

Inhoud

Overzicht van de modellen en de auteurs	9
Voorwoord	10
Introductie	13

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	26
Nieuwe diensten ontwikkelen op basis van een heldere strategie	
3 De Innovatie Matrix	32
Kiezen voor innovatie die duurzaam is en impact heeft	
4 Scenarioplanning	37
De toekomst verkennen om sneller kansen te herkennen	
5 Het groeimodel van Ansoff	42
Het kiezen van de best passende groeistrategie voor je organisatie	
6 Het SIMO-framework	47
Voor het richten van creativiteit en innovatie in de dienstensector	
7 Innovatiestrategie	52
Strategisch denken rond innovatie op de kaart zetten	

DEEL 2: KANSEN & KLANTEN

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

8 Trendanalyse	59
Gestructureerd naar buiten kijken en relevante trends op het spoor komen	
9 Blue Ocean strategie	64
Concurrentie irrelevant maken door je op een nieuwe markt te begeven	
10 De innovatieradar	71
De juiste innovatieprojecten kiezen	
11 De Strategische Innovatie Cyclus[©]	77
Een nieuwe groeicurve creëren in plaats van blijven verbeteren	
12 Gebruikergedreven innovatie	84
Dienstverlening verbeteren op basis van gedragsonderzoek bij gebruikers	
13 Customer Journey Map	90
Zichtbaar maken van klantervaringen bij het ontwikkelen van nieuwe diensten	

14	Persona als innovatie-instrument	95
	Verhalen van modelklanten gebruiken om klantinzicht tot leven te brengen	
15	De superpromoter	100
	Gebruik maken van enthousiaste klanten en medewerkers bij innovatie	
16	Crowdsourcing	106
	Een platform creëren voor het uitwisselen van creatieve ideeën en oplossingen	
17	Het Cocha-Model	111
	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

18	Business roadmapping	117
	Een plan maken voor de ontwikkeling van producten, diensten en technologieën	
19	Business Model Canvas	124
	Samenhang brengen in de 'drivers' voor waardecreatie	
20	Innovatie Portfolio Management	129
	Beoordelen en managen van innovatie-investeringen	
21	Het klantgestuurde businessmodel	136
	Op logische wijze bij het juiste verdienmodel uitkomen	
22	Het inzichtgedreven innovatiemodel	142
	Proposities ontwikkelen op basis van inzichten in business, markt en klanten	
23	De Innovatie Scorecard	148
	De slaagkans van innovaties bepalen voordat je investeert	
24	Innovation Funnel	154
	Het genereren van voldoende kansrijke ideeën	

DEEL 4: SAMENWERKING & PARTNERS

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

25	Open innovatie	161
	Interactief ontwikkelen van innovaties met veelzeggende klanten	
26	Five degrees of co-creation involvement	166
	Beoordelen welke vorm van klantbetrokkenheid effectief is in welke situatie	
27	Maatschappelijk Business Case Model	171
	Innoveren gericht op economisch en maatschappelijk rendement	

28	Alliantievorming	177
	Samen investeren om sneller te innoveren	
29	Netmerken	183
	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

30	Het Stage Gate-model	189
	Een innovatieproject in vijf stappen tot een succes maken	
31	Het APSIT-model	195
	Op basis van beproefde technologie een nieuwe dienst in de markt zetten	
32	De InnovatieSleutel	204
	Leiding geven aan lerende innovatieteams	
33	Het requirementsmodel	209
	Innoveren met het eindresultaat voor ogen	
34	Het VNA-model	215
	Vooraf opbrengsten van in netwerken ontwikkelde innovaties kwantificeren	
35	De Customer Value Map	222
	Positioneren van een innovatie op basis van prijs-kwaliteitpercepties	
36	Het ESSB-model	228
	Omgaan met aankoopbarrières bij nieuwe producten en diensten	

