

Specialist in diensteninnovatie Wietze van der Aa

ONDERSCHIEDEND VERMOGEN

Diensteninnovatie is compleet andere koek dan productinnovatie. Waar producerende bedrijven uitgebreide R&D-afdelingen en uitgekristalliseerde methoden hebben voor het ontwerpen van nieuwe producten, is het ontwikkelen van een nieuwe dienst vaak nog een kwestie van trial & error. Tijd om hier meer structuur in aan te brengen, vindt het Amsterdam Centre for Service Innovation (AMSI).

Door Mirjam Hulsebos

Anderhalf jaar geleden was dr. Wietze van der Aa een van de oprichters van Amisi, dat deel uitmaakt van de Amsterdam Business School. Tot de founding partners behoren onder meer KLM, Rabobank en IBM. “Alledrie die bedrijven concurreren meer en meer op de bijzondere kwaliteit van hun dienst en minder op de standaarddienst alleen. Dat geldt voor meer organisaties. In producten en standaarddiensten zit tegenwoordig nauwelijks nog onderscheid, alles is te kopiëren. Het onderscheidende vermogen zit daardoor steeds meer in de manier waarop je je dienst en product levert. Fabrikanten worden ook dienstverleners”, steekt Van der Aa van wal. Die transformatie geschiedt in rap tempo. “Kijk naar TomTom. Die maakten in het begin ‘kastjes voor in de auto’, daarna werd de software het kernproduct en nu zijn ze samen met Vodafone leverancier van file-informatie. Dit dienstenconcept heeft een wezenlijk andere propositie dan het productconcept waar ze in 2001 de markt mee veroverden.” Een ander voorbeeld is Océ. Vroeger stond het kopieerapparaat centraal, nu de dienst. Klanten rekenen af per gemaakte kopie, waarbij de prijs per kopie afhankelijk is van de SLA.

“Het onderscheidend vermogen zit nu in heel andere dingen dan vroeger”, zegt Van der Aa. “Innoverende dienstverleners moeten het vaak hebben van tempo, van een voorsprong op de concurrentie. Time-to-market wordt daarom steeds belangrijker. Bovendien is de dienst vaak vervlochten met de cultuur van het bedrijf. Bij een innovatieve cultuur gaat het meer om ondernemendheid, om fouten mogen maken en van te leren.”

Verwachtingspatroon

De kwaliteit van de dienstverlening is niet alleen afhankelijk van de daadwerkelijke ervaring van de klant, maar ook van zijn verwachting. “Het is niet voldoende om alleen een goede dienst te leveren, je moet ook de verwachtingen van je klanten managen. Je moet minimaal voldoen aan de verwachting en liefst nog wat beter scoren. Er is dus wat voor te zeggen om het verwachtingspatroon niet te hoog te stellen, maar dan is het weer lastig om überhaupt klanten te werven. Je bent dus continu aan het balanceren. Het is een heel wankel evenwicht”, weet Van der Aa.

Bovendien kun je op het nummer 1 criterium voor klanten – betrouwbaarheid – nooit beter scoren dan de verwachting. Je kunt je op dat punt eigenlijk alleen maar negatief onderschei-

den. Met aspecten als serviceniveau of snelheid kun je wel een positief onderscheid maken, maar die zaken zijn uiteindelijk voor de klant altijd ondergeschikt aan de betrouwbaarheid. "Dat is voor veel organisaties lastig. Je ziet dat ze onder druk van de markt nieuwe diensten vaak te snel op de markt brengen, voordat ieder aspect is doordacht. En daar leidt de betrouwbaarheid dan weer onder."

Methoden van diensteninnovatie

Dit alles maakt dat de transitie van producent naar dienstverlener allerminst eenvoudig is. Vragen waar AMSI zich mee bezighoudt zijn: zijn bepaalde manieren om het innovatieproces van diensten in te richten succesvoller dan andere? Kunnen verschillende dienstverleningssectoren van elkaar leren? Wat zijn die lessen dan? Van der Aa: "Op dit moment gebeurt diensteninnovatie nog vaak via *trial and error*. Dat geeft niet, dat kan een heel succesvolle methode zijn, zo lang je het maar op een systematische manier aanpakt, zoals Google dat doet." Maar er zijn meer methoden voor diensteninnovatie. Doel van AMSI is om die in kaart te brengen en meer bekendheid te geven. "Zo heeft het bureau Ideo uit Silicon Valley een methode ontwikkeld voor diensteninnovatie die ze fast prototyping noemen. 'Fail early to succeed sooner', is hun motto. In Amerika is die methode al vrij populair, in Nederland nog niet", zegt Van der Aa. Een andere manier van innovatie is crowd sourcing. "Dienstverleners hebben al dagelijks contact met hun klanten, dus voor hen is dit nog gemakkelijker dan voor fabrikanten. Maar toch maken ze nog maar weinig gebruik van de innovatiekracht van het publiek", vindt hij. AMSI helpt bedrijven om over de schutting te kijken bij andere sectoren. Van der Aa: "De zorgsector doet dit goed, die kijken de kunst af in het hotelwezen. Toch zie je nog vaak dat organisaties met navelstaren bezig zijn, dat ze hun inspiratie hooguit halen uit wat de concurrent doet. Dat is een gemiste kans."

