

Automatisering Gids

18 juni 2004 – Week 25

‘Een nieuw product moet het natuurlijk wel doen’

De ene ICT-innovatie haalt het, de andere niet. Wat is het geheim van succesvolle ICT-innovaties? Sjors van Leeuwen bespreekt tien succesfactoren. ‘Des te complexer de vernieuwing, des te minder succes.’

Innovatie is een hot-item in Nederland. Het afgelopen jaar is een ware stortvloed ontstaan aan initiatieven voor technologische innovatie. Zo heeft de regering het innovatieplatform in het leven geroepen onder voorzitterschap van minister-president Jan-Peter Balkenende met als doel het veiligstellen van de internationale concurrentiepositie van Nederland. De zorgsector probeert met ICT-innovaties de stijgende kosten te beheersen en de kwaliteit van de zorg op peil te houden. Telezorg, elektronische patiëntendossiers en domotica zijn hier de trends. De overheid probeert met behulp van internet de politieke betrokkenheid van burgers te vergroten en de dienstverlening naar ondernemers en consumenten te verbeteren. Bedrijven proberen in rap tempo met nieuwe innovatieve producten en diensten de concurrentie van zich af te schudden. Minder kosten, meer klanten en meer omzet is hier het credo.

Maar de invoering van nieuwe ICT-innovaties mislukt nogal eens. Er zijn talloze voorbeelden die (nog) niet hebben gebracht wat ooit beloofd is of die al mislukt zijn. Denk aan Wap, Pay-TV, Zorgpas, beeldtelefonie, spraakherkenning, telewerken, rekeningrijden, talloze e-commerce initiatieven (Boo, Bitmagic, Satellite Newspapers, Digiflyer, MaxFoodmarket, Privver) en diverse online en mobiele betalingssystemen (I-Pay, Digipay, e-wallets). Er zijn echter ook veel voorbeelden van succesvolle ICT-innovaties zoals de PC, mobiele telefoon, SMS, internet, e-mail, CD, DVD, digitale camera, PIN, ADSL, internettelefonie (VoIP), draadloze datacommunicatie (Wifi, Bluetooth), barcodetoepassingen en e-commerce diensten zoals online reisbureau's, marktplaatsen, zoekmachines, internetbankieren en programma's als Kazaa.

Wat maakt een innovatie succesvol en waarom mislukken ICT-innovaties? Welke succesfactoren spelen een doorslaggevende rol? Everett M. Rogers publiceerde al in 1962 zijn innovatietheorie in het boek “Diffusions of Innovations”. Het is al decennia lang een standaardwerk op het gebied van innovatieontwikkeling en de kern van zijn verhaal is in al die tijd maar weinig veranderd. Op basis van de inzichten van Rogers en de ervaringen van de afgelopen jaren kunnen 10 succesfactoren onderkend worden die het succes of falen van ICT-innovaties in grote mate bepalen. Door geplande ICT-innovaties met behulp van de “Innovatiescorecard” (zie tabel hierna) af te zetten tegen deze succesfactoren, kan men op voorhand een inschatting maken van de slaagkansen.

Deze tien succesfactoren, hierna opgenomen, verklaren, afhankelijk van de situatie, tot wel 90% het succes en de adoptiesnelheid van ICT-innovaties. Andere elementen waarmee ook rekening gehouden moet worden zijn het type innovatiebeslissing, de aard van de doelgroep (B2B, B2C), de gebruikte communicatiekanalen en de inzet van speciale “change agents” (beïnvloeders).

Sjors van Leeuwen

Sjors van Leeuwen is directeur van Indora Informatisering. Als onafhankelijk adviseur is hij betrokken bij diverse projecten op het gebied van CRM, E-Business en ICT.

