



5 aandachtsgebieden

Aard van de innovatie

- Dienst naast een product
- Incrementele verbetering
- Sterke wijziging

Soort innovatie

- Service/kwaliteit/snelheid
- Online gemak
- Betaal-of bestelproces
- Toevoegen locatie

Doelstelling innovatie

- Klanten werven
- Tevreden klanten
- Efficiency

Imago

Doelgroep

- Klanten
- Interne organisatie

Bron van innovatie

- (mobiel) Internet
- E-mail
- SMS
- Mobiele applicaties
- Etc.

Innovatie-Framewerk

Overall om ons heen zien we nieuwe diensten ontstaan of bestaande diensten veranderen; we kunnen dit ontstaan of deze verandering “Diensten innovatie” noemen. Voorafgaand aan het uiteindelijke realiseren van een innovatie gaat een heel proces.

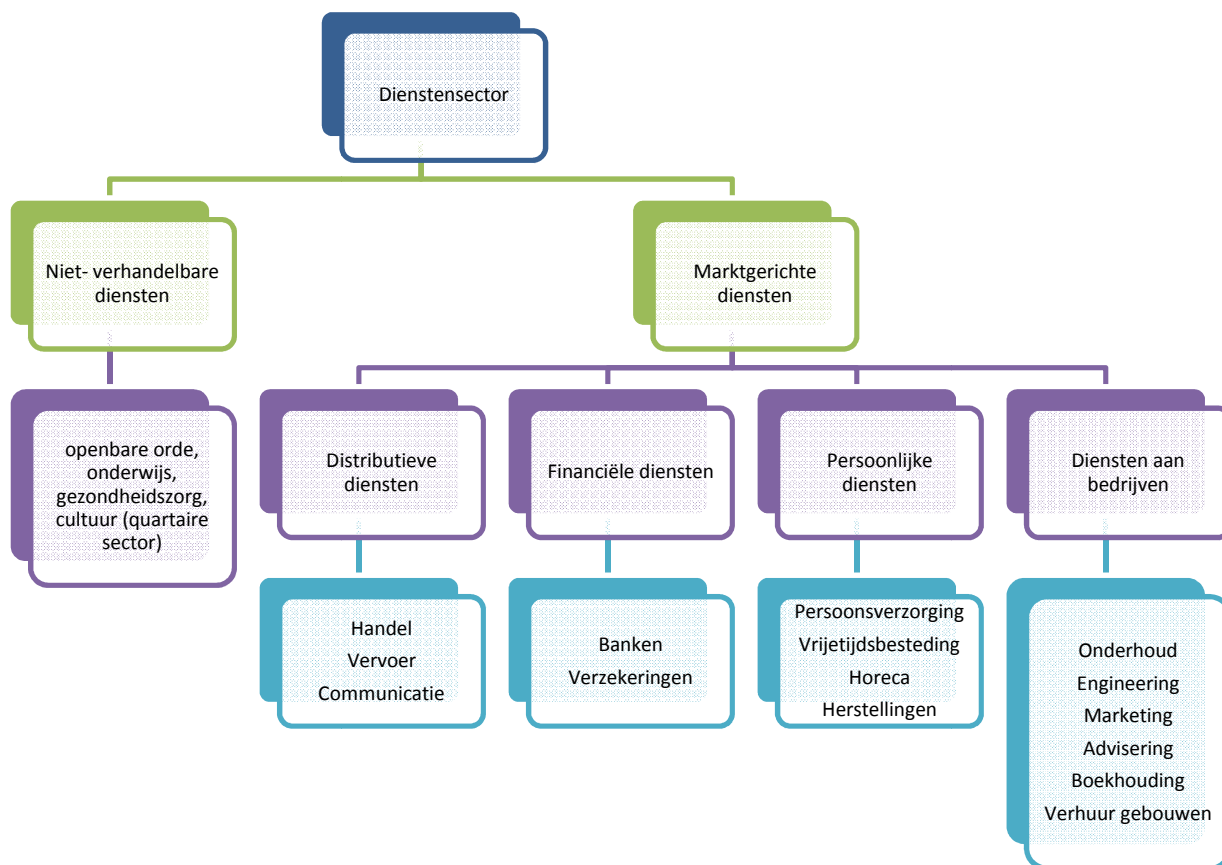
Binnen veel bedrijven zal dit ontwikkel- en besluitvormingsproces heel gestructureerd verlopen. Voor de overheid ligt er echter de opdracht om ook de kleinere bedrijven, zoals het MKB, uit te dagen tot innovatie en te ondersteunen bij de totstandkoming ervan. In dit concept wordt het Innovatie-Framewerk geïntroduceerd.

