

Inhoud

Voorwoord	10
Introductie	12

DEEL 1: STRATEGIE & INNOVATIE

Modellen waarmee je het innovatieproces in een organisatie richt en organiseert

1 Groeimodellen	19
Nieuwe business creëren vanuit verschillende vormen van waardecreatie	
2 Diensten-Innovatiemodel Syntens	27
Nieuwe diensten ontwikkelen op basis van een heldere strategie	
3 De Innovatie Matrix	34
Kiezen voor innovatie die duurzaam is en impact heeft	
4 Scenarioplanning	40
De toekomst verkennen om sneller kansen te herkennen	
5 Het groeimodel van Ansoff	46
Het kiezen van de best passende groeistrategie voor je organisatie	
6 Het SIMO-framework	52
Voor het richten van creativiteit en innovatie in de dienstensector	
7 Innovatiestrategie	58
Strategisch denken rond innovatie op de kaart zetten	
8 Strategic Control Model	64
Langetermijn waardecreatie voor ondernemers	
9 Het Innovatiedoolhof	71
4 routes voor de start van innovatie	

DEEL 2: KANSEN & KLANTEN

Modellen die helpen om een visie en ideeën te genereren in samenspraak met klanten

10 Trendanalyse	81
Gestructureerd naar buiten kijken en relevante trends op het spoor komen	
11 Blue Ocean strategie	88
Concurrentie irrelevant maken door je op een nieuwe markt te begeven	
12 De innovatieradar	96
De juiste innovatieprojecten kiezen	

13	De Strategische Innovatie Cyclus®	102
	Een nieuwe groeicurve creëren in plaats van blijven verbeteren	
14	Gebruikergedreven innovatie	110
	Dienstverlening verbeteren op basis van gedragsonderzoek bij gebruikers	
15	Customer Journey Map	117
	Zichtbaar maken van klantervaringen bij het ontwikkelen van nieuwe diensten	
16	Persona als innovatie-instrument	123
	Verhalen van modelklanten gebruiken om klantinzicht tot leven te brengen	
17	De superpromoter	129
	Gebruik maken van enthousiaste klanten en medewerkers bij innovatie	
18	Crowdsourcing	136
	Een platform creëren voor het uitwisselen van creatieve ideeën en oplossingen	
19	Het Cocha-Model	142
	Je laten inspireren door digital design mogelijkheden	

DEEL 3: KEUZES & INVESTERINGEN

Modellen die je ondersteunen bij het uitwerken van ideeën en het nemen van besluiten om te investeren

20	De VOORT-methodiek	149
	Een praktische aanpak voor de start van innovatie	
21	Business roadmapping	157
	Een plan maken voor de ontwikkeling van producten, diensten en technologieën	
22	Business Model Canvas	164
	Samenhang brengen in de ‘drivers’ voor waardecreatie	
23	Innovatie Portfolio Management	170
	Beoordelen en managen van innovatie-investeringen	
24	Het klantgestuurde businessmodel	178
	Op logische wijze bij het juiste verdienmodel uitkomen	
25	Het inzichtgedreven innovatiemodel	185
	Proposities ontwikkelen op basis van inzichten in business, markt en klanten	
26	De Innovatie Scorecard	192
	De slaagkans van innovaties bepalen voordat je investeert	
27	Innovation Funnel	199
	Het genereren van voldoende kansrijke ideeën	
28	Waarde Propositie Model	206
	Ontwikkelen van producten en diensten die klanten echt willen hebben	

DEEL 4: SAMENWERKING & PARTNERS

Modellen die inzichtelijk maken wanneer innovatie om samenwerking vraagt en hoe je partnerships ontwikkelt

29	Open innovatie	213
	Interactief ontwikkelen van innovaties met veelzeggende klanten	
30	Five degrees of co-creation involvement	219
	Beoordelen welke vorm van klantbetrokkenheid effectief is in welke situatie	
31	Maatschappelijk Business Case Model	225
	Innoveren gericht op economisch en maatschappelijk rendement	
32	Alliantievorming	232
	Samen investeren om sneller te innoveren	
33	Netmerken	239
	Diversiteit benutten om gezamenlijk een nieuw merk te ontwikkelen	

DEEL 5: PROJECTEN & RESULTATEN

Modellen die je vertellen hoe je een innovatieproject inricht, leidt en nieuwe producten en diensten met succes in de markt zet

34	Het Stage Gate-model	247
	Een innovatieproject in vijf stappen tot een succes maken	
35	Lean Startup Model	254
	Hoe voortdurend innoveren tot een succesvolle business leidt	
36	Het APSIT-model	262
	Op basis van beproefde technologie een nieuwe dienst in de markt zetten	
37	De InnovatieSleutel	272
	Leidinggeven aan lerende innovatieteams	
38	Het requirementsmodel	278
	Innoveren met het eindresultaat voor ogen	
39	Het VNA-model	285
	Vooraf opbrengsten van in netwerken ontwikkelde innovaties kwantificeren	
40	De Customer Value Map	293
	Positioneren van een innovatie op basis van prijs-kwaliteitpercepties	
41	Het ESSB-model	300
	Omgaan met aankoopbarrières bij nieuwe producten en diensten	
42	Design Thinking	307
	Creatief denken met de klant centraal	

DEEL 6: CULTUUR & ORGANISATIE

Modellen op basis waarvan je het innovatievermogen van een organisatie in kaart brengt, versterkt en duurzaam belegt

43	Het zandlopermodel	313
	Ruimte creëren om kennis te transformeren in kansrijke ideeën	
44	De Innovation Climate Scan (ICS)	321
	Ontdekken waarom innovatie niet succesvol verloopt	
45	Model voor Innovation Performance Improvement	327
	Heldere criteria hanteren om de innovatiefunctie vorm te geven	
46	Challenge Driven Innovation model	334
	Creatief denken stimuleren om een innovatieve organisatiecultuur te ontwikkelen	
47	EWS Model	339
	Competitieve intelligentie en het belang van een Early Warning Systeem	
	Over de redactie	347
	Over de auteurs	347

Voorwoord

Innovatie staat weer hoog op de managementagenda! Vandaar deze tweede druk van het *Groot Innovatie Modellenboek*. Met dit boek vol modellen helpen wij bedrijven en instellingen met innoveren. Zo kun je dankzij deze modellen de ervaringen en succesvolle methoden van anderen gebruiken. Het zijn praktische handreikingen en theorie om goed beslagen te innoveren. Onze oproep in de vorige druk heeft er toe geleid dat in deze druk 7 nieuwe modellen zijn opgenomen. Wij zijn zeer vereerd met het feit dat de modellen van de succesvolle auteur Gijs Van Wulfen (winnaar van het Managementboek van het Jaar 2017 met zijn boek *Het Innovatiedoolhof*) nu zijn opgenomen, alsmede modellen van enkele andere zeer gewaardeerde collega's.

De markt is nog steeds volop in beweging en dat stelt nieuwe eisen aan ondernemers en hun producten en diensten. Iets wat we bij de eerste druk ook al konden stellen. Wel lijkt het tij nu gekeerd. De lange economische crisis na de bankencrisis in 2008 lijkt achter ons. Ondanks die crisis hebben de ontwikkelingen niet stilgestaan. De veranderingen in de economie, maatschappij en technologie lijken zich alleen nog sneller te voltrekken. Deze versnelling van ontwikkelingen baart menigeen zorgen, maar biedt natuurlijk vooral enorme kansen. Er is wel durf nodig om die kansen uit te buiten. Ondernemerschap is een vereiste om in dit tijdgewricht te overleven en er dan voordeel uit te halen. En in onze ogen is ondernemerschap en innoveren zeer nauw met elkaar verbonden. Het is vaak zelfs synoniem voor elkaar. Zonder ondernemerschap geen innoveren en zonder innoveren geen ondernemerschap.

Er is sprake van steeds toenemende concurrentie en prijsdruk, terwijl klanten kritischer en veeleisender worden. Nieuwe mobiele, webbased en cloudinitiatieven zetten de bestaande verkoopkanalen onder druk, en in sommige branches ziet men de business langzamerhand verdampen. In een aantal gevallen moet het sneller, transparanter, meer gestandaardiseerd en goedkoper. De noodzaak om met nieuwe producten en diensten in te spelen op veranderende eisen van consumenten en afnemers is voelbaar. Naast prijs speelt service een steeds grotere rol; veel producerende bedrijven worden daardoor dienstverlener. Sommige bedrijven schuiven naar voren in de keten, andere naar achteren.

Meedenken aan het begin en samenwerken met andere partijen is voor veel ondernemers nieuw, evenals de verantwoordelijkheid krijgen voor financiering, onderhoud, beheer en exploitatie van bijvoorbeeld machines en gebouwen als extra dienstverlening. Samenwerken in de keten betekent niet alleen allianties vormen, maar ook het businessmodel op orde hebben en de informatiestromen organiseren. Intussen neemt de flexibilisering van de arbeidsmarkt snel toe en is als gevolg van de vergrijzing een enorme uitstroom van hoogwaardige kennis aan de gang. Er is al een groot tekort aan technische kennis en veel schaarse kennis komt buiten bedrijven te liggen bij een toenemend aantal zelfstandige professionals.

Natuurlijk zijn deze ontwikkelingen op de markt niet alleen voorbehouden aan ondernemingen. Talrijke overheidsorganisaties – naast sectoren als onderwijs en zorg – zien zich gesteld voor vergelijkbare uitdagingen. In reactie daarop zien we een beweging in de richting van compacte en flexibele overheidsorganisaties, met behoud van de kwaliteit van dienstverlening. Kenmerken van deze ‘nieuwe overheid’ zijn: een krachtige regiefunctie op de kerntaken, concentratie van niet lokaal gebonden taken en activiteiten, thema- en programmagerichte flexibele clusters, professioneel inkoop- en contractmanagement op ontbrekende kennis en uitbestede taken en, last but not least, strategische allianties met externe partijen op basis van co-makership (publiek-privaat) voor het oplossen van complexe maatschappelijke vraagstukken.