1. Klant is overtuigd van het voordeel

De klant moet ervan overtuigd zijn dat het nieuwe product of dienst voordeel biedt ten opzichte van de huidige praktijk. Dit voordeel moet aansluiten bij de werkelijke, bestaande behoefte. De innovatie moet duidelijk beter, makkelijker, sneller, goedkoper, etc. zijn dan bestaande oplossingen. Het moet in de ogen van de klant eigenlijk meer doen dan waarvoor men betaalt. Hier verwarren aanbieders technologie vaak met de marktvraag: technisch gezien kan het, maar is er wel vraag naar? Mobiel internetten via Wap was bijvoorbeeld geen succes. Niet vreemd als je bedenkt dat er (te) weinig geschikte toestellen en internetsites waren, dat de verbinding traag en duur was en dat de aangeboden diensten erg beperkt waren. Het voordeel voor de gebruiker was ver te zoeken.

2. Innovatie sluit aan op huidig gedrag

Wil een innovatie succesvol zijn dan moet het aansluiten bij de normen en waarden van de klant en gemakkelijk in te passen zijn in zijn huidige gedrag en werkwijze. Het nieuwe product of dienst moet ook aansluiten op eerdere ervaringen. Aanbieders maken vaak de fout om revolutionaire veranderingen na te streven, terwijl veranderingen altijd stapsgewijs (evolutionair) ontstaan en nooit radicaal. Internetbankieren is een succes omdat het een logisch vervolg is op het vertrouwde home-banking zoals Girotel, dit in tegenstelling tot mobiel bankieren dat maar moeizaam van de grond komt.

3. Eenvoudig te gebruiken

De klant moet ervan overtuigd zijn dat een innovatie makkelijk te gebruiken is. Des te complexer de vernieuwing, des te minder succes. Veel innovaties zijn puur technisch gedreven waardoor aanbieders onvoldoende aandacht hebben voor belangrijke zaken als gebruiksvriendelijkheid en onderhoudbaarheid. Bij veel nieuwe e-commerce diensten moeten klanten eerst een hele reeks gegevens invoeren en vragen beantwoorden voordat men de dienst kan gaan gebruiken. Veel potentiële klanten zijn dan al afgehaakt.

4. Klant moet innovatie kunnen uitproberen

Mensen willen nieuwe dingen eerst uitproberen. Pas daarna zal men de aanschaf van het nieuwe product of dienst gaan overwegen. Of iemand zich een innovatie eigen maakt, is het resultaat van een geleidelijk, cyclisch en mentaal proces. Men neemt eerst kennis van een innovatie en laat zich daarna pas overhalen om het te proberen. Als het bevalt zal men na enige tijd de innovatie in gebruik nemen en verliest het uiteindelijk haar nieuwheid. Innovaties zijn succesvoller als de klant ze zonder veel moeite en extra kosten kan uitproberen. Als de klant tevreden is moet men het gebruik gemakkelijk kunnen voortzetten. Dit is een van de redenen waarom Pay-TV maar niet wil lukken. Men moet namelijk eerst een settop box aanschaffen en installeren om het uit te proberen. Als het vervolgens niet bevalt moet men de decoder weer aangetekend terugsturen. Teveel rompslomp voor teveel mensen.

5. Gebruik is zichtbaar voor anderen

Innovaties zijn succesvoller als het gebruik daarvan zichtbaar is voor anderen. Potentiële klanten hebben daardoor zicht op de resultaten en voordelen van het nieuwe product of dienst. Dit verlaagt de drempel voor nieuwe gebruikers en versterkt automatisch het “member-get-member” effect. Zeker in deze tijd waarin het belangrijker is wat je hebt en dan wie je bent, is “zichtbaarheid” van de innovatie een belangrijk wapen. Dit aspect heeft een belangrijke rol gespeeld bij de snelle opmars van de mobiele telefoon, I-mode en digitale camera.