Dit framework zal met name kleinere organisaties helpen bij het succesvol lanceren van een innovatie in hun dienstenportfolio. Het framework dwingt de ondernemer of het bedrijf om bewust bij de innovatie stil te staan en zal daardoor ook behoeden voor de valkuilen. Het Innovatie-Framewerk zelf geeft geen concrete voorbeelden van mogelijke innovaties maar door het doorlezen van de ‘werkinstructie’ zal de ondernemer of het bedrijf zeker geïnspireerd worden en de nodige ideeën opdoen.



1. Verkenning diensteninnovatie

De dienstensector of tertiaire sector omvat een ruime waaier van heterogene activiteiten die het leveren van diensten als gemeenschappelijk kenmerk hebben. Naast de verhandelbare diensten (tertiaire marktsector) behoren ook de niet-marktgerichte diensten (quartaire sector) tot deze sector. Onderstaande afbeelding geeft een overzicht van de onderverdeling van de dienstensector.



Om een idee te geven van de diensteninnovatie die de afgelopen jaren heeft plaatsgevonden zal per sector een voorbeeld van innovatie gegeven worden.

Niet-verhandelbare diensten

Openbare orde

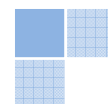
De politie heeft in Nederland een pilot lopen met MMS, ook wel "FotoGSM" genaamd. Op het moment dat er een foto beschikbaar komt van een misdrijf, dan wordt deze foto verspreid via MMS naar alle agenten uit een betreffend korps. Op deze manier zijn agenten eerder op de hoogte van bijvoorbeeld dadersignalen en kan het aantal zaken wat opgelost wordt en de oplossingsnelheid verhoogd worden.

Onderwijs

Het onderwijs heeft de laatste 10 jaar veel verandering ondergaan; de diverse onderwijsmodellen zijn veranderd, maar ook de (digitale) communicatie met studenten is vernieuwd: zo hebben inmiddels bijna alle hoge scholen en universiteiten een soort van intranet (blackboard) om te communiceren met hun studenten.

Gezondheidszorg

In de gezondheidszorg is momenteel de ontwikkeling gaande dat steeds meer diensten die voorheen door de quartaire sector geleverd werden nu ook geleverd worden door de tertiaire sector. Een goed voorbeeld hiervan



zijn de zelftests die te koop zijn via internet en de MRI scan of de complete medische scan die vrij ingekocht kunnen worden.

Cultuur

In Nederland zijn ook de culturele instellingen aan het innoveren. Het betreffen innovaties met een grote of een kleine impact. Bibliotheken bijvoorbeeld proberen hun dienstaanbod te innoveren. Afgelopen zomer kon bij een groot aantal bibliotheken het zomervakantiepakket besteld worden. De lener kon een verlanglijst van een 8-tal boeken insturen en tegen betaling van ongeveer € 5 zou de bibliotheek garanderen dat er 5 boeken van de lijst klaar zouden liggen op het moment dat de lener met vakantie ging.