Waar de omgeving van overheden en bedrijven zo in beweging is, is alleen innovatie niet voldoende. Er is vooral (ook: intern) ondernemerschap gevraagd en daarbinnen innovatie. En bij innovatie denken we niet alleen aan productinnovatie, maar juist ook aan nieuwe diensten en innovatie van dienstverlening. Zijn Nederlandse bedrijven en instellingen dan niet innovatief? Op de ranglijst van meest innovatieve landen ter wereld staat Nederland op plaats 4. Dat is al hoog maar kan nog beter en er is wat nodig om hoog te blijven scoren. Ondernemingen in Nederland besteden in verhouding weinig geld aan de ontwikkeling van nieuwe producten en diensten, en het overheidsbeleid stimuleert innovatie te weinig. Daarnaast overdrijven we – kijkend naar publicaties over business en sociale innovatie – het belang van technologie bij innovatie. Het omzetten van nieuwe ideeën en technologische mogelijkheden in succesvol ondernemerschap vergt namelijk ook aandacht voor nieuwe businessmodellen, andere verdienmodellen, vernieuwend leiderschap, het samenbrengen van kennisgebieden, innovatiecultuur en nieuwe flexibele organisatievormen. Ook hier zien we dus dat ondernemerschap en innovatie hand in hand gaan.

Een woord van dank gaat uit naar de auteurs die een bijdrage aan dit boek hebben geleverd. Ook de nieuwe auteurs voor deze tweede druk. Dank je wel voor het delen van jullie ideeën en ervaringen en voor de inspanning die het soms kostte deze in een ‘model’ te vatten. Het heeft bij elkaar tot een mooi resultaat geleid.

Ook deze tweede druk van dit boek is nu nog niet af of volledig, want in de praktijk ontwikkelen zich steeds nieuwe inzichten en modellen. We hebben niet alle modellen kunnen opnemen, maar moesten ons beperken tot de modellen die wij van belang achten. Daarbij zullen we zeker modellen vergeten zijn die anderen belangrijk vinden. Wij vragen jou als lezer deze nieuwe of ‘vergeten’ modellen met ons uit te wisselen, zodat wij deze in een volgende editie van dit boek kunnen opnemen. Als het dan nog in boekvorm is...

Oosterhout/Haarlem, november 2017

Ruud Smeulders, Frank Kwakman

Graag willen we je attenderen op de website **Innovatiemodellen.nl**, waarop een aantal interactieve online innovatiemodellen staat en waar ook samenvattingen van modellen uit dit boek te vinden zijn.

Introductie

In een markt die volop in beweging is, is innovatie op alle fronten geboden: producten en diensten, organisatie en processen, verdienmodellen, talenten van medewerkers, samenwerking in de keten, nieuw leiderschap en co-creatie. In de veelheid aan literatuur over innovatie komen evenzovele benaderingen aan bod en alle hebben zeggingskracht op hun terrein. In dit *Groot Innovatie Modellenboek* kiezen we voor een brede definitie van innovatie, waarin geen invalshoek wordt genegeerd. Wel vatten we, zoals in het *Voorwoord* betoogd, innovatie op als verlengstuk van ondernemerschap. Daarmee vormen de innovatiemodellen in dit boek handreikingen voor ondernemers in bedrijven en bij de (semi-)overheid om in deze markt aansluiting te vinden op nieuwe vragen en behoeften van consumenten, bedrijven en burgers.

THE BIG PICTURE: NAAR EEN INTERACTIE-ECONOMIE

De afgelopen decennia is er veel literatuur over productinnovatie verschenen. Tegelijkertijd moeten we ons realiseren dat Nederland meer en meer een diensteneconomie wordt. Cijfers wijzen uit dat de dienstensector meer dan driekwart van ons bruto binnenlands product omvat. Het aandeel in de beroepsbevolking is zelfs nog groter: de groei van de werkgelegenheid in de laatste twintig jaar is hier bijna exclusief door veroorzaakt. Ook de industriële sector moet het steeds meer hebben van aanvullende diensten, om klanten beter te bedienen en de winstmarges op peil te houden. Toch is de literatuur over diensteninnovatie zeer bescheiden in vergelijking met die van productinnovatie. Het denken in termen van producten en diensten als onderscheiden ‘proposities’ naar de markt is echter niet langer houdbaar. Ze gaan meer en meer hand in hand, versterken elkaar, en leveranciers van diensten en producten kunnen over en weer van elkaar leren.

Je zou kunnen stellen dat onze economie zich steeds meer ontwikkelt tot een interactie-economie, waarin netwerken van bedrijven producten en diensten aan elkaar leveren, van elkaar afnemen en klanten bedienen. In een dergelijk waardenetwerk levert elk bedrijf zijn unieke toegevoegde waarde voor de uiteindelijke klant. Deze waardenetwerken worden steeds complexer en je ziet het aantal bedrijven dat specialistischer wordt toenemen. Diensten en dienstverlening spelen daarbij een steeds belangrijker rol voor de concurrentiekracht van Nederland. In diverse studies wordt benadrukt dat het de dienstverlenende bedrijven zijn die in 2020 een leidende rol in verschillende toonaangevende internationale waardenetwerken gaan spelen. Een excellente diensteninfrastructuur moet het voor buitenlandse bedrijven aantrekkelijk maken zich in Nederland te vestigen. En dienstverleners zullen deel uitmaken van clusters van bedrijven die kennis en ervaring hebben om oplossingen aan te dragen voor de grote maatschappelijke vraagstukken van onze tijd (mobiliteit, zorg, onderwijs, klimaat). Om deze ambitie te realiseren ligt er een geweldige opgave, niet alleen bij de overheid, maar als gezamenlijke investering van bedrijven, overheden en kennisinstellingen.

Een aantal studies en beleidsdocumenten dringt erop aan de dienstencomponenten in de huidige sterke clusters (zoals de topsectoren uit 2012) versneld te ontwikkelen. Een tweede aanbeveling is de grote maatschappelijke vraagstukken met verve aan te pakken ten einde hier leidende posities uit te ontwikkelen. De interactie-economie die zich aandient, vraagt om de ontwikkeling van nieuwe kennis en specifieke, op waardenetwerken gerichte, competenties. De overheid staat voor de uitdaging om een innovatiebeleid te ontwikkelen dat gericht is op diensten in waardenetwerken. Verder moet wetenschappelijk onderzoek zich behalve op producten ook richten op diensten en diensteninnovatie. Tot slot moet het onderwijs studenten opleiden met een *T-shaped* profiel, dat wil zeggen: experts op hun vakgebied met communicatieve vaardigheden naar andere disciplines, dus breed én diep.

KANSEN VOOR INNOVATIE

Wanneer we kijken naar de dynamiek in de markt en naar de ontwikkeling van onze economie als interactie-economie, dan dringen zich onmiddellijk een aantal beelden op over hoe ondernemerschap en innovatie het beste tot resultaat komen. Innovatie definiëren we dan in termen van: activiteiten gericht op vernieuwing van organisatie, producten en diensten van een bedrijf of overheid om waarde toe te voegen. In meer uitgebreide zin zien we in toenemende mate innovatie ontstaan tussen bedrijven, in ketens en tussen overheden en bedrijven. We zien dat innovatie van dienstverlening aan betekenis wint, bijvoorbeeld bij productiebedrijven, maar bespeuren tegelijkertijd dat bijvoorbeeld kennisintensieve dienstverleners behoefte hebben aan *productizing*. Innovatie krijgt daarbij meer en meer de vorm van ‘open innovatie’, waarbij bedrijven of overheden niet zelf het wiel gaan uitvinden, maar samenwerkingspartners zoeken, externe bronnen aanboren en vooral ook klanten, burgers en bedrijven actief in het innovatieproces betrekken. Co-creatie is hier het sleutelwoord. Het gaat daarbij uitdrukkelijk ook om innovatie als multidisciplinaire opgave, waar je je laat inspireren door andere disciplines. Binnen de creatieve sector wordt in dit kader gesproken van zogenoemde *cross overs*: het inbrengen van kennis uit deze sector in andere sectoren, om innovatieve ideeën te genereren en innovaties te bewerkstelligen.

Er zijn in deze markt dus uiteenlopende redenen – en evenzovele kansen – om aan innovatie te doen. Wij noemen vijf redenen:

- 1 Er zijn enkele grote en complexe maatschappelijke vraagstukken die nieuwe concepten en oplossingen vereisen, bijvoorbeeld leefbare steden, humane zorg en duurzame voedselvoorziening.
- 2 Er is bij ondernemers in een scala van sectoren dringend behoefte aan nieuwe producten en diensten, aan nieuwe concepten en bijbehorende nieuwe business- en verdienmodellen om concurrerend en ‘in business’ te blijven.
- 3 Een deel van de industrie ziet alleen kans met succes producten te blijven leveren als deze vergezeld gaan van een onderscheidend service-aanbod voor bijvoorbeeld onderhoud, renovatie en financiering.
- 4 Bij bedrijven in de kennisintensieve dienstverlening is het de vraag hoe ze hoogwaardige kennis op andere manieren kunnen ‘verpakken’ en naar hun markt brengen, waarbij standaardisatie en vergroting van productiviteit hoog in het vaandel staan.
- 5 De ontwikkeling van onze economie naar een interactie-economie vereist nieuw denken over waardenetwerken, ketens en communities – over de manier waarop mensen, kennis en ambitie op een creatieve en innovatieve manier kunnen worden verbonden.

