

1.37 *Innovatie in de dienstverlening*

Drs. M. Hoogendijk

1.37.1. Inleiding

Innovatie in de maakindustrie kent een meer formele historie dan bij dienstverlening. Sterkte-zwakte analyses, krachtenveld analyse, de innovatiecommissie en een projectaanpak zijn zaken die in een groot aantal productiebedrijven reeds langere tijd zijn ingevoerd. Daaruit zijn een groot aantal lessen te trekken die goed naar de dienstverlening zijn te vertalen, mits men oog heeft voor het specifieke karakter van dienstverlening, zoals immaterialiteit, de participatie van de klant in het dienstverleningsproces en de vergankelijkheid van een dienst.

Innovatie vraagt vrijheid, eigenzinnigheid en de moed om van bestaande oplossingen af te wijken. Beheersing vraagt discipline, aanhouden van normen, regels en afspraken. Beide houdingen zijn belangrijk. Het is vooral de balans, de verhouding tussen beide die succesvolle innovatie bevordert. Beheersing zonder innovatie betekent stagnatie. Innovatie zonder beheersing betekent de kans op chaos. In de wereld van vandaag verandert alles snel en ook in de dienstverlening is innoveren noodzaak. De eisen die klanten stellen aan producten en diensten gaan steeds verder. Dat geldt met name voor producten waarvoor een groot aanbod bestaat, die reeds enige tijd op de markt zijn en waarbij bedrijven elkaar concurreren. Denk maar aan auto's, parfums, kleding. Men stelt hoge eisen aan de technische perfectie en kiest toch vaak op emotionele gronden. Een zelfde ontwikkeling ziet men in de dienstverlening. De vaktechnische kwaliteit wordt als vanzelfsprekend verondersteld en men kiest de dienstverlener op basis van hoffelijkheid, extra service, vertrouwenwekkende uitstraling en imago.

De succesvolle dienstverlener weet het juiste evenwicht te vinden tussen nieuwe methoden en diensten en de modegrillen van de markt en versterkt daarmee de band met zijn cliënten. Soms moet je vernieuwen in uiterlijkheden, maar de dienstverlener moet een cosmetische aanpassing van de dienst vooral zelf goed kunnen relativeren. Innovatie in de dienstverlening richt zich aldus op het ontwikkelen van nieuwe diensten en op het openen van nieuwe markten voor bestaande diensten. In de praktijk wordt het principe van "oude wijn in nieuwe zakken" daarbij allerminst geschuwd.

1.37.2. De relatie tussen creativiteit en innovatie

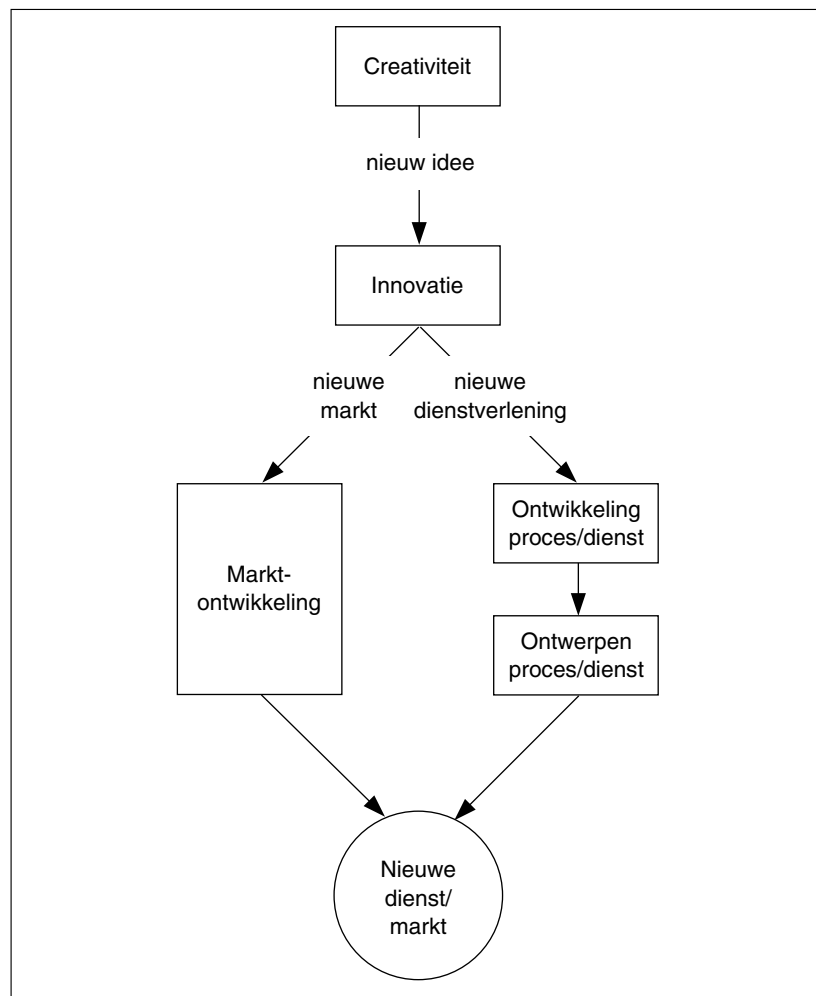
Innovatie en creativiteit zijn aan elkaar gerelateerd, maar het zijn verschillende begrippen. In afbeelding 1.37.1 is dit geïllustreerd. Creativiteit heeft te maken met nieuwe associaties en omvat ook artistieke uitingen. Creatief zijn is denken of handelen in het licht van het zoeken naar nieuwe ideeën of inzichten. Creativiteit getuigt van originaliteit, non-conformisme, fantasie en initiatief. Creativiteit kan niet worden afgedwongen, wel kan het worden gestimuleerd en kunnen gunstige omstandigheden worden gecreëerd waarin creativiteit kan bestaan en ook kan leiden tot nieuwe producten of diensten. Er bestaan ook nogal wat individuele verschillen in de mate van creativiteit van mensen. De echte 'creatievelingen' borrelen over. Het is hun natuur om constant nieuwe verbindingen en associaties te maken. Het wil overigens niet automatisch zeggen dat deze mensen het meest succesvol kunnen innoveren. Ook het onderwerp van creativiteit verschilt sterk per individu. De een heeft bijvoorbeeld veel ideeën als het gaat om kleur en vorm, de ander meer ten aanzien van concepten of theorieën. Zelfkennis; het kennen van eigen voorkeuren, sterkten en zwakten is bevorderlijk voor succesvolle innovatie.

Er zijn ook methoden beschikbaar die creativiteit bevorderen. Deze zijn vaak geschikt voor het in teamverband zoeken naar nieuwe inzichten en ideeën. In veel organisaties is teamwerk en multidisciplinair samenwerken nodig. Dit is vaak niet eenvoudig. Om te voorkomen dat de meest dominante groep of persoon altijd 'wint' kunnen methoden en technieken helpen om alle invalshoeken er bij te betrekken. In dit hoofdstuk worden enkele methoden en technieken besproken.