Distributieve diensten:

Handel

Ook marktplaats heeft onlangs haar diensten verbeterd. Onderzoek had aangetoond dat het tonen van grotere foto's leidt tot snellere verkoop en betere verkoop-resultaten. Daarom is er nu een pop-up functionaliteit ontwikkeld, waarmee bezoekers gemakkelijk alle foto's in een groot formaat kunnen bekijken

Vervoer/transport

Wehkamp is een bedrijf wat rondom hun vervoersbedrijf een erg succesvolle en geldbesparende SMS dienst opgezet heeft. Wanneer ze bijvoorbeeld een koelkast gaan bezorgen dan stellen ze de dag ervoor de koper via een SMS bericht op de hoogte van het aflevertijdstip. Zo voorkomen ze dat mensen niet thuis zijn en ze dus onnodig kosten maken voor het laden van goederen, het transporteren, wachttijd bij de voordeur en het terug naar het magazijn transporteren van de koelkast.

Communicatie

Vodafone en KPN hebben afgelopen jaar geïnvesteerd in het aanbod van nieuwe diensten. Het betreffen bijvoorbeeld de business to business diensten Mobile Content Billing (MCB) en Location Based Services (LBS). Beide diensten gaan enorm veel mogelijkheden creëren voor andere bedrijven om als het ware als een kettingreactie diensten te innoveren. MCB gaat het mogelijk maken om via het mobiele internet kleine bedragen af te rekenen en LBS maakt het mogelijk om specifieke, op een bepaalde locatie gebaseerde, diensten aan te bieden aan consumenten (bijvoorbeeld informatie over vertragingen in het openbaar vervoer op hete traject waar de reiziger zich op dat moment bevindt).

Financiële diensten:

Banken

De Postbank (of eigenlijk nu ING bank) heeft een uitgebreide dienstinnovatie achter de rug met het introduceren van de TAN codes via SMS. Voorheen moesten de one-time passwords opgezocht worden op een papieren lijst. Later maakte ING het mogelijk de codes per SMS toe te sturen. Het vergroot de security en het heeft enorme invloed op de experience van de bancaire klanten. Nu worden er miljoenen SMS berichten per maand verzonden.

Verzekeringen

Wanneer je bijvoorbeeld bij Aegon een afspraak maakt met een verzekeringsadviseur krijg je een aantal uren voorafgaand aan de afspraak per SMS een afspraak reminder toegestuurd. Afspraakbevestigingen zorgen voor een lager 'no-show' percentage en bevorderen daarnaast de klantvriendelijkheid.

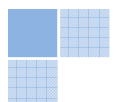
Persoonlijke diensten:

Persoonsverzorging

Ook binnen de persoonsverzorging zijn afspraak reminders per SMS een uitkomst. Zo heeft het Orthocenter (overkoepelend orgaan van enkele orthodontisten) ook een SMS dienst geïntroduceerd. Het aantal patiënten dat een afspraak vergeet is drastisch afgenomen. Jongeren vinden het daarnaast ook nog eens erg 'cool' om een SMS te ontvangen van hun orthodontist.

Vrijtijdsbesteding

Pathe bioscopen heeft deze zomer een erg handige en klantvriendelijke actie gelanceerd. Zit je in een bioscoop en irriteer je je aan een groepje wat een aantal rijen voor je zit; popcorn gooien, heel hard praten of met de voeten op de stoelen, dan kun je daar nu eenvoudig per SMS melding van maken. Vervolgens kan er een medewerker van de bioscoop de zaal binnenkomen en toezicht houden. Zo houdt je je gasten tevreden en voorkom je baldadigheid in de bioscoopzaal wat mogelijke schades ook weer reduceert.



Horeca

De horeca heeft er een praktische toepassing bij: MyOrder. Met deze kersverse mobiele betaaldienst kunnen consumenten een drankje bestellen op het terras zonder op de bediening te wachten. Hiervoor moet eenmalig een mobiele applicatie worden gedownload, waarmee bezoekers van de grotere horecagelegenheden op hun mobiele telefoon menu's kunnen bekijken, bestellingen plaatsen en tegelijkertijd afrekenen. De betaling wordt verwerkt via Rabo SMS Betalen van de Rabobank, ongeacht bij welke bank en provider de klant is aangesloten. MyOrder heeft pilots gedraaid bij horecagelegenheden in Groningen, Amsterdam en Enschede. Voor zowel de ondernemers als voor de consumenten was dit een groot succes. Onlangs heeft MyOrder de Horeca Innovation Award 2009 gewonnen, de prijs voor de beste innovatie in de horecabranche. Het ICT-bedrijf ITIS heeft de MyOrder applicatie ontwikkeld. Mobiele technologieprovider CM levert de applicatie af op de mobiele telefoon van de consument.