Amsterdam Centre for Service Innovation

AMSI maakt deel uit van de Amsterdam Business School, dat op zijn beurt weer valt onder de Universiteit van Amsterdam. Het centrum richt zich op onderwijs en onderzoek. Enerzijds organiseert AMSI in samenwerking met zowel de Universiteit van Amsterdam als de Vrije Universiteit masteropleidingen. Anderzijds is er het Executive Program, dat in nauwe samenwerking met de universiteit van Berkeley (Silicon Valley) wordt georganiseerd. Het onderzoek richt zich op nieuwe dienstconcepten en businessmodellen in dienstverlenende sectoren en procesmodellen om service-innovatie te managen. Daarnaast onderzoekt AMSI groeistrategieën en internationale samenwerkingsverbanden tussen bedrijven uit verschillende sectoren. Kijk voor meer informatie op www.abs.uva.nl/amsi.



Foto: Harry Otto.

Wietze van der Aa: "Als je de dienst innoveert, innoveer je gelijktijdig ook het volledige proces".

Onderscheid producten- en diensteninnovatie

Om in deze complexe materie enig overzicht te creëren, onderscheidt Van der Aa zes verschillen tussen product- en dienstinnovatie. Dit overzicht is niet uitputtend, maar geeft wel een handvat om op een meer gestructureerde manier over diensteninnovatie na te denken.

Serviceconcept.

Een dienst bestaat vaak uit veel meer componenten dan een product. Al die componenten samen noemen we het serviceconcept. Van der Aa geeft het voorbeeld van een hotel: "Wat is de dienst die een hotel levert? Dat is veel meer dan alleen een plek om te slapen. Het gaat van de ontvangst aan de balie tot en met de kwaliteit van het eten en de inrichting van de kamers. Als je alles optelt, kom je aan tientallen verschillende deelcomponenten." Of neem een bank. "Ik stelde laatst aan studenten de vraag wat het serviceconcept van een bank is. Ze hadden geen idee. Het is zo'n abstract begrip. Maar dat is het voor bankmanagers zelf ook. Ze hebben vaak geen goed idee wat hun onderscheidende vermogen is, met als gevolg dat alle banken op elkaar gaan lijken. In hun drang om kosten te besparen hebben ze allemaal het aantal kantoren gereduceerd. In midden Amerika is er een regionale bank die persoonlijk klantcontact weer centraal heeft gesteld. Ze

Service design en de lessen van Ideo

Dienstverlenende bedrijven zouden op een meer systematische manier aandacht moeten besteden aan innovatie, bijvoorbeeld door methoden uit het productontwerpen toe te passen op de ontwikkeling van nieuwe diensten. Een van de meest toonaangevende bureaus in de wereld heeft daar zijn eigen spelregels voor ontwikkeld (www.ideo.com). Een van de regels is fast prototyping: probeer snel concreet te maken wat de nieuwe dienst of product inhoudt, hoe het eruit ziet, hoe het werkt. Juist bij diensten die abstract zijn en meer een proces zijn dan een ding is het erg belangrijk om vroeg in het proces keuzes concreet en tastbaar te maken. Dat voorkomt verwarring en misverstanden later in het proces. Verder is duidelijk dat het bij diensten sterk over menselijk gedrag gaat. Ideo gebruikt daarom expertise en methoden die gedrag van klanten en medewerkers in kaart brengen en evalueren. Als je een nieuwe front-office wilt inrichten is het van groot belang eerst eens systematisch te observeren wat klanten en medewerkers in realiteit doen.

hebben een koffiehoek voor klanten, mensen kunnen al hun bankzaken aan de balie regelen. Daarvoor betalen ze natuurlijk wel wat meer, maar ze hebben dat er best voor over.”

Interactie met de klant.