Innovatie, ontwikkeling en ontwerp

Creativiteit gaat aan innovatie vooraf. Het is niet vanzelfsprekend dat een nieuw idee leidt tot een nieuw product of dienst. In de dienstverlening en de productenindustrie worden artistieke en originele zaken niet onmiddellijk beloond. Terwijl de vernieuwing in de kunstwereld een doel op zich is, moet in de industrie juist elke vernieuwing uitvoerig worden getest en bewezen, voordat zij wordt geaccepteerd en commercieel bruikbaar is. Innovatie speelt in op dat commerciële aspect. Onder innovatie verstaan we het vinden, ontwikkelen en invoeren van een nieuwe activiteit, die leidt tot concurrentievoordeel in de markt. Creativiteit omvat meer dan innovatie, het is meestal ook een voorwaarde voor de onderliggende processen. En op zijn beurt omvat innovatie meer dan ontwikkeling en ontwerp. Bij deze laatste twee begrippen zijn er weer beperkingen ten opzichte van het begrip innovatie. Bij ontwikkeling en

ontwerp is een specifieke keuze gemaakt van een nieuwe markt of dienst en bestaan de activiteiten uit een doelgerichte detaillering en uitwerking van ideeën. Bij innovatie richt men zich op het zoeken van mogelijkheden en opties, het stellen van de juiste vragen. Bij ontwikkeling en ontwerp richt men zich daarentegen op het vinden van oplossingen. Het is een bouwactiviteit, men zoekt naar de juiste antwoorden op de gestelde vraag (eisen en wensen).



Afb.1.37.1. Relatie tussen creativiteit, innovatie, ontwikkeling en ontwerp

Innovatie van diensten

Innovatie van diensten is meestal een persoonlijk proces. Vaak gaat het zo dat een individu zelf tot een nieuw inzicht is gekomen doordat nieuwe kennis en ervaring is opgedaan. Dit geldt met name in de professionele dienstverlening. De echte professional heeft vaak een sterke motivatie om kennis en ervaring toepasbaar te maken. Professionals zijn meestal zoekers, mensen die nieuwsgierig zijn en het plezierig vinden om zichzelf te ontwikkelen en nieuwe kennis en inzichten expliciet en daarmee toepasbaar te maken. Dit soort van vernieuwing van diensten is een continue proces.

Bevorderlijke factoren

Om innovatie te stimuleren moet het klimaat in een organisatie initiatief stimuleren en openstaan voor veranderingen. Men moet niet gestraft worden voor het nemen van risico's en voor het afwijken van reeds bestaande aanpakken en methoden. Ook moeten reflectie, intervisie en evaluatie van diensten, gedrag en resultaten ingebakken zijn in de organisatiestructuur. Medewerkers moeten worden aangemoedigd om problemen structureel op te lossen, taken te verbeteren en kansen die voordeel voor het bedrijf lijken te bieden, aan te grijpen. Om te voorkomen dat er chaos gaat ontstaan is het nodig dat er voldoende tijd wordt besteed aan het gezamenlijk ontwikkelen van een gevoel van grenzen aan wat voor het bedrijf nog toelaatbaar is aan vrijheid en afwijken van de gemeenschappelijk 'norm'. Het ontwikkelen van een gemeenschappelijke visie op de geleverde diensten en het gezamenlijk leren van ervaringen door middel van bijvoorbeeld intervisie en klantevaluaties zijn goede methoden die een innovatief klimaat ondersteunen en een gemeenschappelijk belang duidelijk maken. In de dienstverlening is het een moeizaam proces om dergelijke grenzen en visie van boven af op te leggen aan de medewerkers. Deze zullen dit kader pas accepteren als zij zelf een stem hebben in het ontwikkelen en laten evolueren van de visie en het kader. Veel dienstverleners hebben eigenwijze trekjes en dat is ook goed. Het moeten onafhankelijke denkers zijn die goed zelfstandig kunnen werken en zich een mening kunnen vormen. De medewerkers in een organisatie begrijpen echter ook heel goed dat er een gezamenlijk belang is, en dat dit soms vereist dat er compromissen gesloten moeten worden. Het aansturen van organisaties moet inspelen op zowel de autonomie en de behoefte aan vrijheid om te experimenteren als op het gezamenlijk belang van een gemeenschappelijk kader. Alleen zo kan er sprake zijn van succesvolle innovatie.

Beheerste creativiteit

Men dient zich te realiseren dat 80% van ontwerp en ontwikkeling bestaat uit het stapsgewijs laten evolueren van bestaande diensten. Slechts een klein deel omvat de echte innovatie, het ontwerpen en ontwikkelen van een geheel nieuw concept, met bijbehorende instrumenten en hulpmiddelen. Deze 80% vereist een organisatiecultuur en -structuur die een projectmatige benadering stimuleert en een beheersmatige aanpak voor wat betreft het documenteren en communiceren over aanpassingen en veranderingen. De andere 20% vraagt een andere aanpak. We spreken over de zogenaamde beheerste creativiteit. Niet de uitvinder op het zolderkamertje, niet de bohémien artiest, maar de ontwerper die binnen zijn budgetten van tijd en geld resultaat weet te behalen bepaalt uiteindelijk de succesvolle innovatie. Kiezen om te innoveren is in de meeste gevallen een strategische optie. In tabel 1.37.1 en tabel 1.37.2 zijn argumenten samengevat waarom men wel of niet zou innoveren.

Tabel 1.37.1. Argumenten om te innoveren

<i>Toenemende concurrentie</i>
Fragmentatie van de markt Veroudering van de geleverde diensten Er zijn nieuwe technische mogelijkheden, geavanceerde automatisering Het constateren van een teruglopende marktbehoefte De ambitie om te groeien Een vooruitgang in vaktechnische ontwikkelingen Het constateren van een verslechterde marktpositie Nieuwe eisen en wensen van afnemers Veranderingen in de maatschappelijke ontwikkelingen Nieuwe overheidsbepalingen

Tabel 1.37.2. Argumenten om juist niet te innoveren

<i>Er is geen tijd</i>
Er is geen geld Het is niet echt nodig, en men heeft er geen zin in Het is wel nodig, maar men heeft geen ideeën Men heeft de middelen niet Men heeft wel ideeën, maar weet deze niet te realiseren Men loopt een te groot afbreukrisico en kan dit niet compenseren

1.37.3. Belemmeringen voor innovatie

Het belang van innovatie wordt algemeen erkend, maar paradoxaal genoeg heeft een groot aantal organisaties een cultuur die remmend werkt op nieuwe ideeën. Het management voert vaak de acquisitie, public relations en marketing activiteiten uit. Zij zijn sterk marktgericht. De medewerkers zijn juist vakinhoudelijk gericht en trachten hun eigen aanpak te promoten en te verkopen. Omdat zij minder oog hebben voor de kostenaspecten en de markt, worden zij niet altijd serieus genomen en soms zelfs geremd in hun streven de dienstverlening continue te verbeteren. Medewerkers met goede ideeën worden vaak geremd door gebrek aan bevoegdheden. Als ze van het kastje naar de muur worden gestuurd om instemming te vinden, zal dit niet stimuleren om nog eens met een idee op de proppen te komen. Mensen hebben aanmoediging nodig. Kritische kanttekeningen hoeven niet meteen te worden geplaatst. Veel kritiek van hogerhand, autoritair leiderschap en een hoge werkdruk veroorzaken spanning en stress in de werksfeer. Men heeft geen zin meer om met een nieuw idee het risico te lopen achteraf te worden 'afgerekend'. Mensen worden voorzichtig, werken niet meer prettig samen, en dit zal dus niet stimuleren om samen iets te ondernemen.