Herstellingen

Carglass stuurt je een SMS bericht als bekend is wanneer een monteur je autoruit komt vervangen.

Diensten aan bedrijven:

Ook voor deze groep van diensten zou ik nog tal van voorbeelden kunnen noemen. Maar om het aantal pagina's toch wat beperkt te houden wil ik deze groep wat globaler behandelen. Er zijn veel bedrijven bij gekomen die zich richten op het leveren van nieuwe ICT toepassingen aan andere bedrijven. Om een aantal voorbeelden te noemen: ontwikkelaars van content management systemen, ontwikkelaars van mobiele internetsites en ontwikkelaars van mobiele applicaties. Daarnaast zien we dat veel bestaande bedrijven hun bestaande business to business producten uitbreiden met allerlei nieuwe functionaliteiten en toepassingen. Telefooncentrales die een koppeling met CRM pakketten mogelijk maken, administratieprogramma's die betere rapportages ondersteunen of marketingbureaus die de nieuwste ICT toepassingen gebruiken in de marketingstrategieën die ze aan hun klanten adviseren.

Uit bovenstaande voorbeelden kan geconcludeerd worden dat de dienstensector sterk aan het veranderen is, vooral vanwege de liberalisering van markten en de invloed van nieuwe technologie. Bedrijven en instellingen worden geconfronteerd met enorme gedragsveranderingen aan de zijde van de consument in het digitale tijdperk. Burgers en consumenten beschikken over technologie waarmee ze actief waarde kunnen creëren in de maatschappij. Bovendien speelt ICT een drijvende rol bij de vernieuwing van producten, diensten en verdienmodellen. Met name de ontwikkelingen op het gebied van de mobiele telefoon zijn enorm geweest de laatste paar jaar en bieden enorm veel kansen om diensten te innoveren; de diensten zelf maar ook de processen en de communicatie met klanten eromheen. De mobiele telefoon kan naast het bellen gebruikt worden om te SMS-en, er kunnen mobiele applicaties op geïnstalleerd worden, consumenten kunnen er mee op het internet, je kunt er mee betalen, navigeren, televisie kijken, muziek luisteren, en foto's maken. De ontwikkeling is enorm geweest de laatste jaren en zal nog een tijdje doorgaan, maar nu is het tijd voor de dienstensector om deze mobiele toepassingen volledig te integreren in hun portfolio. Overigens moeten ook de andere technologieën die tot onze beschikking staan niet vergeten worden; computersoftware, het internet en allerlei andere snufjes bieden ook nog veel kansen.

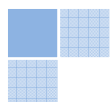
Tijdens innovaties kan er ook veel mis gaan. Technologieën die niet voldoende werken, processen die niet goed op elkaar afgestemd zijn of doelstellingen die niet behaald zijn omdat het innovatieproces zelf niet goed verlopen is. In het volgende hoofdstuk wordt hierom een handvat gegeven in de vorm van het Innovatie-Framework.