Waar fabrikanten geen enkel klantcontact hebben bij het produceren van hun producten, is er bij de levering van een dienst sprake van interactie. Er is bovendien een rolverdeling tussen klant en leverancier. Een nieuwe rolverdeling kan een belangrijke vorm van diensteninnovatie zijn. Dit heeft wel meer consequenties dan op het eerste gezicht lijkt, want het vereist dat je de volledige dienst opnieuw ontwerpt. “Het heeft veel implicaties”, waarschuwt Van der Aa. In de b-to-b zien we momenteel veel outsourcingconcepten waarbij de leverancier steeds meer taken op zich neemt. Tegelijkertijd verschuiven veel dienstverleners in de b-to-c taken juist naar de klant. “Je moet als dienstverlener goed nadenken over welke rolverdeling jij wilt hanteren en vervolgens dit ook duidelijk maken aan de klant. Ikea doet dit bijvoorbeeld heel goed. Zij verleiden de klant tot een bepaald gedrag. Niet alleen door communicatie, maar door alle aspecten van het serviceconcept hierop af te stemmen, van winkelinrichting tot en met logistiek.”

Productiesysteem.

Nauw aan het vorige onderwerp gerelateerd is het productiesysteem, ook wel *delivery system* genoemd. Dit is de procesmatige kant van de dienst: de manier waarop de dienst wordt geleverd. Anders dan bij producten is het delivery system van een dienst grotendeels open. “Het back-office deel blijft wel

buiten zicht van de klant, maar de front-office is volledig zichtbaar en transparant. Dat vereist dat je je processen daarop afstemt”, weet Van der Aa.

Bij innovatie van het delivery system speelt klantgedrag een cruciale rol. “KLM is bijvoorbeeld bezig te experimenteren met self check-in van bagage. Dat is een verandering van het delivery system met gevolgen voor vrijwel alle aspecten van het serviceconcept. Met andere woorden: als je de dienst innoveert, innoveer je gelijktijdig ook het volledige proces.”

Verdienmodellen.

Nieuwe vormen van dienstverlening brengen vaak ook met zich mee dat de verdienmodellen anders in elkaar zitten. Google verdient niet aan de gebruiker, maar aan de leverancier van informatie. En wat te denken van fabrikanten die transformeren naar dienstverlener, denk aan de vele softwareleveranciers die overstappen naar het SaaS-model. Maar het geldt ook voor dienstverleners die hun klanten een nieuwe of andere ervaring willen bieden (experience marketing). “De vraag is”, zegt Van der Aa, “of klanten ook voor die ervaring willen betalen. Dat hangt helemaal van de markt en doelgroep af. Vergelijk bijvoorbeeld de ervaring die Aldi biedt met die van Albert Heijn. En loop maar eens door de Bijenkorf. Ik zou het helemaal niet gek vinden als de Bijenkorf zou besluiten dat klanten een kaartje moeten kopen om naar binnen te mogen.”

Innoveren via partnerships.

In de industrie kennen we het concept van innovatie door middel van partnerships al langer. Denk bijvoorbeeld aan Philips en Douwe Egberts die samen de Senseo ontwikkelden, of aan de high tech-sector waar samenwerkingsverbanden aan de orde van de dag zijn. In de dienstensector komt dit soort samenwerkingsverbanden minder vaak voor. Het voorbeeld van TomTom en Vodafone hebben we al genoemd, maar andere samenwerkingsverbanden moet je met een lampje zoeken. Toch liggen juist op dit gebied kansen, denkt Van der Aa. “Je moet bij open innovatie en samenwerking natuurlijk altijd de risico's en barrières afwegen tegen de potentiële voordelen. Bij AMSI zijn we ervan overtuigd dat die afweging in veel gevallen positief zal uitvallen, zowel als het gaat om ontwikkelen als om implementeren van een nieuwe dienst. Dit is een van de terreinen waarnaar we veel onderzoek doen.”

Businessmodel.

Diensteninnovatie impliceert vaak dat het volledige businessmodel wordt vernieuwd. De nieuwe dienst maakt immers gebruik van een ander serviceconcept en ander verdienmodel. Van der Aa: “Ik vind Accor een sterk voorbeeld. Die exploiteren een hele rits aan hotelketens, van Formule 1 tot en met Sofitel. Iedere keten heeft zijn eigen serviceconcept, zijn eigen doelgroep en eigen verdienmodel. Kortom, het gehele businessmodel van Sofitel is anders dan dat van Formule 1.”

Mirjam Hulsebos is freelance journalist.