Een streng controlerend en strikt budget-gericht beleid gunt mensen geen mogelijkheid eens iets alternatiefs te ondernemen, een blik in de toekomst te werpen of een bestaand probleem op een anders dan andere wijze te lossen. Innovatie kan daarnaast voor sommige, voornamelijk oudere werknemers, een emotionele trendbreuk met het verleden betekenen. Een medewerker of manager, die in het verleden veel succes heeft gehad met 'zijn' nieuwe vondst, zal niet zo blij reageren op het nieuws dat zijn stokpaardje de langste tijd heeft gehad. Een andere belemmerende factor voor innovatie is paradoxaal genoeg, te veel creativiteit, men blijft veranderen en vernieuwen en komt niet tot een afgerond product dat de tijd wordt gegund om te worden verkocht en zich te ontwikkelen. Ook worden nieuwe dienstverleningsproducten vaak in een klein team ontwikkeld door de 'creatievelingen' van het bureau of de organisatie. Deze verliezen dan soms hun interesse als het 'klaar' is, hun nieuwsgierigheid is dan immers bevredigd. Maar om de gedane inspanningen rendabel te maken moet er daarna nog een stap gebeuren, namelijk het op de markt brengen en verkopen van het product. Hiervoor moet de opgedane kennis worden overgedragen. Een dienst is niet alleen een set informatie en instructies, het is ook een gevoel waarmee je in een concrete situatie de juiste afwegingen kunt maken om de dienst goed uit te voeren. Veel kostbare geïnvesteerde tijd wordt onvoldoende rendabel gemaakt als het proces niet goed wordt afgerond.

Tabel 1.37.3. Knelpunten bij introductie van nieuwe diensten

<i>Afstemming van het budget op het marketing plan</i>
teveel nadruk op korte termijn omzettafels denken dat men het allemaal al weet te laat stoppen als niet aan de criteria wordt voldaan

1.37.4. Innovatie en de positieve aspecten van een bureaucratisch systeem

Bureaucratie wordt vaak een innovatie-remmende factor genoemd. Bureaucratie wordt namelijk geassocieerd met trage en inefficiënte ambtenarij. Er zijn echter ook positieve aspecten aan een bureaucratisch systeem verbonden. Zo hebben de werknemers ieder een duidelijke taakomschrijving. Weten wat er van je verwacht wordt blijkt positief te werken op de initiatieven die mensen nemen om binnen de gestelde kaders, maximale kwaliteit te leveren. Dit bevordert de nauwkeurigheid van het werken en onduidelijkheden kunnen sneller worden achterhaald. Een bureaucratisch systeem is bovendien een hiërarchisch systeem dat zich kenmerkt door een grote mate van discipline. Duidelijk moet echter zijn, dat een teveel aan regeltjes de creativiteit ook kan verstikken. De regels moeten ten dienste staan aan een organisatie die de vernieuwende mentaliteit onderstreept. Het is daarom essentieel dat beide factoren zo goed mogelijk met elkaar in evenwicht zijn.

Tabel 1.37.4. De positieve aspecten van een bureaucratisch systeem

<i>Nauwkeurigheid</i>
snelheid bij onduidelijkheden continuïteit van de activiteiten uniformiteit in de handelingen duidelijkheid in de hiërarchie betrouwbaarheid van afspraken discipline

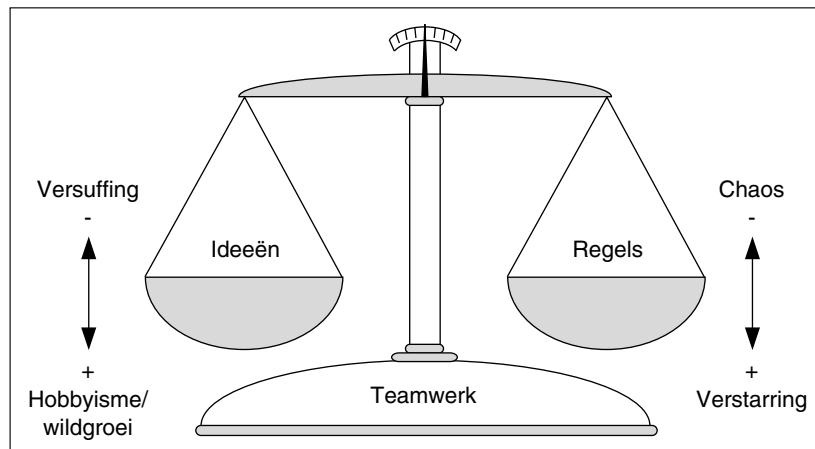
1.37.5. Innovatie en beheersing in balans

Nieuwe diensten met relatief veel nieuwe oplossingen zijn kwetsbaar. De doorlooptijden van innovatie en ontwerpprojecten kunnen sterk uitlopen, er dreigen grote aanloopmoeilijkheden. Daaraan zijn ondernemingen kapot gegaan. Het is voor de ontwikkeling van een nieuwe dienst belangrijk dat zowel de functionele als de markt doelstellingen

duidelijk zijn geformuleerd: hoe gaat de nieuwe dienst eruit zien, voor welke doelgroep wordt hij ontworpen en tegen welke prijs? In het licht van deze doelstellingen zijn er regels waaraan de innovator zich strikt moet houden, zoals de normen voor de documentatie, de fasering, de toetsingen, de rapportages etc.

Een toetsing als methode van beheersing is niet identiek aan controle voor wat betreft het 'ter verantwoording roepen'. Toetsing is, mits goed uitgevoerd, een werkwijze die aanzet tot zelfkritiek, tot de bereidheid verantwoording af te leggen en de soms met moeite gevonden oplossingen weer ter discussie te stellen. En zij bevordert het luisteren naar gesprekspartners met minder vak-specialistische kennis dan de eigenaar van de nieuwe ontwikkeling, maar wellicht met meer inzicht en ervaring in de markt.

