

**Beter
presteren door
gezamenlijk
innoveren**

Prof. dr. Hans Kasper
Wetenschappelijk directeur Etil

Witmakersstraat10, 6211 JB Maastricht

Postbus 1016, 6201 BA Maastricht

T 0031 (0)43 350 6280

E info@etil.nl

I www.etil.nl



Agenda

1. Nieuw en innoveren
2. Marktgerichtheid
3. Kwaliteit
4. Organiseren
5. Succesfactoren
6. Conclusie

Wat is nieuw?

- Voor de wereld
- Voor de specifieke markt
- Voor de onderneming
- Product, dienst, proces, organisatie, samenwerking
- Modificatie
- Line extension
- Herpositionering
- Breakthrough innovaties



Redenen om te innoveren

- Klant wil iets anders/nieuws
- Differentiatie voegt waarde toe
- Lagere kosten of meer marge
- Bereiken van nieuwe marktsegmenten/klanten
- Bestaande verkopen dalen (PLC)
- Reactie op concurrentie
- Strategische overwegingen
- Markt-gestuurd of technologie-gestuurd (pull-push)

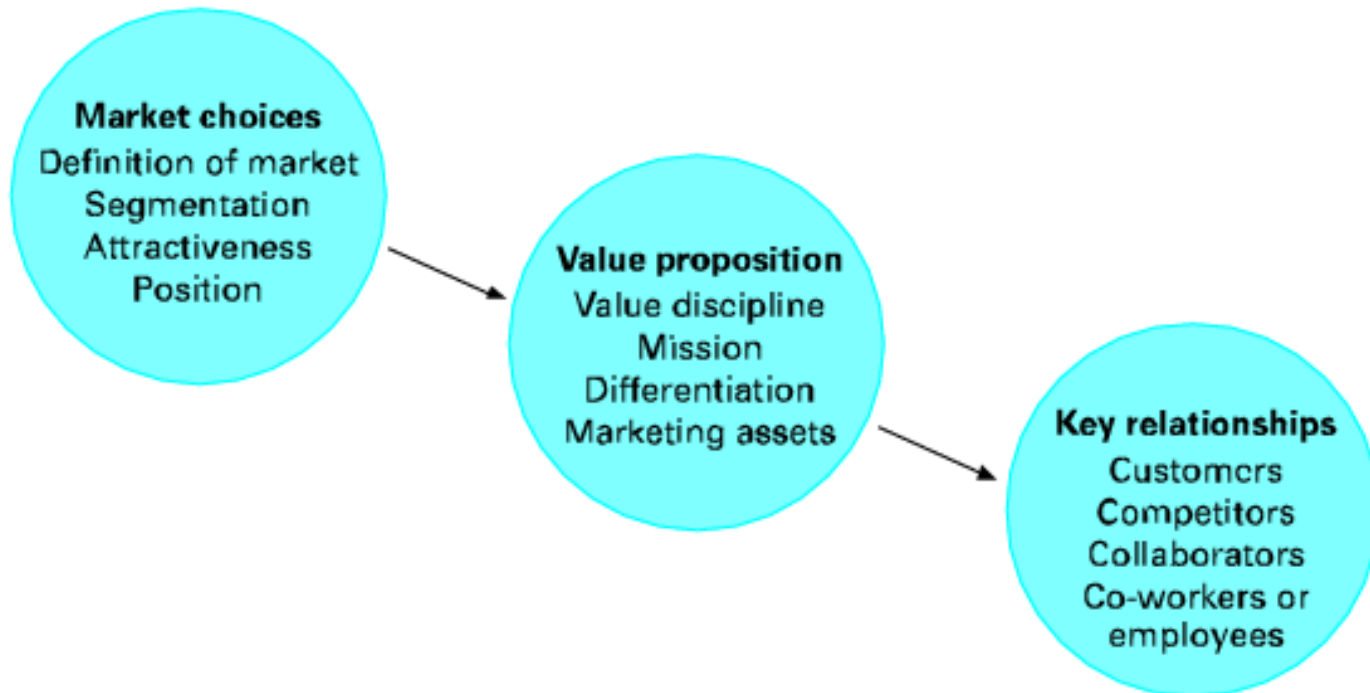


Figure 6.3 Our strategic pathway

Marktgerichtheid

- *Klantgerichtheid
- *Concurrentiegerichtheid
- *Interne samenwerking en informatie-uitwisseling
- *Hele bedrijfskolom/distributiekanaal

Marktgerichtheid

- *Klantgerichtheid
- *Concurrentiegerichtheid
- *Interne samenwerking en informatie-uitwisseling
- *Hele bedrijfskolom/distributiekanaal