Wat dit laatste punt betreft wijst innovatiegoeroe Chesbrough in een interview uit 2011 op het ontstaan van platforms waarop diverse spelers acteren: gebruikers, ontwikkelaars en partners, die met elkaar niet alleen losse producten en services leveren, maar een community ontwikkelen waarin je met elkaar innoveert. Zo blijf je, aldus Chesbrough, innovatief en concurrerend en verval je niet met zijn allen in de wereld van *commodities*. Het betreft hier de open en gesloten ‘diensten & producten ecosystemen’. Apple is hier natuurlijk – met iTunes en zijn App-store – hét voorbeeld van een goed functionerend, maar wel gesloten ecosysteem met miljoenen deelnemers.

DE NIEUWE ORGANISATIE

Uit de literatuur over innovatie komt steeds sterker naar voren dat innovatie niet een proces of kwaliteit is waar alleen een aparte afdeling (R&D, business development, marketing, o.i.d.) verantwoordelijk voor is. Het gaat om een vermogen dat op diverse plaatsen en niveaus in een organisatie wordt gevraagd, vooral daar waar de ‘interface’ met klanten aan de orde is.

Voor organisaties (bedrijven en overheidsinstellingen) die te maken hebben met een markt die sterk in beweging is, ligt hier dus nog een extra aandachtspunt. In het *Voorwoord* beschreven we de nieuwe eisen die deze markt aan ondernemers en overheid stelt. Daarop succesvol inspelen betekent voor veel organisaties dat je jezelf als het ware opnieuw moet uitvinden en een nieuwe organisatie creëert. Eerder wezen wij in dit kader op zeven kenmerken van *the firm of the future*: succesfactoren die bepalen of je in deze markt wel of niet overleeft.

Het eerste kenmerk is dat je als organisatie over een unieke reputatie beschikt om je te onderscheiden. Daarvoor is het nodig dat je weet waar je voor staat, keuzes maakt waarin je wilt excelleren en waar dat nodig is kiest voor specifieke markten, vraagstukken, diensten en samenwerkingspartners. Dat leidt tot een sterk merk en aantrekkingskracht in zowel de arbeidsmarkt als bij opdrachtgevers of afnemers. Vervolgens gaat het om het ontwikkelen van partnerships met strategische cliënten, doelgroepen of andere werkverbanden. Een sterke relatie betekent investeren in kennis van doelgroepen en branches en de strategische agenda van deze cliënten kennen. Op het juiste niveau aanwezig geeft dat bovendien kansen om partners te vinden voor samenwerking, innovatie en toegang tot nieuwe netwerken. Ten derde kenmerken succesvolle organisaties zich doordat zij gedifferentieerd bezig zijn met klanten en klantgroepen. Onderscheid maken, variëren met proposities en benaderingswijzen en verschillende business- en verdienmodellen inzetten, zijn hier illustraties van. De gemiddelde klant wordt ingeruild voor focus op verschillende behoeften en relaties. Daarmee komt direct het vierde kenmerk van de nieuwe organisatie in beeld: verbindend leiderschap en ondernemerschap rond de speerpunten in de markt en dan ook nog eens vanuit visie en vakinhoud. Met ruimte voor ondernemerschap daar waar de ‘interface’ met klanten is, en dat is veelal laag in de organisatie.

Een permanente focus op innovatie – in de breedste zin van het woord – is een volgend kenmerk. Succesvol zijn zal steeds meer afhangen van de mate waarin je in staat bent te vernieuwen en hoe je dat organiseert. Niet alleen maar samen met (strategische) klanten, samenwerkingspartners en kennisinstellingen. Wat daarbij een belangrijke voorwaarde

kan zijn is kenmerk nummer zes: slim gebruik maken van technologie. Succesvolle organisaties hebben hun interne processen en informatievoorziening *lean* ingericht en webbased en mobiel ondersteund. Dit geeft een eigen ervaringsbasis en voorsprong bij innovatie voor klanten, zeker als daarbij ICT in beeld is. Ten slotte kenmerkt de nieuwe organisatie zich doordat deze helder is in wat de eigen kern is, welke talenten ‘key’ zijn en waar samenwerking wordt gezocht. Er zijn steeds meer voorbeelden van bedrijven die als een netwerkorganisatie werken, met goed gekozen samenwerkingspartners en een flexibele schil. Dit maakt ze flexibel en in staat om project- en programmagewijs steeds de beste teams samen te stellen.

DE ONDERNEMENDE PROFESSIONAL

Om de geschetste kansen in de markt te verzilveren is het niet alleen nodig je organisatie te vernieuwen, maar ook je een beeld te vormen van de professionals die je daarbij nodig hebt. Natuurlijk draait het om vakmanschap; doordat de specialisatie op een aantal terreinen verder zal toenemen (‘hyperspecialisatie’), wint dat vakmanschap aan belang. Goed zijn in je vak is een eerste vereiste om een echte professional te zijn. Tegelijkertijd is dat alleen in deze tijd niet langer toereikend om te kunnen voldoen aan de nieuwe eisen die de markt stelt. Het profiel van veel vakinhoudelijke professionals moet worden ‘gestretched’. In dat kader hebben we op andere plaatsen gesproken over ‘de nieuwe professional’, een term die we hier inruilen voor ‘de ondernemende professional’.

Bij de ondernemende professional gaat het – behalve om kwaliteiten als nieuwsgierig, proactief, innovatief, lef en autonoom - om vijf met elkaar samenhangende talenten die naast het oorspronkelijke vak om aandacht vragen. Als eerste wijzen we op wat wel ‘bovenvakinhoudelijke competenties’ wordt genoemd, zoals adviesvaardigheden, projectmanagement en persoonlijke presentatie. Dit zijn voorbeelden van competenties waarmee het initiële vakgebied beter tot zijn recht komt. Bij de toenemende specialisatie zou je hier nog zogenoemde ‘verbindende competenties’ aan toe kunnen voegen, dus professionals die over vakgebieden heen kunnen kijken, losse specialisaties en producten tot een eenheid kunnen smeden en barrières van vakjargon kunnen overstijgen. En dat is nog maar het begin. Want daarnaast gaat het om klant- en branchegerichtheid. Dat wil zeggen dat je echte interesse voor klanten en branches ontwikkelt om gesprekspartner te kunnen zijn bij voor klanten essentiële business issues. En misschien juist daardoor letterlijk de gaten in de markt ontdekt en daarop gaat acteren. Afgezien van goed kunnen luisteren geldt hier ook dat je als professional de taal van de klant spreekt en dat je op die manier over je vak heen klimt om anderen te ontmoeten. Vervolgens geldt dat commerciële affiniteit geboden is, het vermogen om te netwerken en de ambitie om je business zo in te richten dat je waarde creëert voor klanten. Voor een aantal branches betekent dit bijvoorbeeld dat je probeert geen uren te verkopen, maar oplossingen en resultaten, en bij voorkeur ook niet in uren afrekent.

In het beeld van extra talenten past ook *personal branding*: het maken van keuzes in je professionele loopbaan om beter zichtbaar te zijn op de markt en tegelijk je professionele ontwikkeling een gerichte impuls te geven. Dat kan alleen als je keuzes maakt voor markten, klanten, vraagstukken en wat je daarin wilt betekenen. Dat betekent dat je veel gericht gaat netwerken en weet van welke communities je deelt wilt uitmaken. Een laatste extra

talent betreft rol- en stijflexibiliteit: het kunnen werken in steeds wisselende combinaties van teams, coalities en belangen. Dus ook verschillende rollen kunnen innemen, zoals die van expert, projectleider, adviseur of ondernemer. En soms betekent dit dat je je moet realiseren dat je vak verandert of dat je plots in een andere business zit.

Hier ligt dus een enorme uitdaging voor individuele professionals en hun organisaties – binnen bedrijfsleven en overheid – om in de noodzakelijke vernieuwing ook nieuwe talenten te ontdekken en te ontwikkelen. Op die manier komen organisaties in beweging, ontstaat er ondernemerschap en krijgt innovatie een kans.

OPBOUW VAN DIT BOEK

Dit boek is opgebouwd uit zes delen, die elk een onderscheiden aantal modellen en ‘tools’ bevatten. De delen volgen grofweg het gehele innovatieproces: van ideeënontwikkeling, via innovatieprojecten naar businessresultaten om ten slotte uit te komen bij duurzaam innoveren.

De delen zijn als volgt terug te vinden:

- **Strategie & innovatie:** modellen waarmee je het innovatieproces in een bedrijf richt en organiseert
- **Kansen & klanten:** modellen die helpen om een visie en ideeën te genereren in samenspraak met klanten
- **Keuzes & investeringen:** modellen die je ondersteunen bij het uitwerken van ideeën en het nemen van besluiten om te investeren
- **Samenwerking & partners:** modellen die inzichtelijk maken wanneer innovatie om samenwerking vraagt en hoe je partnerships ontwikkelt
- **Projecten & resultaten:** modellen die je vertellen hoe je een innovatieproject inricht, leidt en nieuwe producten en diensten met succes in de markt zet
- **Cultuur & organisatie:** modellen op basis waarvan je het innovatievermogen van een organisatie in kaart brengt, versterkt en duurzaam belegt

Hoewel we consequent van ‘modellen’ spreken, kom je als lezer naast ‘echte’ modellen (‘een vereenvoudigde weergave van de werkelijkheid’) ook een scala van *tools & techniques* tegen. Soms staan deze laatste op zichzelf, veelal zijn ze te benutten als instrument binnen de beschreven modellen. Uit eerder onderzoek is gebleken dat er honderden van dergelijke tools, technieken en modellen zijn. Wij hebben hier een aantal modellen geselecteerd waarvan wij denken dat velen die goed kunnen gebruiken. Het is aan jou om een keuze te maken uit het aanbod van zowel modellen als instrumenten op grond van wat bij jouw situatie en organisatie passend is.