Onder beheersing verstaan we: een proces kiezen waarin wordt gezorgd dat de uitkomsten voldoen aan de verwachtingen en de gestelde eisen. Met de invulling van de eisen en wensen ten aanzien van de nieuwe dienst kan de innovator creatief aan de slag gaan. Hierbij is hij niet strikt aan regels gebonden. Met name evaluatie en toetsing zijn activiteiten die in het proces worden ingebouwd, gericht op beheersing van het innovatieproces. Als in de toetsing blijkt dat (tussen)producten bij nader inzien niet aan de gestelde eisen en wensen voldoen, of dat er bepaalde zaken over het hoofd waren gezien kan worden bijgestuurd. Onder toetsing verstaan we het maken van een vergelijking. Bij toetsing wordt de uitkomst, het conceptidee, vergeleken met de verwachtingen en de functionele eisen die aan de nieuwe dienst werden gesteld. Veel medewerkers zullen bij de woorden toetsing en beheersing een onbehaaglijk gevoel krijgen. Men krijgt associaties met een inperking van zijn autonomie. Iedereen die vertrouwd is met het proces weet echter dat innoveren en ontwerpen voor een deel routinematig is: het toepassen en combineren van reeds bekende oplossingen. Kopiëren van wat anderen bedacht hebben speelt vaak een belangrijke rol. Maar men weet ook dat goede medewerkers streven naar werkelijk nieuwe succesrijke oplossingen. Innovatie is meer dan het 'zorgvuldig voldoen aan het programma van eisen'. Juist in het voortraject van de totstandkoming van een nieuwe dienst speelt het conflict tussen innovatie en beheersing een belangrijke rol. Tussen innovatie en beheersing bestaat evenwel geen principieel conflict. Het conflict dat wordt ervaren, is een gevolg van de omstandigheid dat deze twee begrippen een beroep doen op verschillende eigenschappen van de innovator. De balans is het antwoord. Teveel aan regels geeft verstarring, te weinig regels veroorzaakt wanorde. Teveel vernieuwing leidt tot hobbyïsme, bij te weinig creativiteit en initiatief versuffen we.



Afb.1.37.2. Innovatie en beheersing in balans

1.37.6. Voorwaarden voor een innovatieve omgeving

Een eerste voorwaarde voor een innovatieve onderneming is de aanwezigheid van goed opgeleid personeel. Daarnaast moeten de medewerkers gemotiveerd zijn en beschikken over een creatieve geest. Een professionele mentaliteit is doorslaggevend. Is de medewerker werkelijk bereid om 'kwaliteit' te leveren, om te luisteren naar wat de cliënt wil, en om zijn aanpak daar op af te stemmen? Het probleem is vaak echter, dat vakmensen en de managers die de marketingactiviteiten uitvoeren een erg van elkaar verschillende invalshoek hebben voor wat betreft een zelfde dienst. Om tot resultaten te komen moeten mensen die een andere kijk op de zaak hebben, een ander paradigma hebben, en andere belangen vertegenwoordigen, afstemmen en communiceren. Het kan een moeizaam proces zijn als de partijen elkaar gaan beconcurreren in plaats van in te zien dat zij allemaal het bedrijfsbelang nastreven, en hun oplossingen daar op afstemmen. Gelijkwaardigheid en respect en openstaan voor elkaars inzichten en opmerkingen zijn belangrijke voorwaarden voor succesvolle innovatie. Ter bevordering van het innovatieve proces zou er een innovatieteam opgericht kunnen worden, waarin wordt deelgenomen door medewerkers uit verschillende disciplines.

Tabel 1.37.5. Voordelen van een multi-disciplinair innovatieteam

<i>Snelheid: de informatie wordt sneller uitgewisseld, waardoor beslissingen sneller kunnen worden opgenomen</i>
Flexibiliteit: aanpassingen zijn eerder en sneller mogelijk; Een bredere expertise door de aanwezigheid van meerdere specialisaties; Creativiteit: meer ideeën uit verschillende invalshoeken; Betrokkenheid en verantwoordelijkheidsgevoel: de teamleden hebben allen dezelfde doelstelling en voelen zich betrokken bij het eindresultaat.

Openheid en mobiliteit binnen een onderneming bevorderen innovatie. Een ruime taakomschrijving voor de medewerkers van de verschillende afdelingen bevordert dat men “eens verder kijkt dan de neus lang is”. Dit schept ruimte voor eigen initiatief.

Vanzelfsprekend houdt dit ook meer vrijheid in, en het is aan de leiding om de werkresultaten te meten en niet of men zich wel aan de regels houdt.

Resultaten moeten ook worden beloond en zichtbaar worden gemaakt. De beste manier om mensen te belonen is om ze trots te laten zijn op wat ze hebben bereikt. Iemand die trots is op zijn werk, zal daar gemotiveerd en gestimuleerd in verder gaan. Ook het belonen in vakkennis werkt sterk hier aan mee: iemand die het goed doet eens een extra cursus of seminar te laten volgen in zijn vakgebied is een goede investering in motivatie en werksfeer.

Innovatie en creativiteit zijn van groot belang, en kunnen bij de meeste organisaties veel en veel meer rendement opleveren dan nu het geval is. Onderzoek wijst uit dat het actief bevorderen van alle voorwaarden voor creativiteit en innovatie veel geld kan opleveren, en bovendien het plezier in het werk van veel werknemers kan verbeteren. Ze komen echter niet altijd spontaan bovendrijven, of erger: ze kunnen zelfs sterk worden geremd als niet aan de voorwaarden wordt voldaan. In de voorafgaande paragrafen hebben we al gezien, dat de organisatiecultuur erg belangrijk is, evenals de communicatie tussen de medewerkers. Vaak is er ook een gebrek aan “spelenderwijs” probleem oplossen.

1.37.7. Succesvol innoveren

Een innovatie is niet per definitie ook een commercieel succes. Succesvol innoveren vraagt behendig integreren van verschillende disciplines, zowel binnen de organisatie als tussen de organisatie en de markt.