DEEL 6: CULTUUR & ORGANISATIE

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

37	Het zandlopermodel	235
	Ruimte creëren in een organisatie om kennis te transformeren in kansrijke ideeën	
38	De Innovation Climate Scan (ICS)	242
	Ontdekken waarom innovatie niet succesvol verloopt	
39	Model voor Innovation Performance Improvement	247
	Heldere criteria hanteren om de innovatiefunctie vorm te geven	
40	Challenge Driven Innovation model	253
	Creatief denken stimuleren om een innovatieve organisatiecultuur te ontwikkelen	
	Over de redactie	258
	Over de auteurs	258

Overzicht van de modellen en de auteurs

1	Groeimodellen	– Yousri Mandour
2	Diensten-Innovatiemodel Syntens	– José Laan en Sandra Verweij
3	De Innovatie Matrix	– Roland van Kralingen en Rogier van Kralingen
4	Scenarioplanning	– Philip J. Idenburg en Wendela Sanders
5	Het groeimodel van Ansoff	– Yousri Mandour en Loes Wevers
6	Het SIMO-framework	– Meindert Flikkema
7	Innovatiestrategie	– Ruud Smeulders
8	Trendanalyse	– Tony Bosma en Ruud Smeulders
9	Blue Ocean strategie	– Yousri Mandour
10	De innovatieradar	– Tony Bosma
11	De Strategische Innovatie Cyclus®	– Taco C.R. van Someren en Shuahua van Someren-Wang
12	Gebruikergedreven innovatie	– Frank Bosboom en Caroline Maessen
13	Customer Journey Map	– Geke van Dijk
14	Persona als innovatie-instrument	– Rob Beltman
15	De superpromoter	– Rijn Vogelaar
16	Crowdsourcing	– Han Gerrits
17	Het Cocha-Model	– Bart Hufen
18	Business roadmapping	– Inge Oskam
19	Business Model Canvas	– Bart Nieuwenhuis
20	Innovatie Portfolio Management	– Sjors van Leeuwen
21	Het klantgestuurde businessmodel	– Marleen Bekkers en Dirk Houtgraaf
22	Het inzichtgedreven innovatiemodel	– Edward Jonkers, Nienke Gruppelaar en Maton Sonnemans
23	De Innovatie Scorecard	– Sjors van Leeuwen
24	Innovation Funnel	– Sjors van Leeuwen, Geke van Dijk en Ruud Smeulders
25	Open innovatie	– Geke van Dijk
26	Five degrees of co-creation involvement	– Edward Jonkers, Nienke Gruppelaar en Maton Sonnemans
27	Maatschappelijk Business Case Model	– Peter van Felius
28	Alliantievorming	– Frank Bosboom
29	Netmerken	– Frank Bosboom en Maarten Königs
30	Het Stage Gate-model	– Yousri Mandour en Loes Wevers
31	Het APSIT-model	– Els van de Kar
32	De InnovatieSleutel	– Henk Korevaar
33	Het requirementsmodel	– Edwin Schumacher en Mike van Spall
34	Het VNA-model	– Bart Nieuwenhuis
35	De Customer Value Map	– Rob Beltman
36	Het ESSB-model	– Rob Beltman
37	Het zandlopermodel	– Jeff Gaspersz
38	De Innovation Climate Scan (ICS)	– Jeroen de Kempenaer
39	Model voor Innovation Performance Improvement	– Hans Bakker
40	Challenge Driven Innovation model	– Han Gerrits en Rogier van Kralingen

Voorwoord

Voor je ligt een boek met modellen om te helpen bij innovaties in je bedrijf of organisatie. Er wordt veel gesproken over innovatie en de overheid heeft er zelfs topsectoren bij bedacht. Innoveren is echter een werkwoord en vraagt ook om praktische handreikingen. Die hebben we in dit *Groot Innovatie Modellenboek* gebundeld.

Het boek verschijnt in een periode waarin de markt volop in beweging is en nieuwe eisen stelt aan ondernemers en hun producten en diensten. Er is sprake van toenemende concurrentie en prijsdruk, terwijl klanten kritischer en veeleisender worden. Nieuwe mobiele en webbased (cloud) initiatieven 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 is voelbaar om met nieuwe producten en diensten in te spelen op veranderende eisen van consumenten en afnemers. Naast prijs gaat ook service een steeds grotere rol spelen; 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 toe en staat als gevolg van de vergrijzing een enorme uitstroom van hoogwaardige kennis voor de deur. Er is nu al een groot tekort aan technische kennis en veel schaarse kennis komt buiten bedrijven te liggen bij een toenemend aantal zelfstandige professionals.