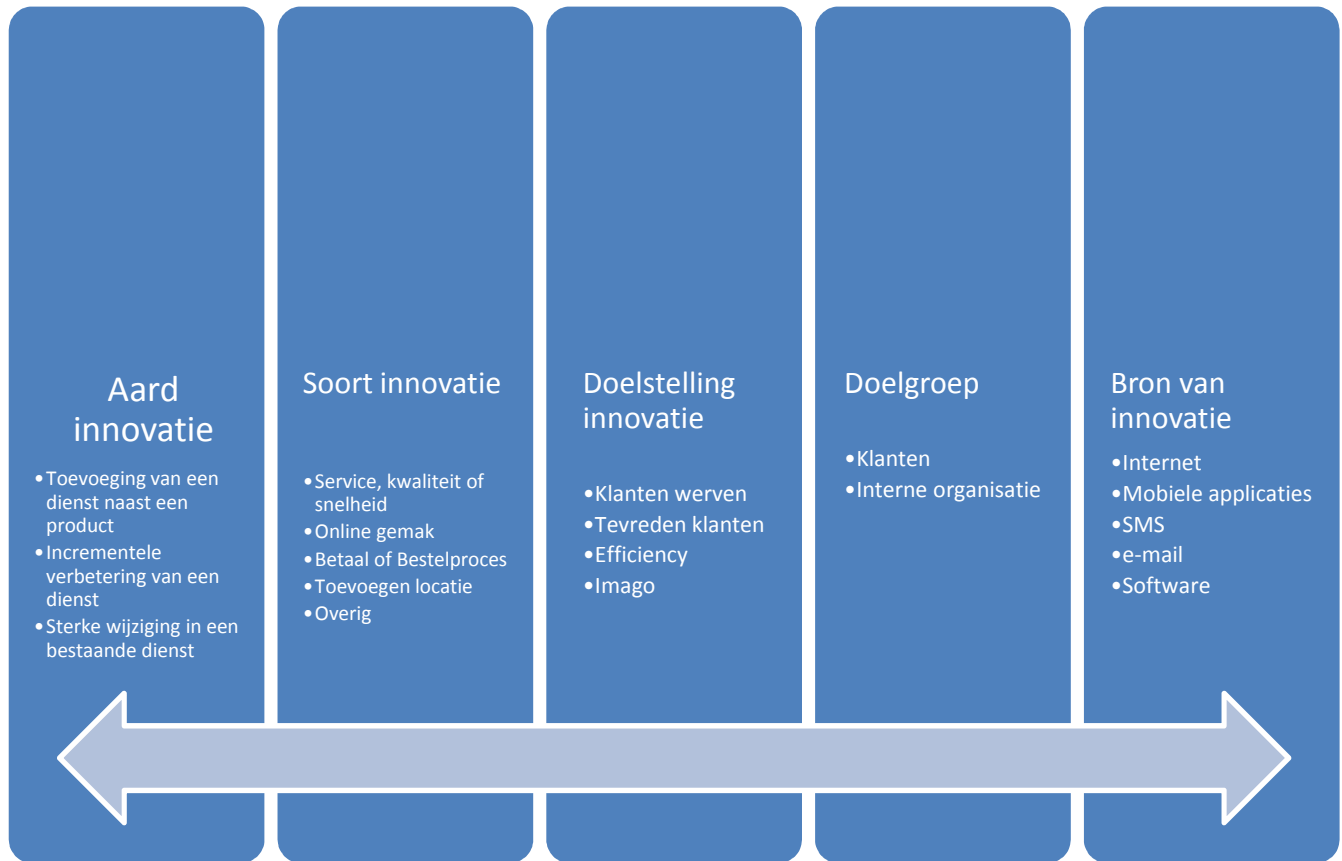
2. Innovatie-Framework

Het Innovatie-Framework helpt bedrijven bij het innoveren van hun diensten. Het biedt een handvat tijdens de totstandkoming van de innovatieplannen.

Het innovatie-framework bestaat uit 5 aandachtsgebieden die door de bedrijven doorlopen kunnen worden en is zowel geschikt voor het MKB als voor grotere organisaties. Het framework draagt geen concrete innovaties aan maar helpt bij de totstandkoming en het beslissingstraject hieromtrent.



De volgende afbeelding geeft het Innovatie-Framework weer:



Hieronder worden alle aandachtsgebieden met subaandachtsgebieden besproken:

Aard innovatie:

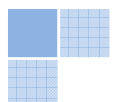
Hier wordt bekeken wat de aard van de innovatie is.