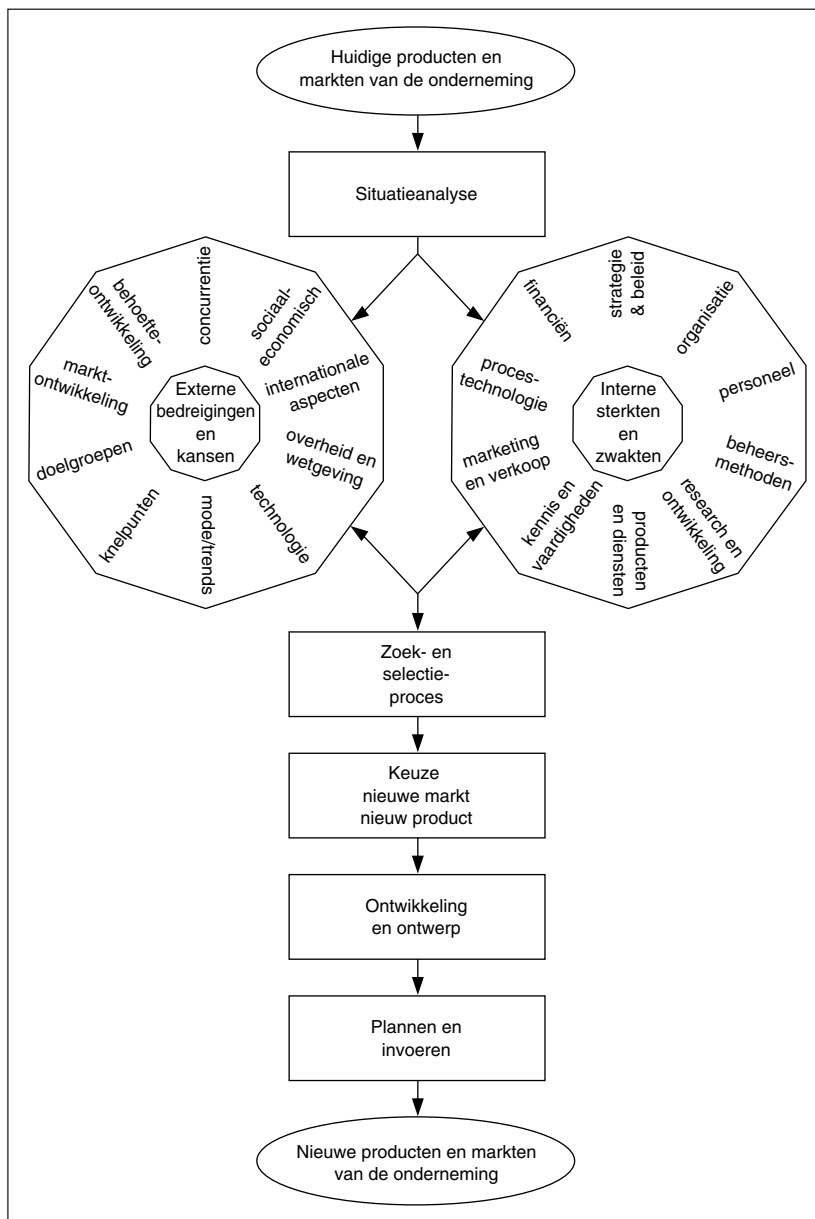
Tabel 1.37.6. Succesfactoren voor innoveren

<i>een open systeem waarin iedereen zich op zijn gemak voelt</i>
gezamenlijke besluitvorming ofwel interne integratie sociaalvaardig management dat teamwerk bevordert moed meer aandacht voor belonen van succes, dan voor straffen van fouten eenvoudige, overzichtelijke en beweeglijke organisatiestructuur prikkel

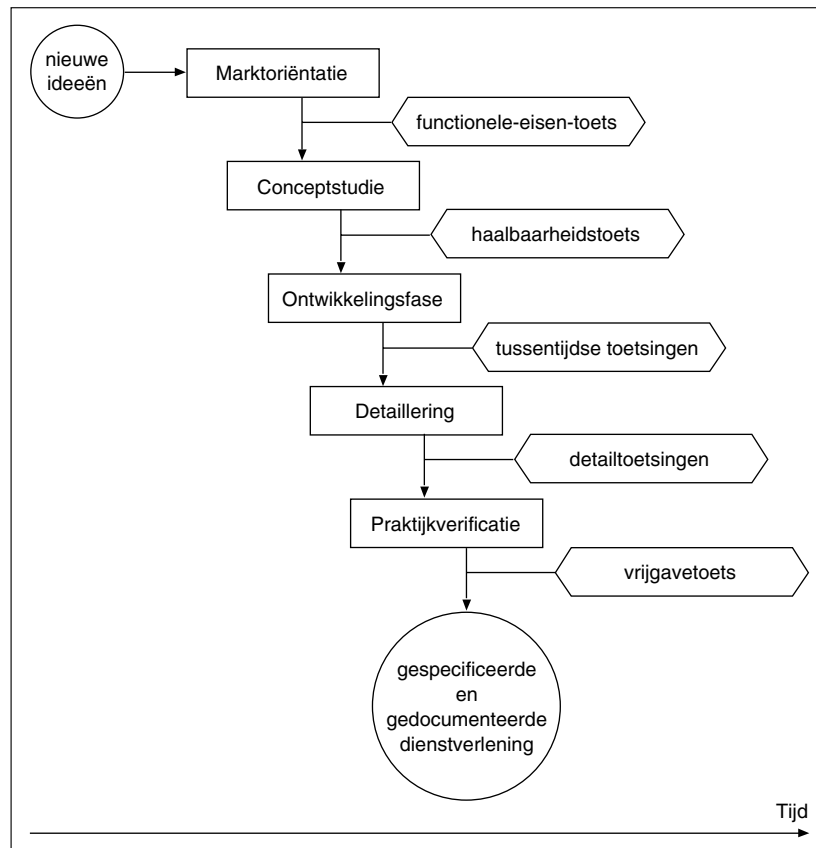
Het samenstellen van een multi-disciplinair innovatieteam en het uitvoeren van doeltreffend marktonderzoek zijn daarbij absolute voorwaarden. Om deze aanpak structuur te geven, wordt vaak gebruik gemaakt van de innovatiecommissie. Deze commissie komt enkele malen per jaar bijeen en beslist over het te besteden ontwikkelingsbudget van de organisatie. Tevens wordt via deze commissie het startsein gegeven tot specifieke projecten. De input voor de commissie bestaat uit een drietal analyses:

1. Zijn er nieuwe markten voor bestaande diensten?
2. Zijn er nieuwe diensten gewenst voor bestaande markten van de onderneming?
3. Zijn er nieuwe diensten gewenst voor nieuwe markten?

Bij deze analyses wordt gebruik gemaakt van een onderzoek naar externe bedreigingen en kansen en interne sterkten en zwakten. Uit dit onderzoek resulteert een zoekveld naar attractieve projecten voor het bedrijf. In afbeelding 1.37.3 is deze aanpak schematisch weergegeven. In [lit.1] kan men een verdere nuancering vinden. In zijn essentie is de aanpak identiek aan een ontwerpproject, dat gefaseerd volgens de principes van projectmanagement wordt uitgevoerd. In afbeelding 1.37.4 is een schema gegeven voor de gefaseerde aanpak van de ontwikkeling van een nieuwe dienst.