Waar steeds meer kennis via internet vrij beschikbaar komt, ontstaat aan de andere kant een behoefte aan steeds grotere specialisatie. Deze hyperspecialisten worden deels gevormd door een nieuwe generatie professionals, die we hard nodig hebben maar die wel eigen eisen stelt aan werk en werkklimaat. Dat betekent ook dat ondernemers zich moeten realiseren dat het landschap van kennis en werk ingrijpend verandert als gevolg van technologie en social media. Er ontstaan nieuwe en flexibele werkverbanden, communities en netwerken – en tegelijk zijn werk en kennis steeds minder aan grenzen gebonden. Het is zaak niet langer alleen in ‘NL-termen’ te denken, maar minimaal Europees. Een deel van de ondernemers ziet zich genoodzaakt de business te internationaliseren, omdat alleen over de grenzen kansen voor ondernemerschap zijn.

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 23. Volgens kenners is dat niet voldoende. Ondernemingen in Nederland besteden te weinig geld aan de ontwikkeling van nieuwe producten en diensten, en het overheidsbeleid stimuleert innovatie nauwelijks, ook al heeft men de ambitie om Nederland op de vijfde plaats van de meest innovatieve landen te zetten. 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. 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.

Dit boek is niet af, want in de praktijk ontwikkelen zich nieuwe inzichten en modellen. Ook is het niet volledig. We hebben niet alle modellen kunnen opnemen, maar moesten ons beperken tot de modellen die wij van belang achten. Daarbij zullen we zeker een aantal 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...

Breda/Bloemendaal, januari 2013

Ruud Smeulders
Frank Kwakman

www.grootinnovatiemodellenboek.nl

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 onder andere de eerder genoemde topsectoren) 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 vorig jaar verschenen interview 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 vakin-

houdelijke 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 stijlflexibiliteit: 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. Smidt, *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.



STRATEGIE & INNOVATIE

MODELLEN WAARMEE JE HET INNOVATIEPROCES
IN EEN ORGANISATIE RICHT EN ORGANISEERT

Nieuwe business creëren vanuit verschillende vormen van waardecreatie

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

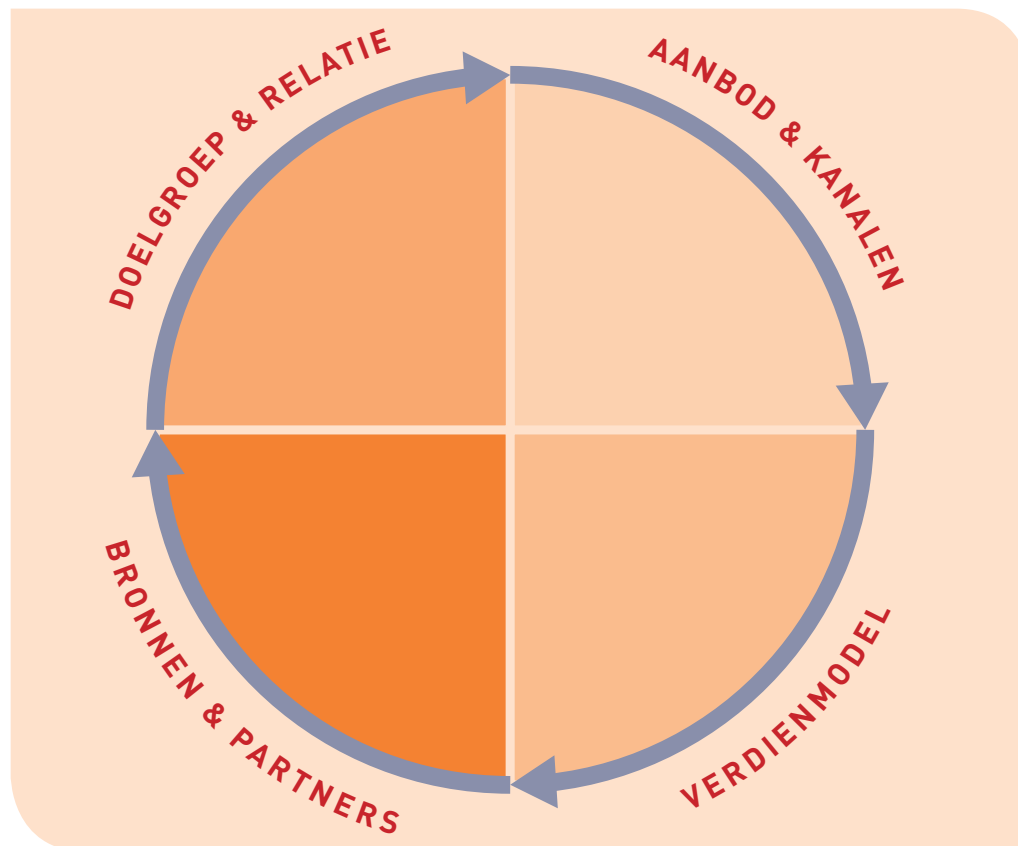
Nieuwe businessmodellen hebben in de afgelopen decennia schokgolven in ons economisch landschap veroorzaakt. Amazon.com, bol.com, Google, Zara, Ikea, easyJet, eBay en Marktplaats.nl: het zijn allemaal voorbeelden van inmiddels grote bedrijven die de markt wezenlijk hebben veranderd. Deze spraakmakende 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.