Het *Groot Innovatie Modellenboek* is geschreven voor ondernemende professionals binnen bedrijfsleven, overheid en sectoren als zorg en onderwijs. Of je je nu ondernemer, business developer, innovatiemanager, adviseur of business-unit manager noemt, je hebt een verantwoordelijkheid voor het vernieuwen van je organisatie, producten of diensten. Je realiseert je dat innovatie mensenwerk is, om samenwerking vraagt en om een goed doordacht proces. De modellen in dit boek zijn bedoeld om je daarbij van dienst te zijn en te inspireren.

GERAADPLEEGDE BRONNEN

- H. Chesbrough, “The Thought Leader Interview: Henry Chesbrough”. In: *Strategy+Business* 63, summer 2011.
- L. Gratton, *The shift. The future of work is already here, have you made the crucial shifts for success?*. Harper, 2011.
- F. Kwakman & C. Zomerdijk, *De ondernemende professional. Waarde creëren in een veranderende markt*. Van Duuren Management, 2012.
- F. Kwakman & B. Nieuwenhuis, *Reinventing Service Innovation*. Discussienotitie over nieuw beleid voor diensteninnovatie in Nederland, rapport van Exser voor het InnovatiePlatform.
- H. Mintzberg, “Rebuilding companies as communities”. In: *Harvard Business Review*, juli/augustus 2009 (p. 1-6).
- R. Smeulders, F. Spaargaren & B. Schmidt, *Exser Toolbox*, 2009.
- H. Volberda & M. Bosma, *Innovatie 3.0. Slimmer managen, organiseren en werken*. Mediawerf, 2011.
- Topteam Creatieve Industrie (2011), *Creatieve industrie in topvorm*. Advies aan de minister.

1 STRATEGIE & INNOVATIE

MODELLEN WAARMEE JE HET INNOVATIEPROCES
IN EEN ORGANISATIE RICHT EN ORGANISEERT



1 Groeimodellen

Nieuwe business creëren vanuit verschillende vormen van waardecreatie

Yousri Mandour

INLEIDING

Of je nu moet of wilt, het is zaak te blijven groeien door nieuwe business te blijven creëren. Maar hoe zorg je daarvoor? Groei kun je realiseren door scherpe strategische keuzes te maken. Voorheen betekende dit: meer omzet uit bestaande klanten genereren, nieuwe klanten aantrekken, een innovatief aanbod formuleren of een combinatie hiervan. Steeds vaker blijkt dat deze aanpak op de lange termijn onvoldoende vruchten afwerpt. De laatste jaren zien we dat een duurzaam concurrentievoordeel vaak alleen ontstaat door vernieuwing van het bestaande businessmodel. En juist dit onderwerp staat centraal in de aanpak van de methodiek Groeimodellen.

Wanneer je een aanleiding voelt om te gaan sleutelen aan het businessmodel, is dat waarschijnlijk ingegeven door een verandering in je bedrijfsomgeving. Zo kun je door nieuwe regelgeving genoodzaakt worden een ander soort relatie met de klant aan te gaan. Dit zagen we de afgelopen jaren bij de assurantietussenpersonen, die niet langer op commissiebasis hun geld mogen verdienen en gedwongen worden over te stappen op het factureren op basis van een uurtarief. Een andere belangrijke externe prikkel is de opkomst van nieuwe technologie, waardoor toetredingsbarrières in bestaande, gesloten markten plotsklaps geslecht kunnen worden. Een mooi voorbeeld hiervan is Albelli, waar de klant met gebruiksvriendelijke software eenvoudig zijn eigen professionele fotoboek kan maken.

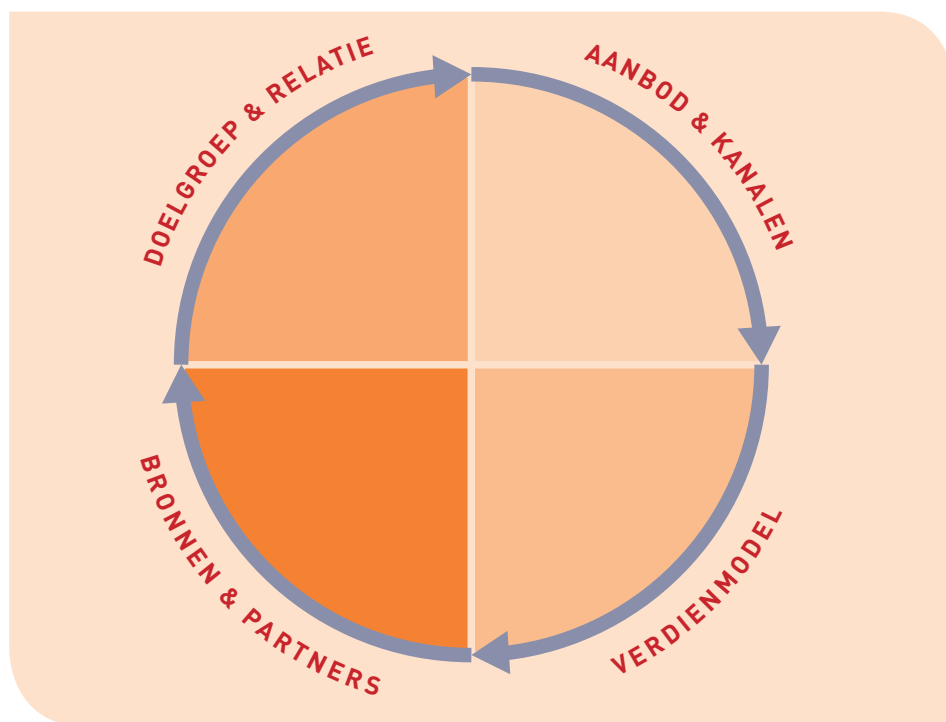
Ondanks dat de aanleiding voor verandering vaak in je bedrijfsomgeving gelegen is, houdt niets je tegen om vanuit je eigen ambitie deze verandering zelf vorm te geven. Hiermee zorg je ervoor dat jij degene bent die de spelregels van de markt verandert, in plaats van dat je vroeg of laat door de markt verrast wordt.

BASISCONCEPT EN ONTSTAANSGESCHIEDENIS

Nieuwe businessmodellen hebben in de afgelopen decennia schokgolven in ons economisch landschap veroorzaakt. Amazon.com, bol.com, Google, Zara, Ikea, easyJet, eBay en Marktplaats.nl: het zijn allemaal voorbeelden van inmiddels grote bedrijven die de markt wezenlijk hebben veranderd. Deze spraakmakende voorbeelden zijn met hun businessmodel aan de slag gegaan. En niet alleen omdat ze een nieuwe, slimme marktbenadering hebben gekozen of doordat ze de mogelijkheden die ICT bood beter hebben begrepen en benut. Ze deden meer. Ze hebben één of twee nieuwe inzichten verwerkt in een doelgerichte, daar volledig op afgestemde, samenhangende bedrijfsstrategie en -organisatie. Dus focus en samenhang ná het maken van een keuze. Dat was de crux.

Alexander Osterwalder heeft een belangrijke bijdrage aan de literatuur over businessmodellen geleverd door de creatie van zijn *Business Model Canvas* (2010). Dit canvas helpt je om je eigen businessmodel te beschrijven, visualiseren en veranderen. Je ziet in één oogopslag hoe een onderneming waarde aan klanten levert en daarmee zijn geld verdient. Het creëren van nieuwe waarde voor klanten staat dus centraal in het Business Model Canvas.

In 2005 gaven Chan en Mauborgne in hun bestseller *Blue Ocean Strategy* een nieuwe invalshoek aan het begrip waardecreatie. In plaats van te streven naar een duurzaam concurrentievoordeel, is het streven binnen het blauwe-oceaandenken gericht op waardecreatie: een sprong in waarde voor zowel je klanten als je eigen organisatie. Dit bereik je alleen wanneer je simultaan streeft naar een uniek, gedifferentieerd aanbod én naar lage kosten. *Blue Ocean Strategy* doorbreekt hiermee de klassieke uitwisseling van waarde tegen kosten. Net als Osterwalder gaan Chan en Mauborgne slechts beperkt in op de vraag hoe je deze ‘waardesprong’ creëert.



Figuur 1: De vier kwadranten van het Businessmodelwiel: de basis voor de groei modellen.