6. Kritische massa is snel bereikt

Niet iedereen pakt iets nieuws op hetzelfde moment op. Er zijn vijf groepen te onderscheiden die ieder in eigen tempo en op eigen voorwaarden het nieuwe product of dienst accepteren. Rogers noemt ze “innovators” (2,5%), “early adapters” (13,5%), “early majority” (34%), “late majority” (34%) en “laggards” (16%). Tussen haakjes staat de omvang van zo’n groep ten opzichte van de totale doelgroep. Innovators zijn er als de kippen bij, terwijl laggards (treuzelaars) over de streep getrokken moeten worden. Wanneer 15% tot 20% van de totale doelgroep een innovatie geadopteerd heeft, is de “kritische massa” bereikt. Er zijn dan zoveel “schapen over de dam” dat verdere verspreiding van de innovatie door de olievlekwerking min of meer vanzelf gaat. KPN Mobile heeft geleerd van het Wap-avontuur en verstrekt op grote schaal “gratis” I-mode toestellen om snel een kritische massa te

bereiken. Ondanks meer geschikte toestellen en internetsites, snellere verbindingen en meer mogelijkheden vallen zowel het gebruik als de financiële resultaten van I-mode nog tegen.

7. Product of dienst moet werken

Een nieuw product of dienst moet het natuurlijk wel doen, kleine kinderziektes daargelaten. Als een innovatie niet blijkt te werken wordt het niet opgepikt door “early adaptors” en zal verdere verspreiding van de innovatie vanzelf stoppen. Aanbieders brengen nog wel eens innovaties op de markt die de laboratoriumfase nog niet ontgroeid zijn. Zo moest vorig jaar in Duitsland de invoering van een omstreden systeem voor rekeningrijden voor het vrachtverkeer afgeblazen worden omdat het in de praktijk niet bleek te werken. Innovaties moeten gebaseerd zijn op “proven technology”!

8. Communicatie is op maat

Zoals eerder vermeld kunnen bij de invoering van innovaties vijf verschillende groepen onderscheiden worden. Deze groepen moeten apart benaderd worden wil een innovatie succesvol worden. “Innovators” willen alles horen over de nieuwste mogelijkheden en kunnen meestal nog wel met enig gebruiksongemak (kinderziektes) leven. De “late majority” is over het algemeen alleen geïnteresseerd in foutloze en gemakkelijke bruikbaarheid van een nieuw product of dienst. Aanbieders kiezen vaak voor een standaard massamarketingaanpak, terwijl een doelgroepbenadering vereist is voor structureel succes. Postbank is sinds enige tijd gericht bezig om de “late majority” en “laggards” te verleiden om van Girotel over te stappen naar MijnPostbank.nl.

9. Innovatie wordt gefaseerd ingevoerd

Als mensen een nieuw product of dienst afnemen, is het nog geen garantie voor gebruik op lange termijn. Vaak haken mensen na enige tijd weer af. Bij het invoeren van innovaties gaat om het om drie fasen: het aanbieden en verspreiden van de innovatie (diffusieproces), het laten besluiten om een vernieuwing te gaan gebruiken (adoptieproces) en het daadwerkelijk gebruiken van een nieuw product of dienst en de verankering daarvan (implementatie). Aanbieders kiezen vaak voor een big-bang reclameoffensief dat snel weg ebt. Dit is onvoldoende om door de groep “early adaptors” (ook wel opinieleiders genoemd) opgemerkt te worden, laat staan bij de hele doelgroep. De “kritische massa” wordt niet gehaald. Kortom, wil men de hele doelgroep bereiken en de innovatie op grote schaal verankeren dan moet men alle vijf groepen zien te bereiken. Dit kost in de regel eerder jaren dan maanden. Hierbij zijn er allerlei manieren om de adoptiesnelheid positief te beïnvloeden.

10. Er is voldoende budget

Technologisch gedreven innovaties zijn kostbare aangelegenheden. Denk alleen al aan research & development-, productie- en marketingkosten. Ook is vooraf moeilijk in te schatten hoe snel een nieuw product of dienst door de doelgroep afgenomen wordt. De periode tussen marktintroductie en grootschalige adoptie door de doelgroep is vaak lang, evenals de terugverdientijd. Wanneer en in welke mate de innovatie geld oplevert, is vooraf moeilijk in te schatten. Aanbieders moeten dus voldoende financiële adem hebben om deze periode te kunnen overbruggen. Veel dotcombedrijven gingen tijdens de internethoogtijdagen failliet omdat de “kritische massa” te lang uitbleef en financiers er geen geld meer wilde insteken.