Hier biedt de methodiek Groeimodellen 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?



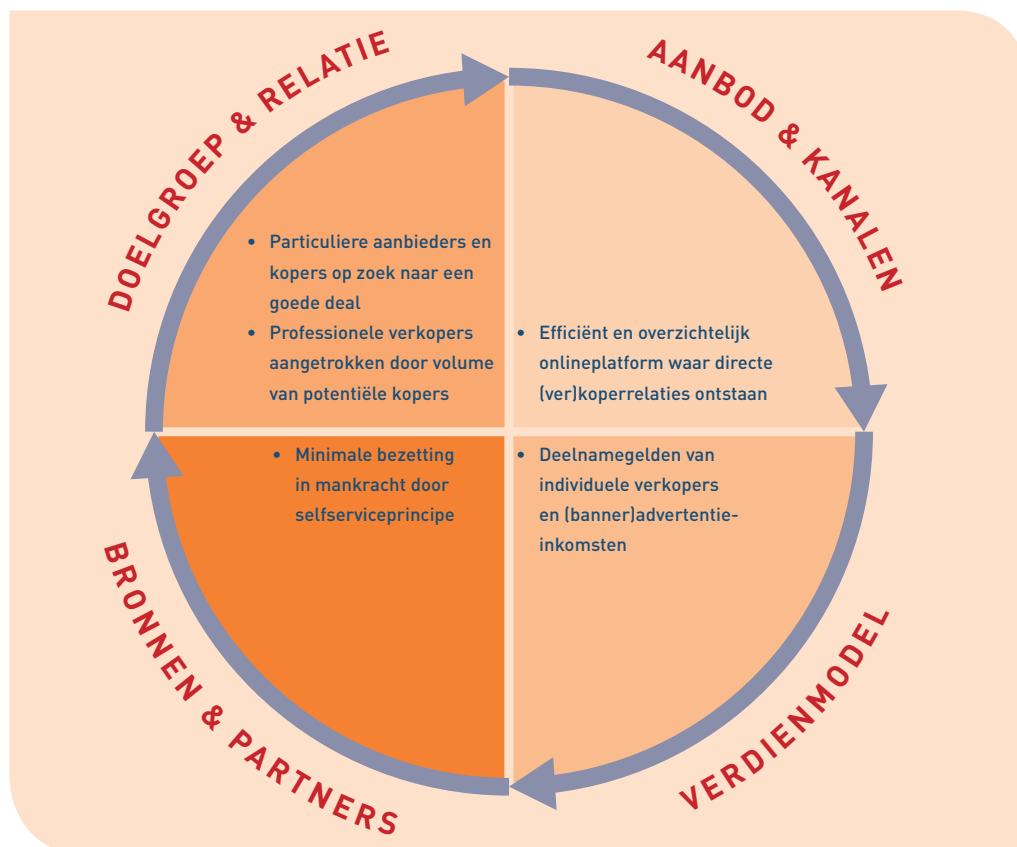
Figuur 1: De vier kwadranten van het Businessmodelwiel: de basis voor de groeimodellen.