Een toevoeging van een dienst naast een product

Dit is misschien wel een van de moeilijkste vormen van diensteninnovatie. De reden hiervan is dat het een totale omvorming van de organisatie vraagt. De organisatie is al vele jaren productgeoriënteerd geweest en moet nu de focus gaan verleggen. Het aanbieden van een dienst vraagt ook andere specialismen (bijvoorbeeld marketing) als bij het aanbieden van een product. Ben jezelf hier als bedrijf van bewust; zorg ervoor dat je de gehele organisatie af laat stemmen op de nieuwe dienst en als je dat goed doet kan kunnen beide (dienst en product) elkaar aanvullen en versterken. Een heel mooi voorbeeld van deze vorm van innovatie is wat Apple heeft gedaan: de Apple iPhone is gelanceerd op de markt en bijna parallel lanceerde Apple ook de iStore. Naast het fysieke product van een telefoon zijn ze dus ook diensten gaan leveren doordat ze het downloaden van applicaties faciliteren. Hier versterken dienst en product elkaar omdat je óf de behoefte kunt hebben om ook die leuke applicaties te downloaden en je daarom ook een iPhone koopt, óf je hebt een iPhone en vindt het leuk om alle capaciteiten van die telefoon volledig te benutten.

Een incrementele verbetering van een dienst

Dit zijn de vormen van innovatie die vaak het gemakkelijkst lijken om uit te voeren. De moeilijkheid zit er echter in dat het vaak moeilijk te achterhalen is *wat* de klant voor wensen heeft of tegenaan loopt en *hoe* de klant de verbetering doorgevoerd wil hebben zodanig dat hij er een bepaald nut uit haalt. Het is zaak deze vragen beantwoord te krijgen (door de klant) alvorens de innovatie in gang te zetten. Een voorbeeld van een incrementele verbetering van een dienst is SMS dienst van het Kadaster: je kon al eerder bij het kadaster



opvragen wat de laatste verkoopwaarde van een specifiek huis was, maar je moest daarvoor naar het Kadaster toe of het Kadaster bellen. Nu kun je de koopsom ook opvragen per SMS: je stuurt dan 'koopsom postcode huisnummer' naar 2255. Belangrijk is dat je de in de behoefte van de consument voorziet bij het aanbieden van bijvoorbeeld een extra kanaal. Bij deze praktijkcase kunnen we ons afvragen of het een waardevolle aanvulling is naast de mogelijkheid om de waarde op te vragen via de speciale telefoonlijn. Het zou interessant zijn om te weten of het Kadaster daar marktonderzoek naar heeft gedaan alvorens te investeren in het extra kanaal.

Een sterke wijziging in de dienst

Een goed voorbeeld hiervan is Google. Wat langer geleden was Google een traditionele zoekmachine die zijn inkomsten voornamelijk genereerde via online banners. Daarna introduceerde Google 'Google Ad-words': de dienst waarbij je on-line zoekwoorden kunt 'aankopen', waardoor je hoger in de zoekmachine ranking van Google uitkomt en dus beter vindbaar bent voor je klanten. Google heeft hiermee haar dienst als zoekmachine zo aangepast dat er nu een veel sterker verdienmodel achter zit. Deze vorm van innovatie omvat eigenlijk de twee valkuilen van de vorige twee vormen: soms moet de organisatie zó aangepast worden om de innovatie succesvol te laten zijn dat het niet haalbaar is zonder bij deze aanpassingen van de fundamentele van de organisatie stil te staan, of soms wordt er onvoldoende stil gestaan bij de wensen van de klant.

Soort van innovatie:

Hier wordt gekeken wat precies de soort van innovatie is; wat wordt er precies aangepast of verbeterd.

Een verbetering/wijziging in de service, kwaliteit of snelheid naar klanten toe

Dit kan vele vormen van innovatie omvatten; Albert (de bestelservice van Albert Heijn) die ook op zondag komt bezorgen, Carglass die je SMS bericht stuurt wanneer je ruit hersteld gaat worden en Uitzending Gemist die het mogelijk maakt middels een mobiele applicatie ook de uitzendingen op je mobiele telefoon te bekijken.

