



De klant aan de knoppen bij Parkmobile

GRIP OP INNOVATIE

Vanaf de jaren zestig betalen wij als burgers in veel steden voor het parkeren van onze auto. Behalve de voortdurende prijsstijgingen is ook het 'parkeerproces' aan voortdurende verandering onderhevig. Sinds 2000 is er in Nederland een geheel nieuwe manier van parkeren geïntroduceerd, namelijk het zogenaamde 'belparkeren'. Innovatie ten top! Hoe organiseert Parkmobile grip op hun innovatieproces?

Door Jeroen de Groot

Vroeger gooide je een paar kwartjes in een parkeermeter, waardoor de meter versprong. Later werd de parkeerautomaat ontwikkeld, waarbij je een kaartje kon kopen en die achter je autoruit kon leggen (waardoor gelukkig veel meters uit het straatbeeld verdwenen zijn). Gevolg hiervan was helaas wel dat je steeds naar de meter moest lopen met contant geld (of chipknip) om te betalen. Daarnaast moest je ook goed kunnen inschatten hoe lang je zou parkeren, omdat je anders weer naar de automaat moest lopen en weer naar je auto. In 2000 is er in Nederland een geheel nieuwe manier van parkeren geïntroduceerd, namelijk het zogenaamde 'belparkeren'.

Naam: Parkmobile
Branche: Parkeersystemen
Vestigingen: Amsterdam, Athene, Brussel, Londen, München, Atlanta, Burbank, New York en Toronto.
Omvang: 50 FTE

Begin dit jaar heb ik een eetafspraak met mijn vriend. Wij parkeren zijn auto. Mijn vriend loopt naar een parkeerautomaat waar ik een parkeerbonnetjesactie verwacht. Hij kijkt naar het nummer van de parkeerautomaat, pakt zijn mobiel en toetst een nummer in. Een voice response systeem handelt enkele vragen af. Vervolgens loopt hij langs zijn auto (waar achter de ruit een barcode zit), rechtstreeks het restaurant binnen. Verbijsterd loop ik hier als een kip achteraan en schuif vol met vragen achter hem aan en zet mij aan tafel. Ben ik hier getuige van een opmerkelijk innovatieproces? Ik neem mij in ieder geval voor om op zoek te gaan naar de veroorzakers van al dit moois.

Breed concept

Parkeren met de mobiele telefoon. Het zal niet de eerste, maar zeker ook niet de laatste toepassing zijn in de rubriek '... met je mobiele telefoon'. Het woord 'belparkeren' zal binnenkort wel in de Van Dale worden opgenomen. Laurens Eckelboom en Ruud Veltenaar van Parkmobile vertellen ons hoe hun bedrijf dit proces in steeds meer gemeenten mogelijk maakt en hoe ze hun ontwikkelproces hebben ingericht om ook voor andere

praktische problemen een oplossing te kunnen bieden. Veltenaar is de oprichter van de Parkmobile Group en mede directievoorzitter van deze organisatie. Zijn primaire taken binnen de organisatie zijn onder andere het uitbouwen van de organisatie naar nieuwe markten, het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten en het managen van de bestaande markten. Eckelboom is de development directeur van Parkmobile en is in deze functie verantwoordelijk voor de acquisitie van nieuwe klanten (zowel gemeenten als eindgebruikers, lees: parkeerders). Parkmobile Group komt voort uit een investeringsmaatschappij (Net Ventures) die zich vooral richt op technologische bedrijven in binnen- en buitenland. Eén van de ondernemingen waarin geïnvesteerd werd was Park-line uit Den Haag. Dit bedrijf was in 2000 verantwoordelijk voor de introductie van het systeem dat het zogenaamde 'belparkeren' in Europa voor het eerst mogelijk maakte. Op dit moment heeft Parkmobile ongeveer 90 procent van de Nederlandse belparkeermarkt in handen en is het ook actief in Griekenland, Duitsland, Frankrijk, Engeland en België. Het innovatieve belparkeren-concept werd vooral gedreven door technologische ontwikkelingen. Het doorontwikkelen van het mobiele netwerk (meer dan telefonie alleen) en de nieuwe handhavingstechnieken (het kunnen scannen van parkeerbonnen in plaats van intikken), zijn belangrijke *enablers* gebleken. Toen Parkmobile eind 2003 aan het werk ging in Londen, kwam het bedrijf voor een nieuwe uitdaging te staan. Behalve het belparkeren was men ook op zoek naar systemen om digitaal vergunningen aan burgers en bedrijven uit te geven en daarnaast de handhaving van die vergunningen te realiseren. Men wilde in Londen één automaat voor het parkeren en vergunningen, zodat de burgers en de handhavers niet met verschillende systemen geconfronteerd werden.