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.

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 uiteenlopende 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.



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

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.

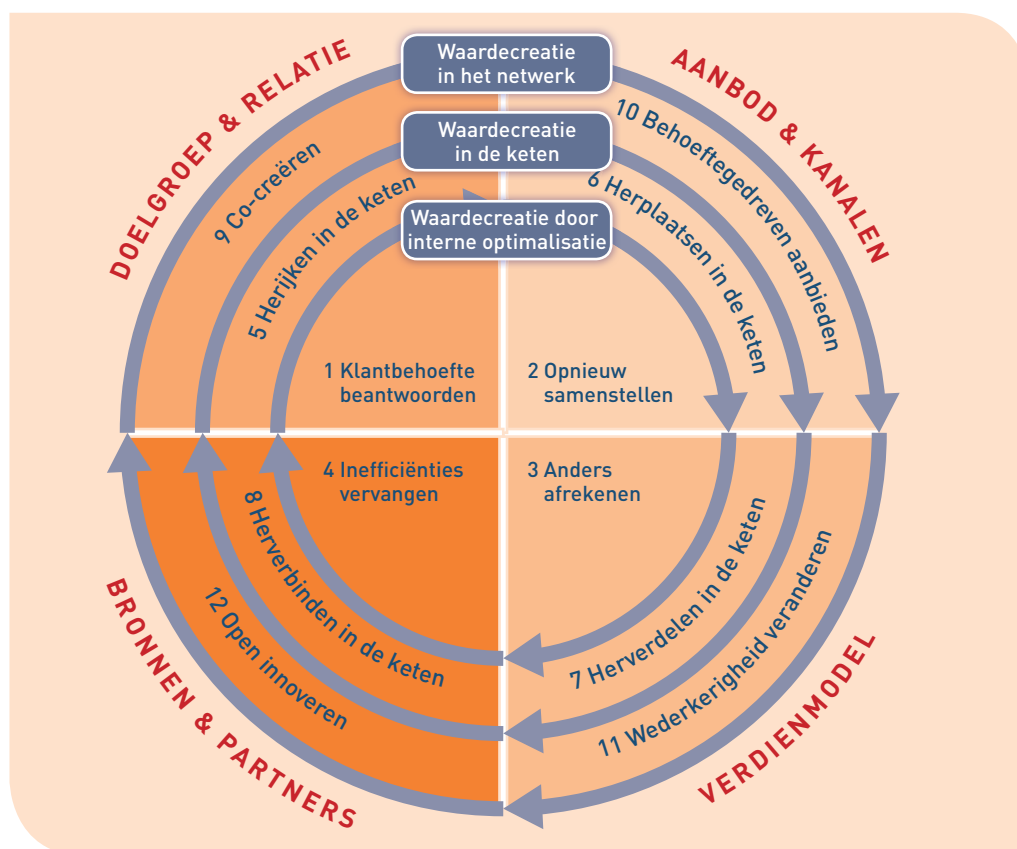
- 7 *Herverdelen in de keten* – Speel open kaart met ketenspelers en verdeel activiteiten op basis van unieke kwaliteiten.
- 8 *Herverbinden in de keten* – Maak aanbod mogelijk door slimme, niet-gangbare verbindingen binnen de keten.

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 groeimodellen 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 Telefonica 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 Logtesteyn & Y. Mandour, *Doelgericht vernieuwen*. Academic Service, 2005.
- W.C. Kim & R. Mauborgne, *Blue Ocean Strategy*. Business Contact, 2011.
- Y. Mandour, B. Brees & R. Wenting, *Groeimodellen. Creëer nieuwe business*. 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

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 business-ontwikkeling. 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 ontwerp bureau 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.