Afb.1.37.3. Schema innovatiestructuur



Afb.1.37.4. Fasering bij dienstenontwikkeling

1.37.8. De innovatiematrix

Een matrix of spreadsheet is een uitstekend hulpmiddel om een beeld te vormen van de mate waarin alternatieven of opties voldoen aan gestelde eisen en wensen. Als zodanig is de beslissingsmatrix dan ook een bekend instrument. Met enige uitbreiding kan deze beslissingsmatrix worden gebruikt om een innovatieproces te ondersteunen. Daartoe zet men eisen en wensen van het doel van de innovatie (wat's) langs de verticale as en beschikbare oplossingen en opties (hoe's) langs de horizontale as. De sterkte van de relatie tussen deze "wat's" en "hoe's" kan met symbolen worden aangegeven, zoals dat bij Quality Function Deployment gebruikelijk is [lit. 2]. met een getalscore van bijvoorbeeld 1 tot 10, of met plussen en minnen.

In afbeelding 1.37.5 is een voorbeeld gegeven voor een autolease maatschappij. Dit voorbeeld illustreert hoe belangrijk het is om de doelfor-

Eisen en wensen	Wegings-factor	wagenpark in eigen beheer	leasemaatschappij oude stijl	privé-auto's	openbaar vervoer	taxi's	auto met chauffeur	call a car	leasemaatschappij in nieuwe stijl
<i>Wagenparkbeheerder:</i>									
Inzicht in kosten/gedrag		+	-						
Bedrijfsimago				-		+			
Efficiënte administratie		-		+	+				
Continuïteit van de klantleverancierrelatie				-	+				
<i>Gebruiker:</i>									
Efficiënte reistijden				-		+			
Persoonlijk gemak			+	-					
Flexibele service			-		+				
Gouden kalf / heilige koe		+		-					
+ voldoet het meest - voldoet het minst									

Afb. 1.37.5. Voorbeeld innovatiematrix voor mobiliteit

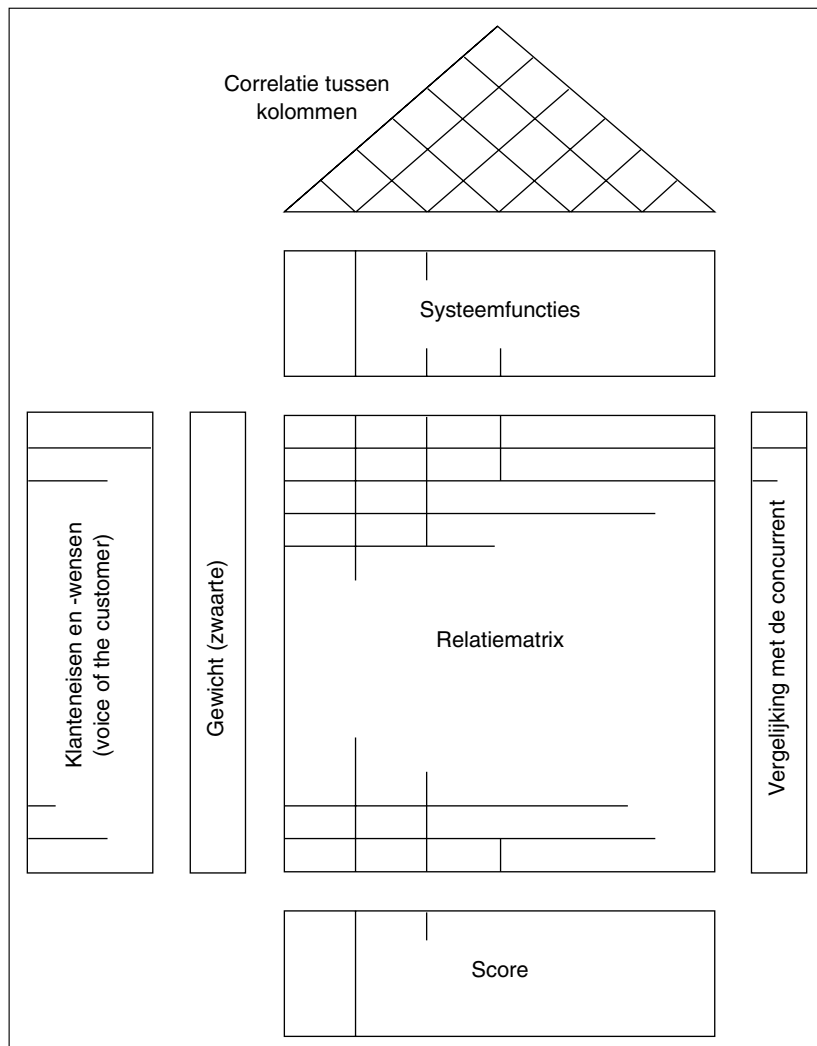
mulering van het innovatieproces op een zo hoog mogelijk abstractie-niveau te starten. Bij deze leasemaatschappij was de oorspronkelijke doelformulering gericht op interne kostenverlaging en efficiencyverhoging. Daardoor beperkte men zijn blikveld tot de eigen organisatie en dan ook nog tot bestaande activiteiten. Men krijgt echter een geheel andere invalshoek, als men leest dat in de missieverklaring van de auto-lease maatschappij staat: "De mobiliteit van haar klanten bevorderen". Het eisen en wensen pakket wordt dan afgestemd op de klantbehoeften. In dit geval koos men als primaire klanten de wagenparkbeheerders en individuele gebruikers. Door het structuren van het denkproces wordt men gedwongen om de dienstverlening af te stemmen op de markt en om de onderlinge relaties te leggen. Ook komen op deze manier de strijdige eisen en wensen van de diverse belanghebbenden heel duidelijk naar voren. Het voordeel is dat men in het ontwerp proces dan ofwel een oplossing kan bedenken die de strijdigheid overstijgt, ofwel een duidelijke keuze kan maken ten faveure van een van de belanghebbenden. Dit

lijkt negatief, maar duidelijkheid is in de dienstverlening doorslaggevend voor het vertrouwen dat afnemers in de dienst zullen hebben. Van tevoren aangeven dat je op een specifieke eis of wens niet in wilt of kunt gaan, dwingt meer respect af dan dit in het midden laten en gaandeweg tussen de strijdige belangen schipperen. Het betekent wel dat er in de ontwerpfase een meer en heftiger discussie zal plaatsvinden. Deze investering wordt echter ruimschoots goedge maakt als dit gemopper, ontevredenheid bij klanten en professionals en een slecht imago van de dienstverlener kan voorkomen

Bij het gebruik van de matrix als innovatie instrument ligt de essentie in de lege laatste kolom, "lease maatschappij nieuwe stijl". Men gaat systematisch na welke alternatieve opties die de klant heeft om aan dezelfde behoefte te voldoen het beste inspeelt op de eisen en wensen van de klanten. Een klant die behoefte heeft aan mobiliteit voor haar werknemers kan kiezen uit meerdere oplossingen om hieraan te voldoen. Behalve leaseauto's beschikbaar stellen kan ook gedacht worden aan het aanbieden van auto met chauffeur of openbaar vervoer abonnementen met taxivergoeding of bijvoorbeeld een eigen wagenpark beheren. Door de eisen en wensen van de klanten goed te inventariseren en te wegen kan een leasemaatschappij "Nieuwe stijl" extra service aanbieden en daardoor extra omzet genereren, zodat verlaging van interne kosten minder belangrijk wordt.