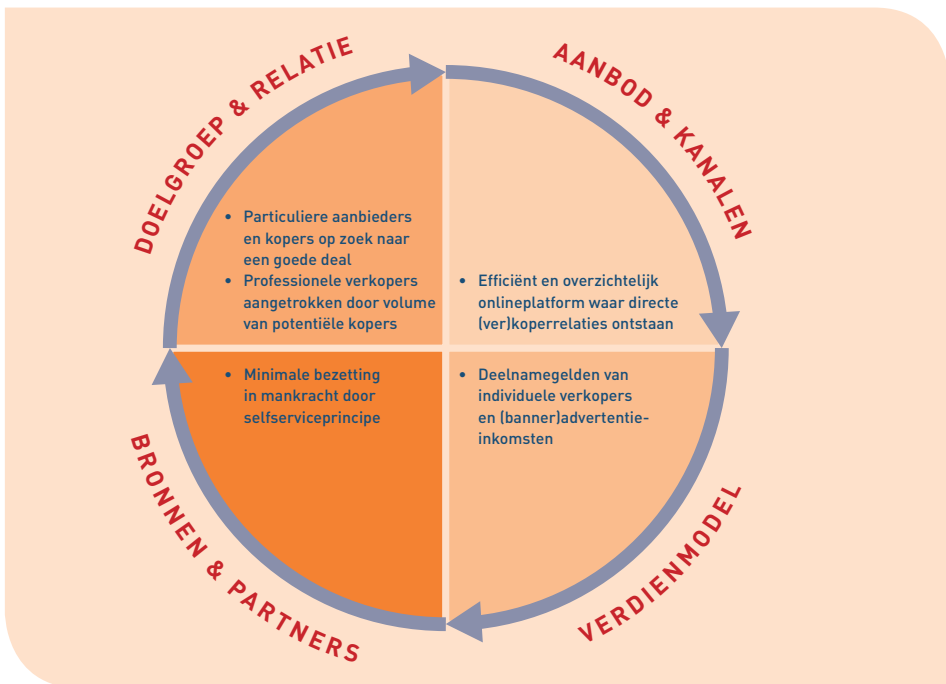
Hier biedt de methodiek Groei modellen uitkomst, die twaalf strategische ‘groeiroutes’ aanreikt om groei te bewerkstelligen door nieuwe waarde aan de klant te bieden. Het startpunt is een beschrijving van je huidige businessmodel in het ‘Businessmodelwiel’, dat opgebouwd is uit vier kwadranten:

- *Doelgroep & relatie* – Voor wie zijn we er? Hoe gaan we met hen om? Hoe communiceren we met hen? (type boodschap, *tone of voice*, etc.)
- *Aanbod & kanalen* – Wat doen we voor hen? Hoe bieden we het aan? Via welke kanalen?

- *Verdienmodel* – Hoe zorgen we ervoor dat de gecreëerde waarde zich ook financieel laat vertalen in omzet en winst?
- *Bronnen & partners* – Hoe, en met wie, realiseren we dit?

HET MODEL IN DE PRAKTIJK

De term Businessmodelwiel is bewust gekozen. Bij vernieuwing van het bestaande businessmodel wordt een beweging in gang gezet, waarbij meerdere kwadranten anders ingericht worden. De bovenste twee kwadranten – Doelgroep & relatie en Aanbod & kanalen – beschrijven de klantzijde van het bedrijf, terwijl de onderste twee – Bronnen & partners en Verdienmodel – juist ingaan op de organisatiezijde. Of, zo je wilt, de klassieke verdeling tussen *front office* en *back office*. Vernieuwing, en daarmee vaak ook groei, ontstaat doordat een organisatie het lef heeft een van de vier kwadranten radicaal anders in te vullen dan tot dat moment gangbaar was in de sector.



Figuur 2: De strategie van Marktplaats.nl in het Businessmodelwiel.

Ook is het Businessmodelwiel met vier kwadranten bewust zo overzichtelijk mogelijk weergegeven, omdat dit raamwerk louter als fundament voor groeimogelijkheden geldt. Zie het raamwerk als startpunt van waaruit je op zoek gaat naar uitelopende vormen van waardecreatie. Hoewel deze vier kwadranten ver blijven van de complexiteit van een daadwerkelijk bestaande organisatie, helpen ze bij het destilleren van de essentie van je organisatie. En dat dwingt tot focus. Bij het invullen van de kwadranten voor jouw eigen organisatie zul je snel merken dat er onderlinge afhankelijkheden, en misschien ook grijze gebieden, tussen deze vier kwadranten bestaan. Dat is prima, want juist in die afhankelijkheden zit vaak de essentie van wat je businessmodel zo uniek maakt.

Laten we Marktplaats.nl als voorbeeld nemen. Door het samenbrengen van veelal particuliere aanbieders en kopers, die op zoek zijn naar een goede deal (doelgroep), via een onlineplatform (kanaal), ontstaan directe (ver)koperrelaties tussen particulieren (aanbod). Daaraan onttrekt Marktplaats.nl waarde door individuele deelnamegelden (300.000 advertenties per dag, waarvan 80 procent gratis) en advertentie-inkomsten via *banners* (verdienmodel). Door het enorme volume aan bezoekers op Marktplaats.nl werd een tweede doelgroep aangeboord: MKB-bedrijven die in Marktplaats.nl een belangrijk nieuw verkoopkanaal ontdekten (doelgroep). Marktplaats.nl omschrijft deze verschuiving zelf als de transformatie van het ‘Handelshart van Nederland’ naar het ‘Winkelhart van Nederland’. Vanwege het selfserviceprincipe van de website zijn de door Marktplaats.nl uitgevoerde handelingen beperkt, waardoor de organisatieomvang beperkt kan blijven (bronnen).

Kortom, de verwevenheid van de vier kwadranten vertelt vaak het verhaal en de kracht achter een bepaald businessmodel. De strategie van Marktplaats.nl is in figuur 2 gevisualiseerd.

Waardecreatie met de twaalf groeimodellen

Het antwoord op de vraag hoe te groeien, vind je in onze ogen alleen door nieuwe waarde te creëren. En dan hebben we het in eerste instantie over waardecreatie voor de klant, bijvoorbeeld een aanbod van een substantieel snellere internetverbinding tegen een veel lagere prijs, of toegang tot een assortiment aan beleggingsfondsen dat voorheen alleen voor professionele beleggingsinstellingen toegankelijk was. En tegelijkertijd draait het ook om waardecreatie voor je eigen organisatie, zoals een gezonde winstmarge of toegang tot nieuwe klantgroepen. Het voordeel van de te realiseren waardecreatie als gevolg van de businessmodelinnovatie moet dus over zowel je organisatie als je klanten verdeeld worden.

We onderscheiden twaalf groeimodellen die je helpen nieuwe business te creëren. Elk groeimodel bestaat uit een radicale verandering in (een van de kwadranten van) het bestaande businessmodel, waarmee je nieuwe waarde voor de doelgroep creëert. Met een radicale verandering bedoelen we dat zaken worden aangepakt op een manier die niet gangbaar is voor de sector waarin de organisatie actief is. In elk kwadrant kun je een radicale verandering doorvoeren. Denk bijvoorbeeld aan het aanbieden van een nieuw assortiment via onconventionele kanalen, een andere manier van betalen voor de doelgroep, het herorganiseren van activiteiten met partners of een andersoortige relatie met de doelgroep.

Waardecreatie kan in het Businessmodelwiel op drie niveaus plaatsvinden. Allereerst door binnen je bedrijfsmuren activiteiten veel beter in te richten dan in je sector gangbaar is. Dit kan betekenen dat je afscheid moet nemen van activiteiten die in de loop der jaren vanzelfsprekend zijn geworden. Of dat je juist nieuwe activiteiten initieert waar nog geen enkele concurrent zich mee bezighoudt.

In het Businessmodelwiel kan het grote verschil met de sectornorm in elk van de vier kwadranten gevonden worden. Dit resulteert in de eerste vier groeimodellen:

- 1 *Klantbehoefte beantwoorden* – Beantwoord beter aan een klantbehoefte met minimale afwijking van het huidige aanbod.
- 2 *Opnieuw samenstellen* – Stel aanbod en kanaal samen op een niet-gangbare manier binnen de sector.
- 3 *Anders afrekenen* – Reken op een nieuwe manier met de klant af en/of verlaag de kostenstructuur.
- 4 *Inefficiënties vervangen* – Vervang inefficiënties in bronnen en partners door slimme herorganisatie of verwijdering.

Op het tweede niveau van het Businessmodelwiel is de vraag wat dat betekent voor je positie in de bedrijfskolom. Want veel waarde in de keten wordt juist gecreëerd in het samenspel tussen leverancier en afnemer. Met het oog op de vier businessmodelkwadranten kan het slimmer herinrichten van de keten tot stand komen door bestaande organisatie-indelingen ketenbreed te beschouwen en van daaruit specialismen te bundelen of doorlooptijden te verkorten. Dit resulteert in de groeimodellen 5 tot en met 8:

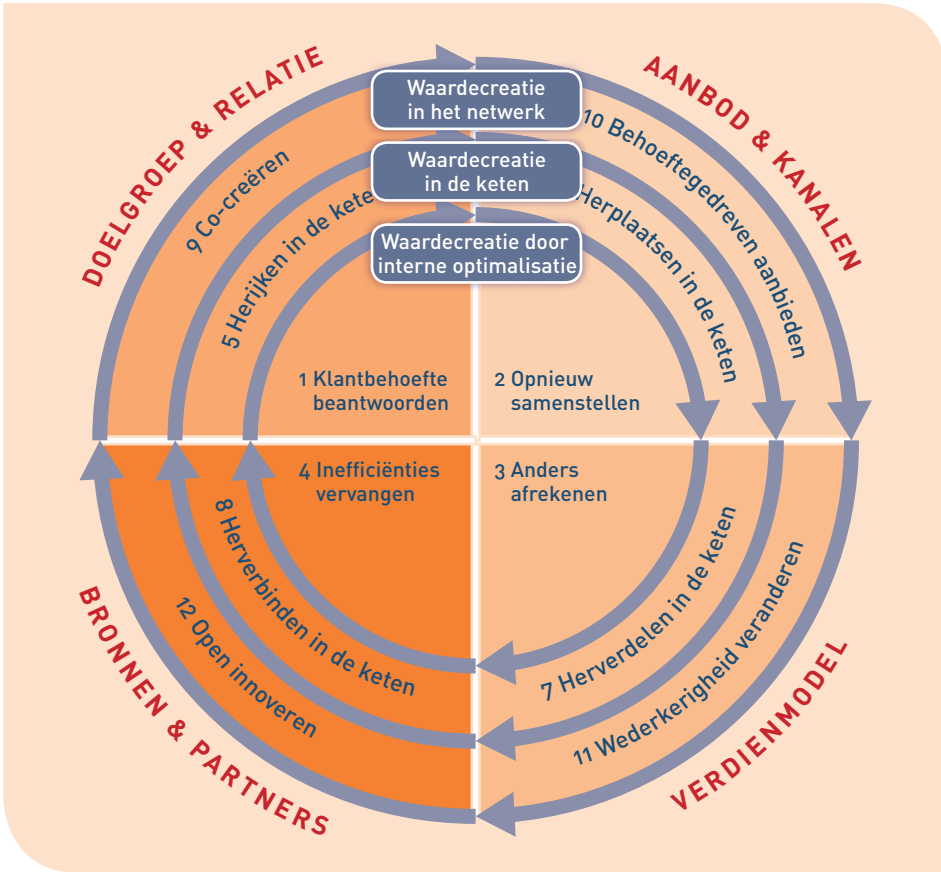
- 5 *Herijken in de keten* – Herijk de plek en de rol van de klant in de keten.
- 6 *Herplaatsen in de keten* – Creëer een nieuw aanbod, gebruikmakend van alle activiteiten in de keten.
- 7 *Herverdelen in de keten* – Speel open kaart met ketenspelers en verdeel activiteiten op basis van unieke kwaliteiten.
- 8 *Herverbinden in de keten* – Maak aanbod mogelijk door slimme, niet-gangbare verbindingen binnen de keten.