Het toevoegen van online gemak

Wat zou het handig zijn als je, buiten kantooruren, ook een afspraak kunt maken met je huisarts of tandarts. Eenvoudig via het internet op het moment dat het jou uitkomt. Dat zou nog eens een mooi voorbeeld kunnen zijn voor innovaties waarbij het (mobiel)internet de klant gemak kan bieden. Ik ben deze vorm van diensteninnovatie (helaas) nog nooit tegen gekomen, daarom zal dit in het volgende hoofdstuk ook als voorbeeld gebruikt worden over hoe je het framework kunt doorlopen voor een specifieke innovatie.

Het verbeteren of vereenvoudigen van het betaal- of bestelproces

Natuurlijk zal deze vorm van innovatie ook zorgen voor een betere, kwaliteit of snelheid naar klanten toe. Maar gebleken is dat veel vormen van innovatie specifiek in deze richting zitten. Vereenvoudiging van het betaal- of bestelproces kan leiding tot extra waardering van de klant maar ook tot een kostenbesparing aan de kant van het bedrijf. Efficiëntere processen hebben vaak minder resources in de vorm van arbeidskrachten nodig. Daar tegenover staat meestal wel een investering in ICT.

Het toevoegen van een locatie aan een dienst

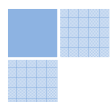
Dit is wat bijvoorbeeld FedEx heeft gedaan: je kunt je pakketje nu met 'track & tracé' in de gaten houden. In de toekomst gaan er nog veel meer diensten aangevuld worden met een locatie component. De reden om dit te denken is dat twee van de drie Nederlandse operators sinds enige maanden nu ook locatiegebaseerde diensten aanbiedt; ze verstrekken dus (nadat de consument daarvoor toestemming gegeven heeft) de locatie waarop de mobiele telefoon zich op dat moment bevindt. Voor de levering van diensten biedt dit veel kansen (bijvoorbeeld file informatie op locatie) maar ook marketing technisch gaat dit voor grote veranderingen zorgen.

Overige soorten van innovatie

Natuurlijk is deze opsomming niet volledig. Daar gaat het ook niet om; het doel van dit aandachtsgebied binnen het framework is dat er stil gestaan wordt bij hetgeen er nu precies aangepast wordt of verbeterd wordt; in die zin ligt dit heel dicht bij het volgende aandachtsgebied, 'doelstelling'.

Doelstelling

Het is goed van tevoren na te denken bij de doelstellingen van je innovatieproject. Wil je door de innovatie meer klanten kunnen bereiken, of wil je je huidige klanten meer tevreden maken of is er een geheel andere doelstelling en wil je efficiënter gaan werken en kosten besparen. Het komt ook voor dat bedrijven gaan



innoveren niet om de innovatie zelf maar om het imago dat eraan gekoppeld is; je wilt je als bedrijf doen overkomen als sterk vernieuwend en vooruitstrevend. Het is goed de doelstelling te definiëren en bij voorkeur te kwantificeren. Zonder doelstelling kan achteraf nooit bepaald worden of de innovatie succesvol geweest is.

Doelgroep

Wie is je doelgroep, voor wie ga je innoveren? De doelgroep hangt sterk samen met de doelstelling en kan bestaan uit je klanten en/of je interne organisatie. Van een doelgroep bestaande uit klanten spreek je wanneer je doelstellingen zijn om meer klanten te bereiken of je huidige klanten meer tevreden te maken. Van een interne klant spreek je als efficiency je doelstelling is of als je je imago wil verbeteren om meer medewerkers te kunnen werven. Ook kan efficiency gepaard gaan met een voordeel voor klanten; namelijk een prijsverlaging voor je diensten. In die zin zijn je klanten dan ook onderdeel van de doelgroep. Het definiëren van de doelgroep is essentieel om te kunnen bepalen wat de wensen van deze groep(en) zijn. Efficiencyverbetering kan ook enorme gevolgen hebben voor je klanten, in die zin is het ook van belang de klantgroep als doelgroep te zien.

