geen verstandig idee. Daarom is het wellicht nuttig om inspiratie op te doen bij andere organisaties welke al wel succesvol diensten hebben weten te innoveren.

## *InShared*

InShared is een verzekeringsmaatschappij welke het allemaal net iets anders aanpakt. Waar de meeste verzekeraars tot doel hebben gesteld om schade slechts te dekken doet InShared er alles aan om deze schade te voorkomen. Zo geven zij uitgebreide voorlichting om ongevallen als brand te voorkomen of trainingen aan jonge bestuurders om zo verkeersongevallen terug te dringen. Daarnaast selecteren zij hun deelnemers op verantwoord gedrag. Dit resulteert in een lagere kostenpost aan schade uitkeringen. En dat wat overblijft wordt weer uitgekeerd aan de verzekerden. Zij kunnen namelijk punten krijgen door premie te betalen en door voorzorgsmaatregelen te nemen zoals een alarminstallatie. Als je schade claimt verlies je punten. Hoe meer punten je aan het einde van het jaar hebt, hoe groter deel je krijgt van het overgebleven geld wat niet uitgekeerd is aan schade.

Door deze totaal andere insteek van InShared profiteren niet alleen de verzekerden maar ook de gehele maatschappij. Door de voorlichting en het puntensysteem worden mensen zich bewust van wat ze zelf kunnen doen om ongevallen te voorkomen. En hoe minder ongevallen, hoe veiliger onze maatschappij.

InShared is tot deze visie gekomen vanuit hun eigen expertise visie. Een aantal getalenteerde experts van Achmea (het moederbedrijf) vond dat het beter kon en zijn dit gaan uitvoeren. Deze manier van innoveren is te vergelijken met de 'technology-push' methode van de traditionele R&D afdelingen. Vanuit expertise innoveren. Valkuil hierbij is dat de technology iets ontwikkeld wat de klant uiteindelijk niet wil hebben.

### *BiZZdesign*

BiZZdesign is een consultancy en software ontwikkelingsbureau. Zij maken een aantal analysetools welke zij inzetten bij hun consultancyopdrachten en waarvan ze licenties verkopen. De consultancytak maakt gebruik van deze tools maar voert verder diverse opdrachten uit. Eens per twee maanden gaat de top van dit bedrijf samen zitten met een aantal klanten om te horen wat de wensen zijn. Het luisteren naar de wens van de klant is niets nieuws, maar vaak wordt dit slechts ingezet als beoordelingsmethode. Er is een nieuw product/dienst, wat vindt de klant ervan. BiZZdesign daarentegen legt de klant niets voor maar vraagt hen om met ideeën te komen. Deze worden allen besproken en indien haalbaar, binnen het bedrijf verder ontwikkeld. Hierbij valt te denken aan nieuwe software tools, maar ook aanpassingen aan het consultancyproces.

Dit is een duidelijk een voorbeeld van een 'market-pull' type van innovatie. De klant vraagt om een aanpassing of verbetering omdat hij of zij een probleem ervaart met het huidige aanbod. Dit type innovatie resulteert in een goed verkoopbaar product of dienst. Maar een radicale innovatie zal hier zelden uit voort komen. De klant weet soms niet wat er allemaal mogelijk is, of weet nog niet dat iets beter kan. Er zal dan ook niet om iets nieuws gevraagd worden.

### *Google*

De twee oprichters van Google waren ontevreden over de manier waarop zoekmachines werkten op het internet. Zoekmachines zochten jouw 'zoekwoord' op pagina's op het internet. De pagina waar het woord het vaakst voorkwam werd als eerste resultaat getoond. De 'Google guys' vonden dat relevante informatie zo niet altijd werd gevonden. Dus kwamen zij met pagerank. Een optelsom van een aantal factoren waar een pagina op kon scoren. Belangrijkste onderdeel hiervan was de referentiewaarde van een pagina. Dit hadden ze afgekeken van papieren tijdschriften. Een artikel was belangrijker naarmate er vaker naar werd gerefereerd vanuit belangrijke tijdschriften. Deze methode uit een andere branche paste zij dus aan om toe te passen in hun eigen zoekmachine, en met succes kunnen we wel stellen.

Deze methode van innoveren vraagt de nodige out of the box thinking. Het sluit gedeeltelijk aan bij de 'technology-push' methode maar is een specifiekere, noemenswaardige, vorm hiervan. Door naar andere branches te kijken voor oplossing van je eigen 'probleem' vind je inventieve oplossingen waarvan je kunt zien dat ze werken. Maar om dergelijke oplossingen te zien en ze om te vormen naar een bruikbaar idee voor je eigen organisatie vergt enig inlevingsvermogen maar kan zeer veel voordeel opleveren.