Innoveren =

vernieuwen producten, diensten, processen en organisatie =>

beter, sneller, slimmer, efficiënter, goedkoper dan voorheen of dan concurrent

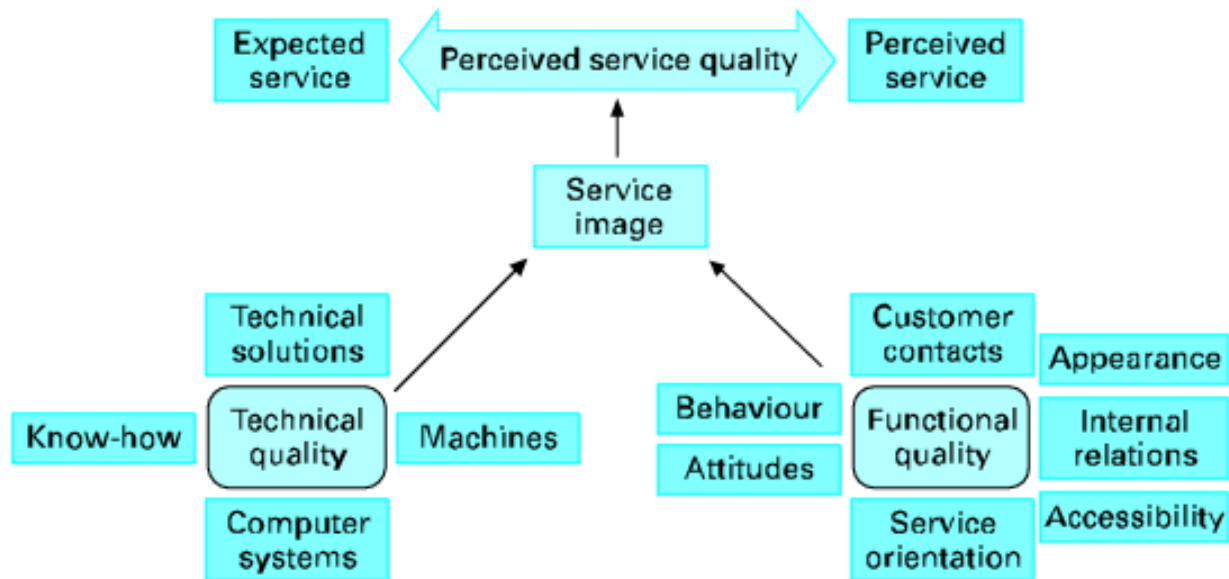


Figure 5.3 Perceived service quality

Adapted from Grönroos, 1982, *Strategic Management and Marketing in the Services Sector*, p. 79, reproduced by permission of Christian Grönroos.

Vier typen ondernemingen

	Unieke van aanbod voor klant		
Belang van aanbod voor de klant		klein	groot
	klein	<i>Vendor/Verkoper</i> Routine, efficiency, obv specificaties klant	<i>Specialist</i>
	groot	<i>Total Solutions Provider</i>	<i>Game Changers</i> Constance innovatie en verbeteren performance door innovaties