Het 'huis van kwaliteit' is een bijzondere vorm van de volledig uitgewerkte innovatie matrices. Het huis van kwaliteit is de eerste matrix in de QFD aanpak (zie afb. 1.37.6). Gedurende het opbouwen van dit huis van kwaliteit kunnen zwakke plekken in het ontwerp uit de matrices worden afgelezen. Zo'n zwakke plek kan zijn: het onvoldoende honoreren van een eis of wens hetgeen blijkt uit een lege rij, of een rij met alleen lage scores. Wat via de matrix ook onmiddellijk zichtbaar wordt, is de situatie dat iets wordt aangeboden waarop niemand zit te wachten. Dit blijkt namelijk uit een lege kolom; kennelijk honoreert de optie van de lege kolom geen enkele bestaande eis of wens. Ook tegenstrijdigheden in ontwerpeisen en -wensen of gekozen oplossingen kunnen uit het huis van kwaliteit worden afgelezen. Deze tegenstrijdigheden blijken uit het dak van het huis van kwaliteit. In dit gedeelte van de matrix worden elkaar versterkende en tegenwerkende opties respectievelijk aangegeven met plussen en minnen.

De kern van het huis van kwaliteit wordt gevormd door de relatiematrix. In de rijen van de matrix staan de klanteneisen en -wensen (stem van de klant) en in de kolommen oplossingen, opties en functies (de systeemfuncties). Zoals weergegeven in afbeelding 1.37.6 wordt de relatiematrix in het huis van kwaliteit uitgebreid met de volgende aspecten:



Afb. 1.37.6. De elementen van het huis van kwaliteit

Aan de linkerzijde van de matrix worden aan de klanteneisen en -wensen gewichtsfactoren toegekend om het relatieve belang te kunnen aangeven. Het dak van het "huis" wordt gevormd door een diagram, dat de correlatie tussen de systeemfuncties in de kolommen weergeeft:

- sterk positieve correlatie: ++
- positieve correlatie: +
- negatieve correlatie: –
- sterk negatieve correlatie: – –

Als een vakje niet wordt ingevuld wordt er geen onderlinge beïnvloeding van de systeemfuncties verondersteld.

- Aan de onderzijde van de matrix kan een score worden toegekend aan het belang van de systeemfunctie. De “de stem van de klant” is in de score van de diverse systeemfuncties terug te vinden. Allereerst kan men hiermee de voor de klant meest kritische onderdelen van de dienst identificeren. Ten tweede kan aan de hand van de score bij negatieve correlatie de juiste keuze gemaakt worden.
- Rechts van de matrix kan per klantenwens een vergelijking worden gemaakt met een soortgelijke dienst van een concurrent.

Zoals reeds eerder is aangegeven is de dienstplanningsmatrix een instrument, dat op het grensvlak van marktonderzoek en dienstontwikkeling kan worden ingezet. De score die uit het huis van kwaliteit komt is net zo goed als de kwaliteit van het marktonderzoek waaraan “de stem van de klant” is ontleend. Gedegen marktonderzoek is dus een voorwaarde om het instrument zinvol te kunnen inzetten.

Mogelijke oplossingen		#		
		Koffie	Ginger ale	Nieuwe drank?
Behoeften van de klant				
Dorst lessen	9	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Alert blijven	8	<input type="radio"/>		
Ontspannen	4		<input type="radio"/>	

= sterk negatieve correlatie

Afb.1.37.7. Voorbeeld van een eenvoudig “Huis van kwaliteit

1.37.9. Voorbeeld ‘Julianapark’

Het Julianapark is een cruciale groenvoorziening voor de stad. Het park geeft niet alleen sfeer aan de stad, maar heeft ook een belangrijke recreatieve functie. Helaas is het plantsoen onderhevig aan vandalisme. De buurtbewoners klagen steen en been over de baldadige jeugd, die niet alleen veel vernielt, maar ook omwonenden en bezoekers lastig valt. De directeur Gemeentewerken wil dat de groenontwerpers nagaan wat de problemen zijn en hoe de schade zo beperkt mogelijk kan worden gehouden.

De eerste stap in een innovatieproces is consensus te bereiken over de doelformulering en liefst op een zo hoog mogelijk abstractie niveau. Het uitgangspunt van de directeur Gemeentewerken suggereert in eerste instantie een nogal beperkte kans voor nieuwe opties. Indien men echter de opdracht niet alleen aan de groen ontwerpers geeft, maar ook stadsontwerpers erbij betreft en de opdracht formuleert in de zin van: “Wat kunnen we het beste met die ruimte op die plaats in de stad doen?”, krijgt de innovatie een andere dimensie.

De tweede stap bij toepassing van het model van de innovatiematrix is het bepalen van de klanten van het park. Dit kan worden uitgevoerd door middel van een brainstorm-sessie. Uit de sessie komt naar voren, dat onderstaande groepen belanghebbend zijn bij het park:

- omwonenden,
- hondenbezitters,
- middenstand en horeca,
- zwervers,
- Groenonderhoud Gemeente,
- joggers en trimmers,
- bezoekers van het park,
- vandalistische jeugd,
- romantische paartjes.

Om het proces te vereenvoudigen worden een aantal van de klantgroepen die nauw aan elkaar zijn verwant samengevat als ‘bezoekers van het park’. De derde stap is het in kaart brengen van de wensen en eisen van deze klanten. Ook dit kan in eerste instantie worden uitgevoerd in een brainstorm-sessie met de ontwerpers en met deskundigen. Voor een compleet beeld is het in de praktijk evenwel vereist om ook de belanghebbenden te interviewen. Een aantal van de belangrijkste eisen en wensen van de “klanten” is in tabel 1.37.7 gegeven.

Tabel 1.37.7 Eisen en wensen voor de ruimte in de stad op de plaats van het huidige Julianapark

<i>omwonenden:</i>	<i>middenstand/horeca:</i>
rust speelruimte voor de kinderen mooie bloemen wandelpaden geen zwervers	parkeerruimte bezoek trekkende activiteiten terras in het park veel bezoekers in het park
<i>onderhoud/groenvoorziening:</i>	<i>bezoekers van het park:</i>
weinig groen en veel gras	recreatiemogelijkheden

(onderhoudsvriendelijk) ecologisch hoogstandje (groene uitstraling) waterpartijen brave bezoekers (geen vandalisme) weinig honden	schoon park slaapplaats (zwerfers) mooi weer ontmoeten van vrienden
--	--