De combinatie van vraag en technologische mogelijkheden was zo interessant dat Parkmobile nieuwe systemen is gaan ontwikkelen die in het verlengde liggen van het belparkeren. Veltenaar legt uit hoe het ontwikkelproces bij Parkmobile werkt. "We hebben de beste manager en tien beste ontwikkelaars uit een van onze ondernemingen geselecteerd en gezegd: jullie gaan je bezig houden met het ontwikkelen van applicaties voor de Europese parkeermarkt. Niet vanuit een briljante visie of vooruitziende blik, maar door gewoon te spreken met de grootste Londense deelgemeenten en met de steden Amsterdam, Amersfoort, Keulen en Milaan." In die gesprekken heeft Parkmobile al snel aangegeven dat het zelf niet alle benodigde kennis had over hoe dat systeem er uit moest gaan zien. Men koos voor een unieke vorm

van selfservice van de klant (in dit geval de gemeenten), waarbij in groepsverband de kennis en ideeën van klant en Parkmobile zijn samengekomen. Deze zeer klantgerichte manier van ontwikkelen heeft geleid tot een concept dat veel breder is geworden dan alleen belparkeren.

Incrementeel innoveren

De laatste uitbreiding van de productportfolio van Parkmobile laat nog duidelijker zien hoe het ontwikkelproces georganiseerd is. "Wij zijn een organisatie die heel goed naar haar klanten luistert en die kansen optimaal kan benutten", vertelt Eckelboom. Toen een Nederlandse gemeente het belparkeren wilde introduceren, wilde ze één systeem waar alle operators (dus niet alleen Parkmobile) op konden aansluiten. Ondanks dat dit systeem het voor de concurrentie makkelijker zou maken en het wellicht niet in lijn met de visie van het bedrijf lag, heeft men toch naar de klant geluisterd en de ontwikkeling in gang gezet. Eckelboom vertelt daarnaast dat het gebruik en daarmee het vertrouwen in belparkeren groeit, waardoor er steeds meer interessante informatie beschikbaar komt, die gebruikt kan worden in het ontwikkelproces. Vaak start men met de implementatie van een standaard systeem en gaat men dan kijken naar de specifieke lokale wensen van de gemeenten. Als vervolgens blijkt dat een specifieke wens ook inzetbaar is bij andere klanten, dan ontwikkelt Parkmobile de onderdelen ook voor eigen rekening. Dit incrementele innoveren stimuleert de gemeenten vervolgens om ook verder te kijken dan haar eigen wensen en eisen. Secundair voordeel is dat het systeem hierdoor makkelijker bij meerdere gemeenten inzetbaar is. Hoe groter het bereik van het doorontwikkelde systeem, hoe meer klanten het kunnen gebruiken.

Met deze laatste opmerking is een belangrijke eis ten aanzien van het ontwikkelproces genoemd, namelijk schaalbaarheid. Daarnaast is flexibiliteit ontzettend belangrijk. Vroeger had men twee jaar de tijd voor de ontwikkeling van een nieuw product, terwijl je tegenwoordig meer in maanden moet denken. Om deze flexibiliteit te garanderen moeten klanten niet te afhankelijk zijn van een projectmanager en een ontwikkelaar van Parkmobile. Het proces moet zo creatief en

Men koos voor een unieke vorm van selfservice van de klant

GRIP

intelligent zijn dat aanpassingen heel snel doorgevoerd kunnen worden, zonder dat daar programmeurs bij nodig zijn. Ook hier geldt: zet de klant aan de knoppen! Maakt dit het ontwikkelproces van Parkmobile dan uniek? Het antwoord daarop is nee, want dat doen systeemontwikkelaars al jaren. Door zich echter specifiek te richten op de interne processen van de gemeente (en dus niet alleen op belparkeren), wordt Parkmobile een heel aantrekkelijke samenwerkingspartner. “De sterke klantfocus is heilig”, aldus Eckelboom. De kracht van het bedrijf is dat het niet alleen luistert naar de klant en zijn specifieke wensen, maar vooral dat het praat met gemeenten in heel Europa. Iedere stad heeft haar eigen deelproblemen en deeldoelstellingen. “Wij kunnen niet alleen meedenken met onze klanten, maar vanuit onze kennis en visie ook bijdragen aan het aanwakkeren van latente behoeftes bij gemeenten”, vertelt Veltenaar. Ze hebben de mentorrol gekozen in het ontwikkelproces.

