

DIEDEREN



Raoul Diederens is consultant bij Jaymera, dat product-georiënteerde industriële ondernemingen ondersteunt bij het realiseren van substantiële organische groei. Vanuit zijn expertise op het gebied van innovatieve strategieën en businessmodellen beschouwt hij met een kritische blik telkens een artikel in Link Magazine.

raoul@jaymera.nl

EENVOUDIG BEZIG ZIJN MET HET JUISTE...

Veel producenten hebben, niet zelden onbewust, een instandhoudende innovatiestrategie tot standaard verheven. Daarmee ontwikkelen zij – binnen de dominante logica van het bestaande businessmodel – voor bestaande producten nieuwe generaties met een hoger prestatieniveau. Daarmee loopt hun continuïteit gevaar, niet alleen door marktontwikkelingen, maar ook door *overshooting*. Bij overshooting is het prestatieniveau van producten zo hoog geworden dat dit voorbijschiet aan de behoefte van zelfs de meest veeleisende klanten. Hierbij is vaak complexiteit – in productfunctionaliteit, -architectuur en -waardeketen – gecreëerd die de kosten verhoogt maar niet vertaald wordt in klantwaarde. Netto vernietigen deze innovaties waarde.

De vraag komt daarom op: wat zijn (on)zinnige innovaties? Het antwoord hierop is eenvoudig dat elke innovatie, om zinnig te zijn, verbonden moet zijn met het creëren van meer waarde voor gebruiker en producent. En dat kan alleen maar doordat deze waarde gekoppeld is aan *jobs-to-be-done* van de gebruiker. Deze te klaren klussen hebben betrekking op de vooruitgang die een gebruiker probeert te boeken in een bepaalde situatie, de pijnen die hij hierbij ondervindt en/of de voordelen die hij hierbij hoopt te krijgen.

Bij *servitization* proberen producenten relevant te blijven voor hun klanten door – in vier fasen – met klantbehoeften

mee te bewegen: van product naar gebruik naar prestatie naar resultaat. Dit is een relatief milde vorm van businessmodelinnovatie, waarbij bestaande competenties worden aangevuld en ingezet in de kernmarkt. Dit kan de complexiteit voor de producent verhogen, maar zorgt wel voor complexiteitsverlaging voor de klanten.

Bij overshooting worden geen – voor de gebruiker – herkenbare jobs beter gediend; deze innovaties kunnen dus beter niet worden ontwikkeld, hetgeen ongewenste complexiteit voorkomt. Bij *servitization* worden in principe jobs beter gediend en waardecreatie en -buitmaking mogelijk gemaakt, waardoor verhoging van complexiteit acceptabel is, ook vanwege het strategische belang dat *servitization* zorgt voor een intensievere relatie met de klant.

Eenvoudig bezig zijn met de juiste innovaties is dus een probaat middel om complexiteit te beheersen. Een belangrijk hulpmiddel hierbij is het zorgvuldig in kaart brengen van – wellicht gesegmenteerde – te klaren klussen, pijnen en/of voordelen voor gebruikers. Tweede hulpmiddel hierbij is het gebruik van *strategic buckets*, waarbij innovaties worden verdeeld in enkele soorten – elk met een afgewogen eigen budget en spelregels –, variërend van innovaties die het succes van vandaag in stand houden tot innovaties die het succes van morgen creëren. ●