Gezien het feit dat de laatst genoemde methode zeer winstgevend kan zijn zonder al te veel inspanningen en deze methode nog niet genoeg wordt toegepast wordt deze in dit concept verder uit gewerkt.

## Strategie

In de zoektocht naar nieuwe technieken wordt momenteel veel gekeken naar de natuur. De natuur is namelijk geëvolueerd in miljoenen jaren en heeft zich dan ook aan elke kenbare situatie voor elke locatie aangepast. Door dit te observeren en over te nemen kan veel geleerd en gecreëerd worden. Je zou kunnen zeggen; beter goed gejat, dan slecht bedacht.

Deze manier van ontwikkelen kunnen bedrijven ook toepassen, namelijk door andere bedrijven, of zelfs bedrijven uit geheel andere branches, te observeren en bepaalde technieken toe te passen op eigen processen. Hierbij wordt niet bedoeld over het schenden van eigendomsrechten maar over het toepassen van dezelfde technieken in een totaal andere vorm dan waar de bestaande techniek huidig in wordt toegepast.

### 1. Wat is je probleem?

Soms is er een heel duidelijk probleem bij de dienstverlening. Bijvoorbeeld als er veel klachten vanuit de klant zijn over een bepaald proces of het foutief werken van een dienst. Hier kan heel gemakkelijk worden geïdentificeerd wat het probleem is. Soms is dit wat lastiger. Als het proces van de dienstverlening bijvoorbeeld te veel kost kan het lastig zijn om precies te identificeren waar het probleem zit. Toch is het heel belangrijk om te duidelijk te krijgen wat je probleem is. Zonder een heldere probleemanalyse is het zoeken naar een oplossing gewoonweg onmogelijk.

Daarnaast kan het natuurlijk ook zo zijn dat er niet direct sprake is van een probleem. Innovatie (met name de radicale variant) komt niet duidelijk voort uit een probleem maar 'ontstaat' en vult een gat op waarvan men het bestaan nog niet eens door had. Bij deze laatste variant van 'probleem' spreken we meer van een oriëntatie als startpunt. Wat dan belangrijk is om helder te hebben is waar jouw eigen organisatie goed in is. Dat zijn namelijk onderdelen welke behouden moeten blijven. Alle andere (ondersteunende) aspecten van de organisatie en het dienstenpakket zijn dan kandidaat om aangepast te worden.

### 2. Kijk verder dan je neus lang is!

Bedrijven met problemen binnen de dienstverlening kunnen kijken hoe andere branches met vergelijkbare problemen dit opgelost hebben. Er zal gekeken moeten worden naar de verschillende aspecten van de dienstverlening (product dan wel proces) en gezocht moeten worden naar vergelijkingen in andere branches. Deze oplossingen kunnen lastig zijn om te herkennen. Een oplossing op het betreffende probleem kan in een andere branche de oplossing zijn voor een totaal ander probleem. Hier moet dus met een zeer open blik gekeken worden naar mogelijkheden.

Zo vond de oprichter van Tetrapak glazen flessen waar toentertijd melk in werd verpakt te zwaar. Het zou toch ideaal zijn om melk in papier te verpakken, lekker licht. Maar ja, papier is niet waterdicht. Dus dat is geen optie. Tot hij op de markt verkooplui worst in een plasticfolie zag verpakken. Daarmee was zijn probleem opgelost en tegenwoordig komt de meerderheid van onze melkproducten en vruchtensappen nog uit verpakkingen gemaakt van een combinatie van papier en plastic combinatie.

### 3. Maar wat vindt de klant?!

Als je dan al een oplossing hebt gevonden voor je probleem, dan wil dit nog niet zeggen dat dit een succes wordt. Je moet het nog wel vertalen naar je eigen dienstverlening. Belangrijk hierbij is om de klant op tijd bij dit proces te betrekken. Met de informatie uit de andere branche kun je gedegen een mening van de consument vragen. Zij zijn je uiteindelijke klant en bepalen of het een succes wordt of niet. Mocht je een innovativiteit voor je eigen processen hebben gevonden, betrek dan de werknemers bij het omvormen van de oplossing tot een werkbare implementatie. Zij zijn de uiteindelijke gebruikers en moeten gaan zorgen dat de investering geld gaat opleveren.

Om de mening van de werknemers of klanten te weten te komen kan gedacht worden aan een schriftelijke enquête via de post dan wel internet. Dit is goedkoop en eenvoudig. Nadeel hierbij is dat de respons vaak laag is en dat de antwoorden slechts vrij eenvoudig zijn. Het beste is om sessies te houden met klanten of werknemers en enkele experts die zich met het probleem en de oplossing bezig houden. Dit kost veel tijd en geld, maar geeft wel de interactie die nodig is om de oplossing grondig door te spreken en bruikbaar te maken.