Merk op, dat een negatieve formulering naar een oplossing stuurt (springen naar conclusies). Dit moet zoveel mogelijk worden vermeden, omdat het de creativiteit, het vinden van veel opties beperkt. Probeer 'geen zwerfers' om te vormen tot een positieve wens. In dit geval kan 'veiligheid' het begrip zijn dat de lading dekt. Zorgvuldigheid is in dit geval wel van groot belang. Een nare ervaring kan het uiten van negatief geformuleerde eisen en wensen verklaren. 'Dit in ieder geval nooit weer'. Als het formuleren van de eis of wens in positieve bewoordingen de ernst van de negatieve ervaring versluiert, dan kan deze stap beter achterwege blijven. De vierde stap in de methodiek van de innovatiematrix is het bedenken van alternatieven om de Gemeentelijke ruimte in te richten. Enkele resultaten zijn:

- voetpaden
- sportpark (trimbaan)
- dierentuin
- kinderboerderij
- disco
- speeltuin
- skateboard-baan
- parkeerplaats

In afbeelding 1.37.8 zijn de wensen van de klanten langs de verticale as van de matrix gezet en de alternatieven langs de horizontale as. De weegfactoren voor de zwaarte van de diverse eisen en wensen worden bepaald uit een enquête met de verschillende klanten. De matrixcellen kunnen nu worden ingevuld door op de kruising van wens en alternatief een 1, 5 of 9 in te vullen. Een nuancering verkrijgt men door deze scores met de weegfactoren van de diverse eisen en wensen te vermenigvuldigen. Het kan ook voorkomen dat een bepaalde wens door geen enkel alternatief wordt gehonoreerd. In dat geval blijft de overeenkomstige cel leeg.

- De alternatieven kunnen ook met elkaar worden vergeleken. Dit gebeurt door 'plussen' en minnen' te plaatsen in de driehoek boven de alternatieven. Het is al snel duidelijk dat het omvormen van de ruimte tot een parkeerplaats niet te combineren valt met een van de andere alternatieven. Uit de afbeelding wordt echter wel duidelijk dat dit het alternatief is met de hoogste score. Helaas zijn bij de parkeerplaats als alternatief maar twee eisen ingewilligd. Deze situatie geeft een opening naar een park nieuwe stijl. Zijn de voordelen van een aantal opties niet te combineren? In tabel 1.37.8 zijn die opties aangegeven,

Klanteneisen en -wensen		Weegfactor	HOE							
			parkeerplaats	huidige Julianapark	speeltuin	kinderboerderij	boekenstallen en bloemenkiosken etc.	muziekpodium	trimbaan	sportveldje
WAT	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Omwonenden:</i> <ul style="list-style-type: none"> - rustige plek om te vertoeven - speelruimte voor onze kinderen 	10 3		1	9	5				
	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Middenstand en horeca</i> <ul style="list-style-type: none"> - meer parkeerruimte - trekpleister voor bezoekers van de wijk 	10 2	9			5	5			
	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Groenvoorziening/onderhoud Gemeente</i> <ul style="list-style-type: none"> - robuust tegen vandalisme - 'groene' uitstraling van de stad 	5 6	9	1	5	5				
	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Bezoekers (vooral jeugd):</i> <ul style="list-style-type: none"> - vrienden kunnen ontmoeten - we willen er iets kunnen doen 	3 2		9 1				9	5	5
	<i>Totaal</i>		135	38	57	55	60	27	10	10

Afb.1.37.8. Innovatiematrix Julianapark

zoals ze door de groen ontwerpers in het uiteindelijke plan aan de directeur gemeentewerken zijn voorgesteld. Indien men deze voorstellen verwerkt in de innovatiematrix ontstaat afbeelding 1.37.9 waarmee de voordelen van de nieuwe optie in kaart zijn gebracht.

Tabel 1.37.8. Opties voor een Julianapark nieuwe stijl

buurtcommissie voor opvang van de jeugd organiseren,
 parkeergarage onder het park,
 ludiek beeldhouwwerk met fontein als trekpleister voor bezoekers,
 kiosk,
 kinderboerderij,
 verzamelplek voor de jeugd,
 veel bloembakken,
 verharde wandelpaden en veel banken,
 verlichting

1.37.10. Nabeschouwing

Intuïtie, creativiteit en inspiratie en vooral ook een professionele mentaliteit en het plezier dat medewerkers beleven aan het innoveren in de

Klanteneisen en -wensen		HOE									
		Weegfactor	parkeerplaats	huidige Julianapark	speeltuyn	kinderboerderij	boekenstallen en bloemenkiosken etc.	muziekpodium	tribaahn	sportveldje	plantsoen nieuwe stijl
WAT	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Omwonenden:</i> - rustige plek om te vertoeven - speelruimte voor onze kinderen 	10 3		1	9	5					9 1
	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Middenstand en horeca:</i> - meer parkeerruimte - trekpleister voor bezoekers van de wijk 	10 2	9			5	5				5
	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Groenvoorziening/onderhoud Gemeente:</i> - robuust tegen vandalisme - 'groene' uitstraling van de stad 	5 6	9	1	5	5					9
	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Bezoekers (vooral jeugd):</i> - vrienden kunnen ontmoeten - we willen er iets kunnen doen 	3 2		9 1				9		5	5 5
	<i>Totaal</i>		135	38	57	55	60	27	10	10	196

Afb.1.37.9. Resultaat innovatieproces Julianapark

dienstverlening zijn doorslaggevend voor de kwaliteit van de vernieuwing. Geen enkele methode of techniek kan dit afdwingen. Wel kan een aantrekkelijke voedingsbodem worden geschapen. Organisatiecultuur is hierbij belangrijk; het elkaar gunnen van succes, belonen van initiatief, ruimte om te experimenteren, openheid en vertrouwen. Maar ook organisatiestructuur; een bedrijfsvoeringssysteem waarin gezamenlijke visie- en strategieontwikkeling standaard op de agenda staan. En ook intervisie, het evalueren van opdrachten en het belonen van teamprestaties bevorderen succesvolle innovatie. Tenslotte kan het in teamverband hanteren van methoden en technieken het denkproces zodanig structureren dat elke invalshoek de aandacht krijgt die het verdient. QFD kan hier bij helpen. Hierdoor wordt voorkomen dat de vernieuwingen steeds uit dezelfde hoek komen, waardoor uiteindelijk de effectiviteit afneemt. Ook kan een dergelijke aanpak een steun in de rug zijn om het ontwerpproces op een juiste wijze af te ronden, zodat gedane investeringen ook werkelijk leiden tot succesvolle dienstverleningsproducten. Een combinatie van de genoemde aspecten draagt bij aan het ontwikkelen van een gemeenschappelijke taal, visie, filosofie en het benutten van het kenniskapitaal. Innovatie en creativiteit worden zo een houding, een instelling. De lerende organisatie wordt zo een feit.

Literatuur

Jan Maas en Jean Bollen, Kwaliteit bij ontwikkeling en ontwerp, Kluwer, 1994

Ronald Day, Quality Function Deployment, ASQC Quality Press, 1993

Marjan Hoogendijk, Innovatief met reflexieve kennis, genomineerde essay voor de Triam Kennis Award 1996