Topporters

De klant zit dus aan het stuur, maar hoe zorg je er dan toch voor dat innovaties snel en efficiënt worden doorgevoerd? Moet je dat ontwikkelproces niet sturen? Natuurlijk wordt er sturing aan het proces gegeven en dan vooral door heel veel te praten en constant te anticiperen op de ontwikkelingen bij de klant. Er is in Nederland een groot aantal IT-leveranciers dat veel meer ervaring heeft met het ontwikkelen van systemen en daarnaast ook veel meer middelen kan inzetten. Parkmobile heeft echter de drive om constant beter te presteren dan de concurrentie, juist omdat die achterstand zo groot is. Deze mentaliteit, deze cultuur geeft ruim voldoende sturing. Beide heren onderschrijven het standpunt dat ze heel veel van hun medewerkers verwachten, zowel kwalitatief als kwantitatief. “Je hebt topsporters nodig, die zichzelf zodanig stimuleren dat ze de beste willen zijn in hun vak met Parkmobile als organisatie”, vertelt Veltenaar. “Mijn baas geeft me voor mijn prestaties het cijfer 8, maar ik weet dat het een 9 had kunnen zijn.” Men is dus bezig de mensen en cultuur te managen en veel minder het proces. Dat maakt bijvoorbeeld het functioneren van de HR-processen bij dit bedrijf cruciaal. In een krappe arbeidsmarkt zoeken ze naar ‘topsporters’.

Een ander middel om voldoende sturing op de ontwikkelprocessen te houden, is het zelf ontwikkelen van systemen. Doordat er dan direct grip en controle is, kan de kwaliteit en snelheid ook makkelijker beïnvloed worden. Het is vervolgens een zelflerend proces! Zodra de resultaten van het ontwikkelproces worden opgeleverd aan de klant en deze het systeem gaat gebruiken,

wordt er vervolgens weer gestuurd zoals we dat in deze artikelenreeks al vaker hebben gezien. Bij de exploitatie van de systemen is er vanzelfsprekend sprake van procedures en rapportages. De directie kan tweemaal daags een zeer gedetailleerd dashboard inzien dat de meest actuele gegevens toont. Voor expliciete regie is bij deze organisatie echter nauwelijks ruimte. Het bedrijf heeft 50 medewerkers, vooral IT specialisten en Sales-, Marketing- en Finance-medewerkers. In Nederland zijn er maar drie mensen die de bedrijfsvoering monitoren. Bij Parkmobile zijn het de klanten die proceseigenaar zijn geworden en de regie voeren. Zij bepalen wat er moet gebeuren en wat er verder geoptimaliseerd moet worden. Wat mij betreft benaderen we hiermee een mogelijk ultieme vorm van proces management: de klant als proceseigenaar en regievoerder.

Kan Parkmobile dan helemaal niets meer verbeteren? Zijn er nergens uitdagingen in de interne organisatie? Gelukkig wel! In het enthousiasme van het bedrijf en de enorme drive om altijd de beste te willen zijn, zit ook het gevaar. De polsstok is soms niet zo lang als men zou willen. Daarnaast volgen de ontwikkelingen in de markt elkaar steeds sneller op en zullen ook andere organisaties de belparkeermarkt ontdekken. Parkmobile blijft dus voortdurend op zoek naar verbetermogelijkheden en dat geldt zeker ook voor het ontwikkelproces. “Zou het niet mooi zijn als je straks een kastje in de auto hebt, dat aangeeft hoe hard en hoe lang je rijdt en tevens toont waar je je op dat moment bevindt en dat datzelfde kastje gebruikt kan worden als je in Apeldoorn gaat parkeren?”, vraagt Veltenaar.

Terwijl mijn vriend al de wijn uitkiest en ik nog aan het bijkomen ben, richt ik mij op het eten-bestelproces van het restaurant. Voor mijn ogen ontvouwt zich, godzijdank, een gewone analoge menukaart.

Jeroen de Groot

Drs. Jeroen de Groot (jeroen@processexpress.nl) is oprichter van Process Express en sinds 1996 werkzaam in het veld van BPM. Hij is tevens mede-oprichter en bestuurslid van BPM-Forum Nederland.

Met dank aan Ferdi Graus, consultant bij Process Express.

Reacties

Heeft u reacties naar aanleiding van GRIP of wilt u uw mening delen, stuur dan graag een e-mail naar jeroen@processexpress.nl, ook als u een interessante case heeft van uw bedrijf of een bedrijf dat u kent op het gebied van GRIP, en graag wilt dat dit onder de aandacht komt.