Op het derde niveau laat je het klassieke denken in de bedrijfskolom compleet los en ga je kijken hoe je waarde kunt toevoegen in het grotere netwerk. Hierbij speur je de omgeving af naar complementaire bedrijven waarmee je kunt samenwerken om behalve producten ook services en complete oplossingen te bieden aan klanten en eindgebruikers.

Verspilling kan worden tegengegaan door het opheffen van organisatie- en ketengrenzen, en als gevolg hiervan op een andere, goedkopere, efficiëntere en klantvriendelijkere manier de ultieme klantbehoefte te vervullen. Dit resulteert in de groeimodellen 9 tot en met 12:

- 9 *Co-creëren* – Zet de klant in als enthousiaste participant in de samenstelling van product, dienst of beleving.
- 10 *Behoeftedreven aanbieden* – Voorzie in een (latente) klantbehoefte met de wereld als speelterrein.
- 11 *Wederkerigheid veranderen* – Creëer nieuwe manieren van waarde-uitwisselingen (geld, middelen, diensten en aandacht).
- 12 *Open innoveren* – Maak de best mogelijke combinatie van interne en externe bronnen voor de totstandkoming van innovaties.

De combinatie van de vier kwadranten met de drie niveaus levert twaalf groeimodellen op om nieuwe business te ontwikkelen (zie figuur 3).



Figuur 3: De twaalf groei modellen in het Businessmodelwiel.

Casestudy

Hotelketen CitizenM

Een mooi voorbeeld van een bedrijf dat een van de twaalf groeimodellen heeft toegepast, is hotelketen CitizenM. CitizenM heeft belangrijke inefficiënties in de hotelbranche weten te vervangen door interne optimalisatie via het kwadrant 'Bronnen & Partners' toe te passen. In het hotelconcept van CitizenM zijn alleen elementen opgenomen die in de ogen van de doelgroep echt waarde bieden. Bespaard is bijvoorbeeld op het inchecken, maar ook op nodeloze vierkante meters in de hotelkamer. Daar staat tegenover dat er gratis internet en filmaanbod beschikbaar is. Ook is geïnvesteerd in een kwalitatief uitstekend kingsize bed en douche, naast comfortabele en huiselijk ingerichte gemeenschappelijke ruimtes. Een andere belangrijke kostenpost, de totstandkoming van een nieuw hotelgebouw, is ook compleet op de schop genomen. Een CitizenM hotel is namelijk te assembleren uit standaard prefab-kamerunits, die fabrieksmatig in serieproductie worden vervaardigd en als legoblokjes op de bouwplaats worden gestapeld. Door scherpe strategische keuzes in het businessmodel te maken weet CitizenM haar slogan van *affordable luxury for the people* met recht invulling te geven.

Co-creatie bij giffgaff

Een compleet ander voorbeeld van een bedrijf dat succesvol een groeimodel heeft toegepast is giffgaff, een Britse telecomaانبieder, onderdeel van het concern Telefontica O2. De telecommarkt is – net als de hotelbranche – een markt waar de meeste rek echt uit lijkt te zijn. Toch groeit giffgaff als kool, waar anderen stilstaan. Bij giffgaff verloopt het klantcontact niet via een traditioneel callcenter, maar via de online community van gebruikers, die vragen van klanten en prospects beantwoorden. De inbreng van 'leden' gaat zelfs nog verder: ze dragen nieuwe productideeën aan, stellen samen de tarievenstructuur vast (klanten worden betaald voor de inspanningen voor de organisatie), ontwikkelen nieuwe services (zoals apps voor smart phones) en marketingactiviteiten. Co-creatie is daarmee tot in de haarvaten van de organisatie doorgevoerd.

Zowel CitizenM als giffgaff heeft als gevolg van de vernieuwing van het businessmodel een belangrijk en duurzaam concurrentievoordeel weten te creëren. Dit voordeel is langer houdbaar omdat de vernieuwingen die men heeft doorgevoerd betrekking hebben op meerdere kwadranten van het Businessmodelwiel, die bovendien goed met elkaar in balans zijn en elkaar versterken. In beide gevallen heeft het management vanuit een heldere en scherp gedefinieerde visie op de huidige bedrijfssituatie keuzes durven maken die tot dat moment binnen de sector ondenkbaar waren. Het gaat er bij het veranderen van het bestaande businessmodel dan ook om dat je het geloof en het lef hebt om deze visie in alle facetten door te voeren. Alleen dan ontstaat het gewenste domino-effect waarbij de verschillende kwadranten opnieuw worden ingericht, met als beloning een baanbrekend en duurzaam nieuw businessmodel.

KANTTEKENINGEN

In aanvulling op het Business Model Canvas van Osterwalder en de Blue Ocean Strategy van Kim en Mauborgne bieden het Businessmodelwiel en de bijbehorende groeimodellen een goede invulling aan de totstandkoming van nieuwe businessmodellen. De methodiek Groeimodellen geeft hierbij direct concrete handvatten, en helpt de gebruiker op weg bij het beantwoorden van de vraag hoe het bestaande businessmodel vernieuwd kan worden. De meerwaarde van de methodiek komt met name tot zijn recht in bedrijfssituaties waar men moeite heeft om het vaste stramien los te laten. Het *out-of-the-box* ontwikkelen komt bij Groeimodellen beter tot zijn recht dan bij het Business Model Canvas van Osterwalder, waar de focus gevoelsmatig meer ligt op de analyse van de huidige situatie.

Er bestaat een belangrijke parallel tussen groeimodellen en creativiteitsbevorderende technieken die gebaseerd zijn op het zogeheten patroondenken, zoals *Systematic Inventive Thinking* (SIT) en TRIZ. Bij deze methoden creëert de gebruiker nieuwe waarde voor de klant met als startpunt de bestaande (bedrijfs)situatie. Ook bij Groeimodellen is het startpunt de eigen organisatie, en de denkpatronen bestaan in dit geval uit de twaalf beschreven groeimodellen die de gebruiker tot zijn beschikking heeft. Er zit wel een verschil in het ‘domein’ van de vernieuwing: bij Groeimodellen ligt de nadruk op het doorvoeren van vernieuwingen in het businessmodel (de wijze waarop waarde voor de klant wordt geleverd), daar waar SIT en TRIZ vaak op het smallere domein van productontwikkeling worden toegepast.

Literatuur

- P. Heere, D. van der Heijden, A. van Logtsteijn & Y. Mandour, *Doelgericht vernieuwen*. Academic Service, 2005.
- W.C. Kim & R. Mauborgne, *Blue Ocean Strategy*. Business Contact, 2011.
- Y. Mandour, B. Brees & R. Wenting, *Zo vernieuw je je businessmodel*. Van Duuren Management, 2012.
- A. Osterwalder & Y. Pigneur, *Business Model Generation*. John Wiley and Sons Ltd, 2010.

2 Diensten-Innovatiemodel Syntens

Nieuwe diensten ontwikkelen op basis van een heldere strategie

Sandra Verwij & José Laan

INLEIDING

Diensteninnovatie is binnen grotere bedrijven en multinationals in opkomst. Diensten ontwikkelen is niet nieuw – diensten bestaan al eeuwen – maar een nieuwe dienst innoveren in deze snelle tijd vergt andere vaardigheden van jou als ondernemer, innovatiemanager, adviseur of professioneel dienstverlener. Grote bedrijven verschuiven steeds meer van productenbedrijf naar dienstenbedrijf (zie IBM, Océ en Miele). Deze bedrijven zoeken actief naar mogelijkheden om hun omzet en winst te vergroten. Het blijkt dat het aanbod van product en dienst samen leidt tot hogere marges, betere binding met de klant en concurrentievoordeel. Het omzetpercentage uit bijvoorbeeld de industrie neemt toe door het toevoegen van diensten aan het productenprogramma.

Bij het definiëren van een dienst wordt vaak gewezen op de volgende karakteristieken: ontastbaarheid, vergankelijkheid, onafscheidelijkheid en heterogeniteit.

De grenzen tussen sectoren vervagen en er ontstaan bedrijven die volstrekt nieuwe markten aanboren en ontwikkelen. Het verschil met de oude economie is dat de verbindingen tussen kennisontwikkeling en business development anders gaan verlopen: van transactiegericht naar relatiegericht. Ontwikkeling van diensten kan alleen door samen te werken en transparant te zijn over het te leveren dienstenproces (welke toegevoegde waarde lever je?).