### 4. Komt dat zien!!!

En als het dan zover is dat de innovativiteit in de dienstverlening in gebruik wordt genomen, maak dit dan groots bekend. Of het nu bedoeld is voor klanten of 'slechts' voor de werknemers, publiciteit kan een doorslaggevende factor zijn in dit verhaal. Als het een nieuwe dienst betreft is het natuurlijk logisch om dit grootst te verkondigen, de dienst moet immers gebruikt gaan worden door de doelgroep. En om iets te kunnen gebruiken, moeten zij er wel weet van hebben.

Maar daarnaast is het imago van een bedrijf ook zeer belangrijk. Het kan klanten aansporen om jouw dienst af te nemen in plaats van die van je collega. En ook leveranciers, investeerders en dergelijke zullen positiever tegenover je staan met een innovatief imago. Denk aan Google, wie zou er nu niet willen investeren in een dergelijk innovatief bedrijf?!

Een laatste bijkomend voordeel van een grootse bekendmaking is het gevaar van copy-cats. Uiteraard kan landelijke bekendheid niet voorkomen dat een andere organisatie met jouw innovatieve dienstverlening aan de haal gaat. Maar als iedereen weet dat jij de eerste in de branche was, kan het andere bedrijf dit niet meer beweren. Zij zullen, om klanten bij jou weg te halen, met iets anders moeten komen. En hoe meer moeite het voor hen is om klanten van jouw te winnen, hoe minder snel zij dit (succesvol) zullen proberen.

### *Rol Overheid*

Het innovatieproces zoals dit hierboven staat beschreven kan geheel door een organisatie zelf worden opgepakt en uitgevoerd. Maar dat wil niet zeggen dat de overheid geen stimulerende rol in dit geheel kan spelen. Met name bij stap twee kan de overheid een organisatie ondersteuning bieden. Hier hebben ze twee mogelijkheden:

- Het kan voor bedrijven zeer lastig zijn om out-side-the-box te denken en dus buiten hun eigen branche op zoek te gaan naar oplossingen. De overheid kan hier als een soort kennisbank fungeren. Zij kan dan een team samenstellen met experts uit diverse branches welke goed op de hoogte zijn van wat er in hun tak van sport speelt. Een organisatie met een probleem, welke een oplossing uit een andere branche zoekt, kan naar dit team stappen om hulp. Het is niet de bedoeling dat dit team het gehele probleem oplost. Maar het kan wel

helpen met een vertaalslag van het probleem naar andere branches toe zodat het voor de zoekende organisatie makkelijker wordt om potentiële oplossingen te herkennen in andere branches. Veel dienstverlening is namelijk gebaseerd op 'tacit knowledge' kennis die lastig vast te leggen is en dus moeilijker te herkennen en over te nemen. Hier is vaak vakspecifieke kennis bij nodig. Het team kan hierbij assisteren.

- Daarnaast kan de overheid helpen bij het oplossen van een probleem van eigendomsrecht. Organisaties welke een geniale oplossing op een probleem hebben gevonden, waar zij vaak veel tijd en geld in hebben geïnvesteerd, zitten niet op pottenkijkers te wachten. Maar om bovengenoemde strategie goed te laten verlopen is het essentieel dat deze kennisdeling juist wel op gang komt. De overheid kan hier een rol in spelen om een compensatie te geven aan organisaties welke hun kennis beschikbaar stellen voor organisaties uit andere branches. Om toe te zien dat geen directe concurrenten gebruik maken van deze kennis kan de overheid hier als een soort toezichthouder fungeren. Hier zou dan een speciaal bureau voor moeten worden opgericht.

## Conclusie

Uit de omgevingsanalyse bleek dat er meerdere manieren zijn om te innoveren. De methode welke hier verder is uitgewerkt biedt nog vele mogelijkheden welke tot op heden nog niet volledig zijn benut.

De beschreven strategie biedt organisaties de mogelijkheid om zonder al te grote investeringen toch te innoveren. Deze strategie is in het bijzonder geschikt voor dienstverlenende organisaties omdat zij werken met 'tacit knowledge'. Deze is, normaal gesproken, lastig te over te nemen (maar met deze strategie een stuk gemakkelijker) maar eenmaal ingevoerd is het gemakkelijk en goedkoop om te zetten in pure winst.

De overheid kan dit gehele proces simpel stimuleren door als kennisbank en toezichthouder te fungeren.

Samengevat kan gesteld worden dat de beschreven strategie, ook in economisch zware tijden, zeer geschikt is om te blijven innoveren binnen de service industrie.

## Bonusvraag

Als titel voor the innovative lecture 2009:

Services, the innovative way!