Innovatie

Een innovatie is “een idee, gebruik of object dat als nieuw wordt ervaren door de doelgroep, zoals een individuele gebruiker of een organisatie. Het maakt niet uit of het idee ook echt nieuw is, het gaat om de ervaring van de nieuwigheid door de gebruikers”. Innovatie heeft dus niet zozeer met “uitvinden” (inventie) te maken, als wel met het slim toepassen van bestaande uitvindingen.

Ketenintegratie

Om procesinnovaties tot stand te brengen is vaak nauwe samenwerking nodig van meerdere partijen in de keten. Denk voorbeeld aan de invoering van de Zorgpas waarbij verzekeraars, zorginstellingen, huisartsen, patiënten en overheden een belangrijke rol vervulden. Andere voorbeelden zijn rekeningrijden en de OV Chipkaart die na 10 jaar praten eindelijk ingevoerd gaat worden. Dit soort

organisatieoverstijgende innovaties mislukt nogal eens omdat partijen verschillende doelstellingen en tegengestelde belangen hebben. Bij de mislukte Zorgpas wilde de ene partij betere administratieve processen, een ander soepeler declaratieverkeer en wilden zorgverleners en patiënten betere zorginhoudelijke communicatie. Des te meer partijen betrokken zijn bij een innovatie, des te groter de kans op mislukking.

Allianties

Productinnovaties zijn steeds vaker het resultaat van samenwerking tussen fabrikanten uit verschillende marktsegmenten. Een mooi voorbeeld hiervan is Philips. Samen met Douwe Egberts heeft men in 2001 de succesvolle Senseo Crema op de markt gebracht. Ook heeft men samen met Nike speciale draagbare MP3-CD-spelers ontworpen voor gebruik tijdens het sporten. In de ICT ziet men dit soort allianties ook steeds vaker ontstaan, bijvoorbeeld tussen hardware- en softwareleveranciers (voor computing on demand, application service providing, business proces outsourcing en out-of-the box oplossingen) en tussen fabrikanten van handsets, chips, telecomoperators, softwaremakers en contentleveranciers (voor mobiele diensten op het gebied van fun, entertainment, identificatie en transacties).

RFID

De nieuwste hype heet RFID. Dit is een op “radio frequency identification” gebaseerde techniek waarmee artikelen, objecten en mensen via “tracking & tracing” systemen draadloos en contactloos gevolgd kunnen worden. In feite de slimme opvolger van de traditionele barcode. Door toepassing van RFID kunnen logistieke ketens geoptimaliseerd worden, kunnen ouderen langer zelfstandig blijven wonen en kunnen hooligans geweerd worden uit de stadions. Althans, als de leveranciers en onderzoeksbureaus gelijk krijgen. RFID-techniek bestaat al zo’n 40 jaar, maar staat door de steeds goedkoper wordende chips op het punt van doorbreken. Zullen nieuwe RFID-toepassingen voldoen aan de 10 succesfactoren?

Innovatiescorecard

Enkele voorbeelden van ICT-innovaties, afgezet tegen de 10 belangrijkste succesfactoren. Door nader onderzoek kunnen onderstaande waarderingscijfers vastgesteld en toegekend worden.

Succesfactor	VOORBEELDEN ICT-INNOVATIE			
	Internetten Via WAP	Digitale Camera	Internet-bankieren	Mobile Ticketing
Klantvoordeel	---	+++	++	+
Aansluiting op huidig gedrag	--	++++	++++	++
Eenvoudig te gebruiken	--	++	++	+
Probeerbaarheid	---	---	+/-	+/-
Zichtbaarheid	+++	+++	--	++
Snelle kritische massa	----	+	++	+/-
Proven technology	-	++	++	+
Communicatie op maat	---	+/-	++	+/-
Gefaseerde invoering	----	++++	++++	++
Voldoende budget	---	++++	++++	?
Resultaat	Gefaald	Succes	Succes	Kansrijk