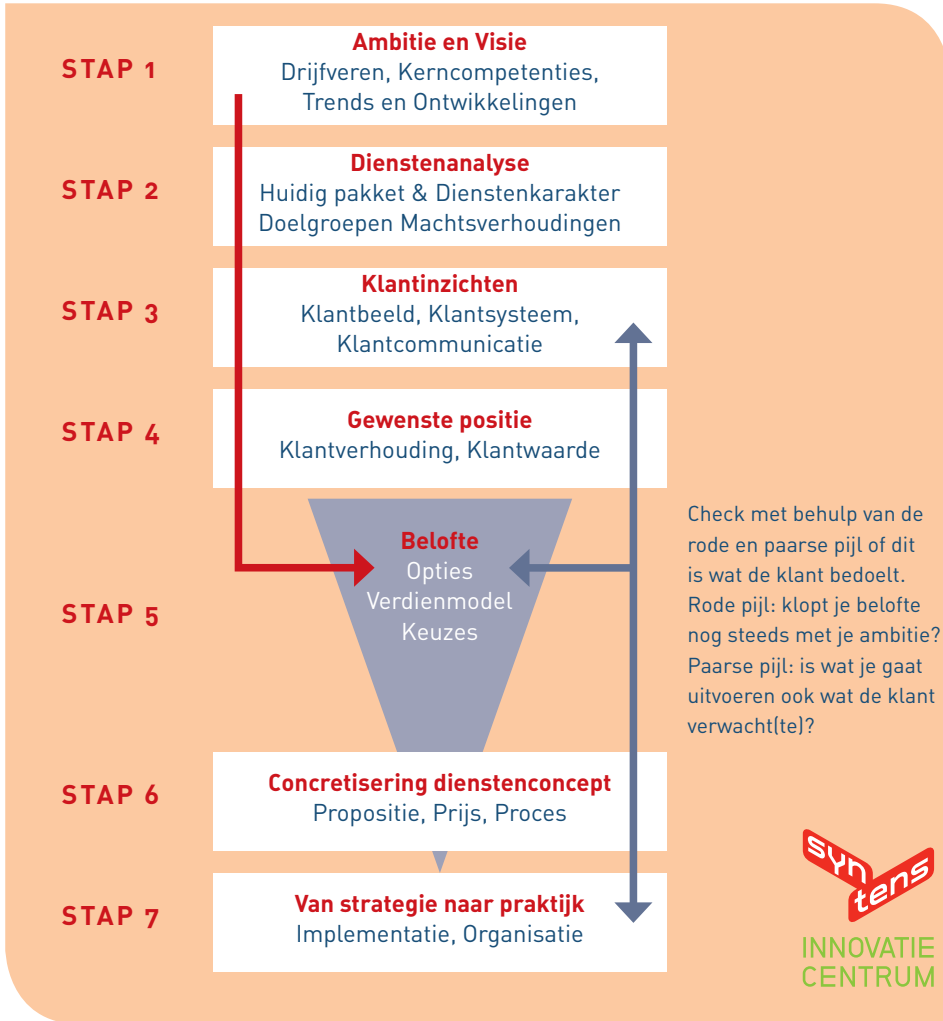
Diensteninnovaties vereisen dus nieuwe organisatorische principes, nieuwe structuren en processen, en onderscheiden zich ten opzichte van productinnovaties vooral op het gebied van de sociale ontwikkeling en de businessontwikkeling. Diensteninnovatie levert volop innovatiekansen, maar betekent vaak ook een hele omschakeling in de strategie en de organisatie van het bedrijf, vooral in het geval van een product(ie)gerichte organisatie.

BASISCONCEPT EN ONTSTAANSGESCHIEDENIS

Het Diensten-Innovatiemodel is ontwikkeld door Henk van der Wal, Sandra Verweij en José Laan (voorheen innovatieadviseurs bij Syntens) in samenwerking met de Vrije Universiteit Amsterdam en user-centered ontwerpbureau Muzus. De basis voor het model is begin 2009 gelegd. Aanleiding voor de ontwikkeling van een specifiek eerstelijns adviesmodel voor het Midden- en Kleinbedrijf (MKB) op het gebied van diensteninnovatie was de toenemende vraag van klanten naar begeleiding op dit gebied. MKB-bedrijven vroegen Syntens regelmatig hoe ze diensten kunnen ontwerpen, implementeren,



uitvoeren en professionaliseren, om zo meer waarde voor hun eigen klanten te kunnen toevoegen. Hoofdvraag daarbij was: hoe ontwerp ik een dienst? Bij onderzoek bleek dat er onvoldoende praktische MKB-instrumenten voor het ontwerpen van diensten voorhanden waren. Het Diensten-Innovatiemodel is in co-creatie vanuit wetenschap en praktijk ontstaan en in individuele en collectieve trajecten aan de praktijk getoetst.



Figuur 1: Syntens Diensten-Innovatiemodel.

Het model is een gereedschap voor adviseurs en een middel voor ondernemers om inzicht te krijgen in hun kansen op het gebied van diensteninnovatie. Het helpt je als ondernemer om je (toekomstige) dienstenaanbod optimaal te laten aansluiten op je klant(groepen), je eigen kernkwaliteiten en trends en ontwikkelingen. Met het doorlopen van het model worden nog onontdekte klantbelangen en -behoeften geïnventariseerd, als basis voor nieuwe of verbeterde diensten.

Het model gidst je in zeven stappen door het proces van diensteninnovatie. Stap voor stap word je op weg geholpen met de concrete invulling van een dienstenconcept. Het resultaat is een nieuwe of verbeterde dienst, die niet alleen (beter) aansluit bij de behoeften van jouw klant, maar waarmee je bovendien meer geld kunt verdienen.

HET MODEL IN DE PRAKTIJK

Bewuster omgaan met dienstverlening, al dan niet in aanvulling op het productportefolio, kan een hogere omzet en een beter rendement betekenen. Hiervoor is het belangrijk om goed te weten wat je klant verwacht, of hoe je zijn verwachtingen overtreft. En welke waarde hij daaraan hecht. Vervolgens is het aan de creativiteit van het bedrijf om een optimaal functionele combinatie te bedenken van product en dienstverlening, of juist een geheel nieuwe dienstverlening, passend bij de kwaliteiten, ambitie en visie van het bedrijf.

Hieronder bespreken we de zeven stappen van het Diensten-Innovatiemodel meer in detail.

1 **Waarom diensteninnovatie? Wat wil ik ermee bereiken? Welke ideeën voor diensten heb ik al?**

Innovatie begint aan de bron: bij jou als ondernemer. De visie, ambities en drijfveren van de ondernemer vormen dan ook het fundament van het Diensten-Innovatiemodel. In de eerste fase worden jouw persoonlijke drijfveren en de bedrijfsambities in het algemeen en ten aanzien van diensteninnovatie in kaart gebracht. Welke toekomst zie je voor je bedrijf weggelegd? Waar ben je nu al heel goed in? Zijn deze kerncompetenties door te trekken naar jouw dienst? Welke rol dicht je jezelf toe in dit proces? Het resultaat van deze stap is dat je als ondernemer zicht hebt op je persoonlijke en bedrijfsambities ten aanzien van diensteninnovatie.

2 **Wat doe ik nu? Voor wie? Wat betekenen ik daar?**

In de tweede stap onderzoek je hoe je huidige dienstenpakket er nu uitziet, wat voor soort diensten je levert en aan wie je die levert. Tevens krijg je door toepassing van de Kraljic-matrix inzicht in de machtsverhoudingen met je klanten. De Kraljic (inkoopportefolio)-matrix maakt onderscheid tussen vier typen inkoopproducten (-diensten) op basis van de mate van toeleveringsrisico en de invloed op het financiële resultaat van de onderneming. De kracht van deze stap is dat je als ondernemer verplicht de bril van de afnemer opzet bij het analyseren van je betekenis voor de verschillende klanten/doelgroepen. Dit biedt een nieuwe kijk op de uitgangspunten, invulling, haalbaarheid en kansen van de (beoogde) dienstverlening en de waarde die jouw klant daaraan toekent.

3 **Wat speelt er bij mijn klanten? Wie hebben er allemaal met mijn dienst te maken? Wat zijn hun belangen?**

In de derde stap van het Diensten-Innovatiemodel staan je klant en de communicatie met je klant centraal. Daarnaast kijk je naar de trends en ontwikkelingen die van belang zijn voor jouw bedrijf en de klanten/doelgroep. Klantinzichten zijn een prachtige inspiratiebron voor vernieuwing.

Door klantgesprekken te voeren op ‘belangenniveau’, met behulp van de bij het model behorende methodiek, kom je in de derde fase te weten wat er echt speelt bij je klanten. De gesprekken zijn gericht op het onderzoeken van mogelijkheden voor (een verdergaande) samenwerking en op het vormen van *partnerships*. Tijdens deze gesprekken worden inzichten gedeeld en belangen uitgewisseld. Je komt erachter of je kunt groeien van ‘leverancier’ naar wellicht ‘strategisch partner’ voor je klant. Natuurlijk bestaan er nog vele andere manieren om behoeften en gebruikersinzichten te achterhalen, maar voor de vaak praktisch ingestelde MKB-ondernemer biedt deze aanpak concrete resultaten en het meeste effect.