Bron van innovatie

Onder de bron van innovatie wordt hier hetgeen verstaan wat de innovatie daadwerkelijk mogelijk maakt. Er worden hier een aantal bronnen van innovatie genoemd maar deze opsomming is zeker niet compleet: het internet, de mobiele applicaties, SMS, e-mail en software zijn bekende bronnen van innovatie. Binnen het framework is het van belang om stil te staan bij de vraag of de bron van innovatie past bij de andere onderdelen van het framework. Om een voorbeeld te noemen: je zou graag ouderen hun 'tafeltje dekje service' willen laten bestellen via SMS om kosten te besparen. De doelgroep zijn hier mensen van 75+, die lang niet allemaal een mobiele telefoon hebben. Wanneer je het framework goed doorloopt zul je er dan ook achterkomen dat deze vorm van innovatie beter niet geïmplementeerd kan worden.

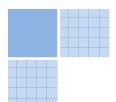


3. Het Innovatie-Framework toegepast

Hieronder wordt kort in gegaan op de strategie voor het innoveren van diensten in de zorgsector; het idee is om consumenten de kans te geven ook na werktijd afspraken te maken voor bijvoorbeeld de dokter of tandarts.

1. Aard innovatie:
Het gaat hier om een incrementele verbetering van de dienst. Er kunnen nu al wel telefonisch afspraken gemaakt worden maar er wordt een extra kanaal toegevoegd.
2. Soort innovatie:
De innovatie gaat de service richting klanten verhogen. Ook buiten kantoortijden kun je nu afspraken maken. Dat is voor veel klanten fijn omdat ze overdag vaak aan het werk zijn en er niet aan denken dan een afspraak te maken.
3. Doelstelling:
De doelstelling is tweeledig:
 - Kosten reduceren door de assistente uit het afspraken traject te halen.
 - Klanttevredenheid verhogen.
4. Doelgroep:
Klanten. Het gaat hier met name om bestaande klanten. Daarnaast kan het ook wervend werken voor nieuwe klanten.
5. Bron van innovatie:
(mobiel) Internet. Via het internet moet het mogelijk worden een afspraak te maken. Natuurlijk zal er aan de back-end ook wel een database gemaakt moeten worden die tevens koppelt met het afsprakenprogramma van de dokter of tandarts.

Het framework is voor deze dienst nu zeer summier ingevuld. Graag wil ik als voorbeeld dit verder uitwerken voor het ministerie.





4. Rol van de overheid

Van de meeste innovaties kan gezegd worden dat ze tot stand komen in open innovatienetwerken, waarbinnen ondernemerschap een belangrijke rol speelt. Overheidsbeleid om ondernemerschap en netwerkvorming te stimuleren is niet altijd erg effectief gebleken voor het bereiken van innovatie. De aandacht van de overheid zou, net als in bijvoorbeeld Duitsland, meer uit te gaan naar service-innovatie en service-engineering. Informatie sessies over deze onderwerpen kunnen hier voorbeelden van zijn. Ook het stimuleren van de ontwikkeling van ICT is essentieel. De overheid doet dit nu al met de nodige subsidietrajecten. Een specifiek subsidieplan voor de ontwikkeling van ICT diensten ten behoeve van de dienstverlenende sector zou een mogelijke rol voor de overheid kunnen zijn.

De overheid kan het framework ook gebruiken bij het stimuleren van innovatie. Zo kan de overheid wellicht nieuwe doelstellingen aandragen voor innovatie (bijvoorbeeld de kans op subsidie of het aantrekken van kennis-werkers uit het buitenland). Zo zal iedere stap uit het framework ook goed geanalyseerd moeten worden vanuit de rol van de overheid.



3. Bonusvraag

Op de vraag “Verzin een pakkende Engelse titel voor de Innovation Lecture 2009 waarin het karakter van diensten en innovatie duidelijk is” is de volgende titel een goed antwoord:

“INVENTATION TO INNOVATION”

Deze titel is pakkend omdat hij aangeeft dat iedereen mee kan doen in het innoveren van diensten en het daarnaast uitdaagt tot innoveren. Ook taalkundig is het een pakkende titel omdat de woorden een grote gelijkenis hebben.