4 Wat wil en kan ik betekenen voor mijn klanten? Wat levert hun dat op?

In stap 4 speelt de strategische afweging welke gewenste, onderscheidende positie je wilt innemen als bedrijf naar je klant of doelgroep. Hierbij kan de ‘Klantverhoudingen-piramide’ een rol spelen. Deze grafische weergave geeft je inzicht in welke positie je nu inneemt voor je klant/doelgroep en welke je bij de klant kunt en wilt gaan innemen (op basis van onder meer de klantgesprekken). De piramide bevat verschillende segmenten; van onder naar boven zijn dat: leverancier, voorkeursleverancier, partner, strategisch partner. Onderaan ziet je klant je voornamelijk als leverancier of voorkeursleverancier: je levert ‘gewoon’ wat je moet leveren. Bij elk segment kan een andere soort dienstverlening passen. De te ontwikkelen route en manier om van leverancier naar wellicht strategisch partner te groeien, wat meestal maar bij enkele geselecteerde klanten mogelijk is, beschrijf je en die toets je aan het strategisch plan van je bedrijf. Strategische klanten zijn klanten met wie je samen strategisch en toekomstgericht producten en diensten ontwikkelt en met wie je meedenkt.

Daarnaast wordt in stap 4 geïdentificeerd welke waarde de klant hecht aan jouw (toekomstige) dienstverlening.

5 Wat wordt mijn belofte? Op welke manieren kan ik die waarmaken? Hoe ga ik er geld mee verdienen?

In de vijfde stap staat het formuleren van de ‘belofte’ die je gaat waarmaken voor je klant centraal. Je onderzoekt hoe je die kunt waarmaken en er geld mee kunt verdienen. De belofte ligt op het snijvlak van de beoogde dienst, de klantbehoefte, de kerncompetenties van je organisatie en het onderscheidend vermogen. De belofte is nog niet de dienst! In deze stap bedenk en kies je jouw dienstenconcept op basis van de gevonden inzichten uit stap 3, die je verbindt met de onderdelen van de belofte. Daarnaast formuleer je de criteria voor het dienstenconcept, waarbij je kijkt naar de haalbaarheid en mogelijke (nieuwe) verdienmodellen. Natuurlijk verifieer je in deze fase of de gedane belofte nog steeds past bij je ambitie en visie.

6 Hoe omschrijf ik mijn dienst? Wat vraag ik voor mijn dienst? Hoe verloopt het dienstenproces?

In de voorlaatste stap 6 wordt het beoogde dienstenconcept geconcretiseerd door middel van een goede propositie, een beschrijving en een weergave van het dienstenproces en een prijsbepaling. Aan de propositie wordt een zogenoemde *pay-off* gekoppeld, die de kern van de propositie bevat. In deze stap kun je hulpmiddelen toepassen om de dienst

te visualiseren, of scenario's voor het dienstenproces beschrijven: wat zou er per stap in de dienst of per contactmoment met de klant moeten gebeuren? Hoe wordt de dienst aangeboden? Via welke distributiekanaalen? Et cetera. De prijs is gekoppeld aan de toegevoegde waarde van de te leveren dienst.

7 Hoe realiseren we onze dienst? Wat en wie hebben wij ervoor nodig en hoe komen we daaraan? Hoe organiseren wij onze dienst?

De laatste stap is de implementatiestap die nodig is om de dienst daadwerkelijk te kunnen realiseren. Je brengt in kaart hoe je het dienstenconcept intern en extern kunt realiseren en controleert daarbij of deze aanpak aansluit bij de gevonden klantinzichten en de belofte die je gaat waarmaken. Het eindresultaat van stap 6 vormt het vertrekpunt hiervoor. In de zevende stap bepaal je welke expertise en hulpmiddelen je nodig hebt om de dienst te verwezenlijken en in de markt te zetten. Waar haal je deze resources vandaan? Ook de vraag hoe je de totstandkoming van de dienst buiten en in jouw eigen organisatie organiseert, wordt hier beantwoord. Houd in deze fase steeds voor ogen dat het creëren van een op alle fronten onderscheidend vermogen de kans op succes sterk vergroot. Een uniek, niet kopieerbaar dienstenconcept heeft in de praktijk een grotere potentie dan een universeel dienstenconcept!

Alhoewel het model in beginsel is ontwikkeld voor productiebedrijven die diensten willen ontwikkelen, is het ook zeer geschikt voor toepassing door dienstverleners. Het geeft je inzicht en zorgt voor bewustwording bij het maken van strategische keuzes. Daarnaast biedt het model je structuur en is het een leidraad voor kansen en innovaties.

Casestudy

Een gerenommeerd transportbedrijf (45 fte), van oudsher gespecialiseerd in het transporteren en geconditioneerd opslaan van sierteelt en groenten in Noord-Holland, zocht naar mogelijkheden om haar toegevoegde waarde – en daarmee haar rendement – te vergroten. Enkele jaren geleden had het bedrijf in het kader van risicospreiding en margeverbetering de ontwikkeling ingezet naar logistiek dienstverlener, naast de transportactiviteiten. Het sloot zich aan bij een Europees netwerk voor distributie van palletzendingen. Deze uitbreiding vormde de opmaat naar een dienstennovatietraject met Syntens.

De ondernemer had zelf ideeën voor een dienst: bieden van opslagcapaciteit naar aanleiding van vraag hiernaar van '(pallet)klanten'. Juist in crisistijd is het voor veel bedrijven moeilijk om eigen opslagfaciliteiten te realiseren. De ondernemer wilde deze klantbehoefte concreter maken, haar vertalen naar een voor beide partijen interessant dienstenconcept en daar praktisch invulling aan geven. Met het transportbedrijf is het Diensten-Innovatiemodel doorlopen.

Uit stap 1 en 2 werd duidelijk dat de transporteur zich nog meer wilde profileren als partner voor zijn klanten door hen op meer fronten van dienst te zijn. In stap 3

werden (potentiële) klanten bezocht en bevraagd volgens de bij het model behorende methodiek. Deze gesprekken werden door het bedrijf en de klanten als ‘open en prettig’ ervaren. “Omdat je uit je eigen comfortzone moet stappen, zijn deze gesprekken in het begin best lastig. Je gaat ineens op een heel ander niveau met de klant om de tafel zitten, waarbij je samen kijkt wat de uitdagingen en mogelijkheden zijn. Daar moet je wel even een drempel voor over.” De gesprekken leverden het bedrijf een schat aan informatie en inzichten op over échte klantbehoeften en -belangen, die de ondernemer diverse kansen boden. Het zelfbedachte ‘opslagconcept’ kwam in een ander licht te staan. Het bleek dat de door het bedrijf gewenste positie van partner bij een aantal klanten zeer goed mogelijk was.

De klantgesprekken stimuleerden de ondernemer om aan de hand van het model zijn idee rondom opslag verder te ontwikkelen. De inzichten uit de klantgesprekken werden verwerkt in dienstenconcepten; één daarvan werd uitgewerkt tot een concrete dienst. Het dienstenproces werd beschreven en er werd een krachtige propositie voor de dienst geformuleerd. De organisatie is zodanig ingericht dat de nieuwe dienst op de juiste manier kan worden geleverd.

De dienst: roulerende opslag

Uit de gesprekken bleek dat klanten vooral behoefte hebben aan kortdurende opslag. Door goederen tijdelijk in opslag te geven, zijn de klanten in staat om grotere hoeveelheden in één keer te produceren. De behaalde besparingen zijn hoger dan de opslagkosten die de transporteur vraagt. Het bleek dat klanten op logistiek gebied wilden worden ‘ontzorgd’: de transporteur zorgt inmiddels voor palletisering, regelt de orderpicking en verzorgt het voorraadbeheer voor zijn klanten. Vanuit de opslag kunnen direct kleine batches naar (eind)klanten worden verstuurd. Klanten zijn hierdoor zeer flexibel in hun tijdelijke opslag. De ondernemer: “Wij combineren met deze nieuwe dienst de klantvraag naar flexibiliteit, specialisatie en kostenbesparingen met onze gedegen kennis van logistieke processen en planning. De marges op palletopslag zijn gering. Wij moeten het hebben van de beweging van goederen, van de werkzaamheden die daarbij komen kijken. We richten ons dan ook niet op leveranciers van bulkproducten, die hun producten bijvoorbeeld een halfjaar bij ons willen stallen. Het gaat ons niet zozeer om de marge op de opslag; het feit dat wij een klant aan ons binden en ons verzekeren van een stuk handling, de aan- en afvoer en eigenlijk de volledige logistieke afhandeling voor onze klant verzorgen, maakt het voor ons interessant.” Het bedrijf maakt inmiddels gebruik van een op maat gemaakt *warehouse management system* en het bedrijfspan is recentelijk uitgebreid met 1200 extra palletplaatsen. Hiervan is alweer tachtig procent benut.

KANTTEKENINGEN

Het model heeft de karakteristieken van academische modellen, maar is concreet vertaald naar de praktijk. Het geeft inspiratie, legt nadrukkelijk de verbinding tussen ‘binnen’ en ‘buiten’ en zet vooral aan tot innoveren in plaats van verbeteren. Het model is toe te passen bij zowel dienst- als productiebedrijven binnen alle sectoren.

Het model geeft tips voor implementatie en branding, maar bij de implementatie van de dienst zullen een sales- en marketingplan en een financieel plan moeten worden toegevoegd. Het toepassen van dit model bij grotere bedrijven (> 500 fte) is nog niet onderzocht.

Literatuur

- M. de Boer, D. Groot, I. La Poutré & S. Verhagen (o.l.v. P. Tack) VU, MIP, *Succesvol ondernemen door het bieden van onmisbare serviceoplossingen*, 2009.
- P. Kraljic, *Kraljic Matrix inkoop portfolio management*, Kluwer, 1983.
- F. Kwakman, B. Nieuwenhuis, J. Segers, F. Spaargaren & J.W. Tellingen, *Reinventing Service Innovation, Discussienotitie Exser Diensteninnovatie*, 2010.
- R. Olivia, “Managing the transition from products to services”. In: *International Journal of Service*, Vol. 14, No 2., 2003.