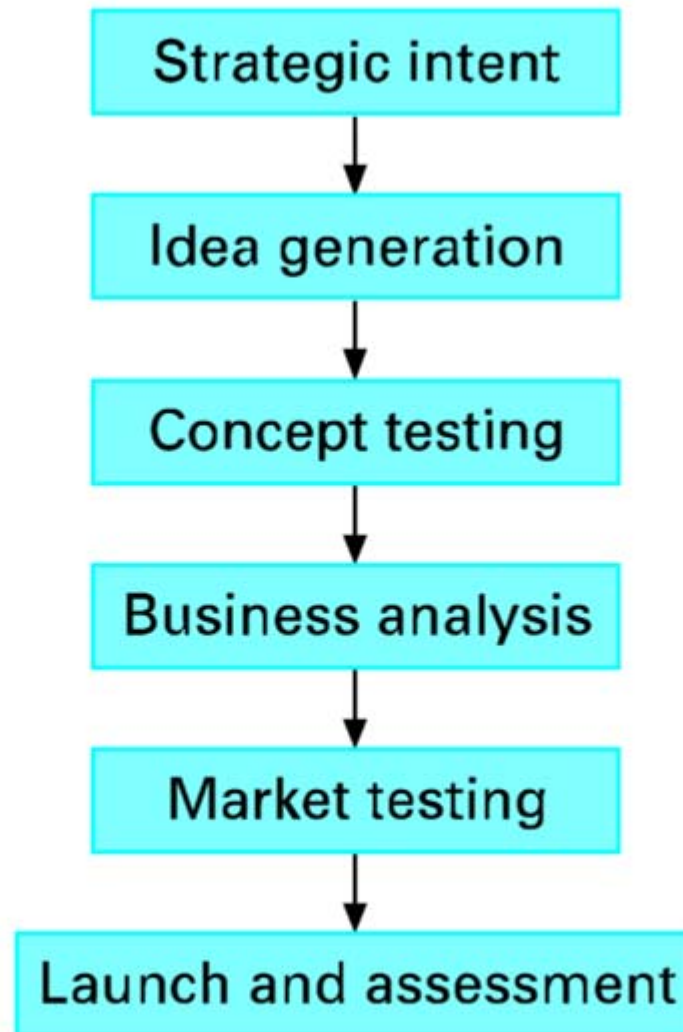


Figure 9.7 Generic new service product development process

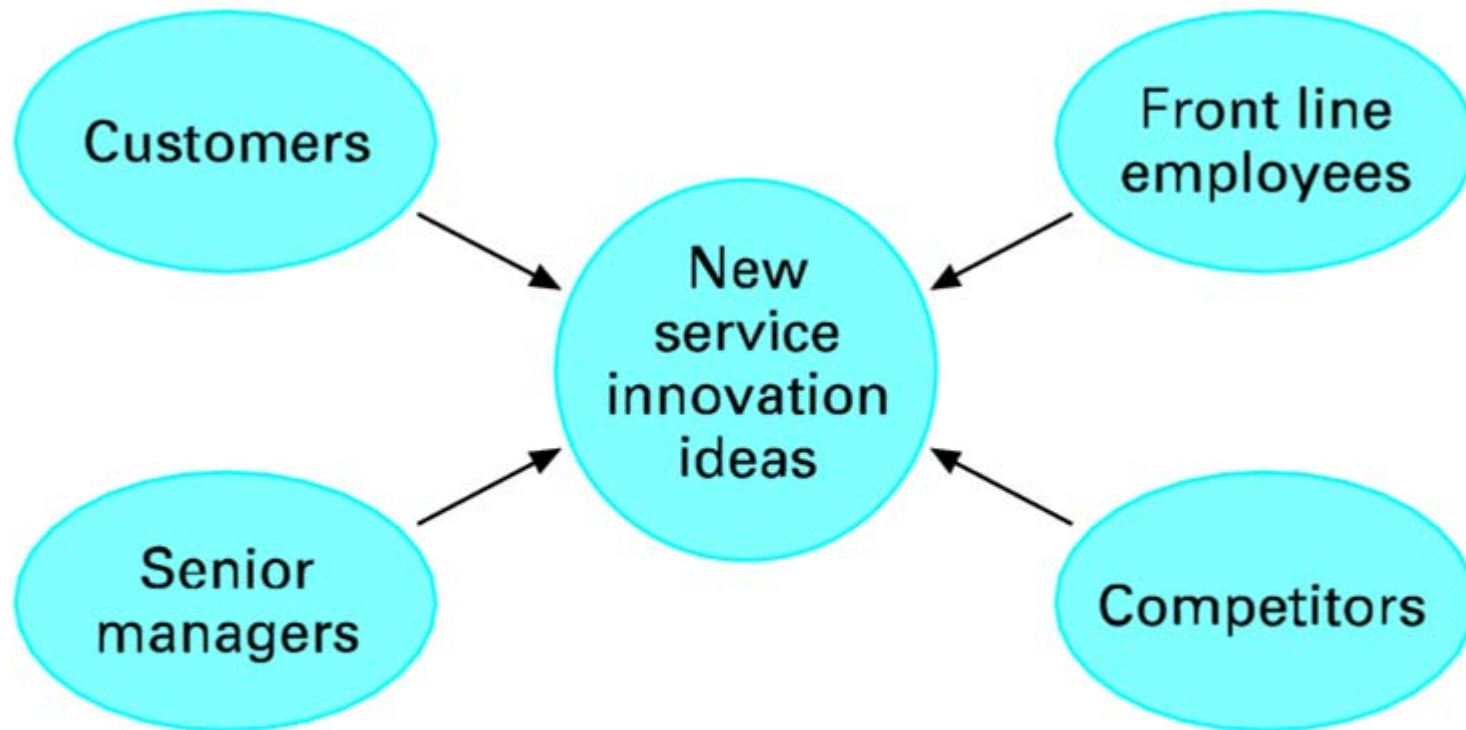


Figure 9.8 Sources of ideas for new service innovation

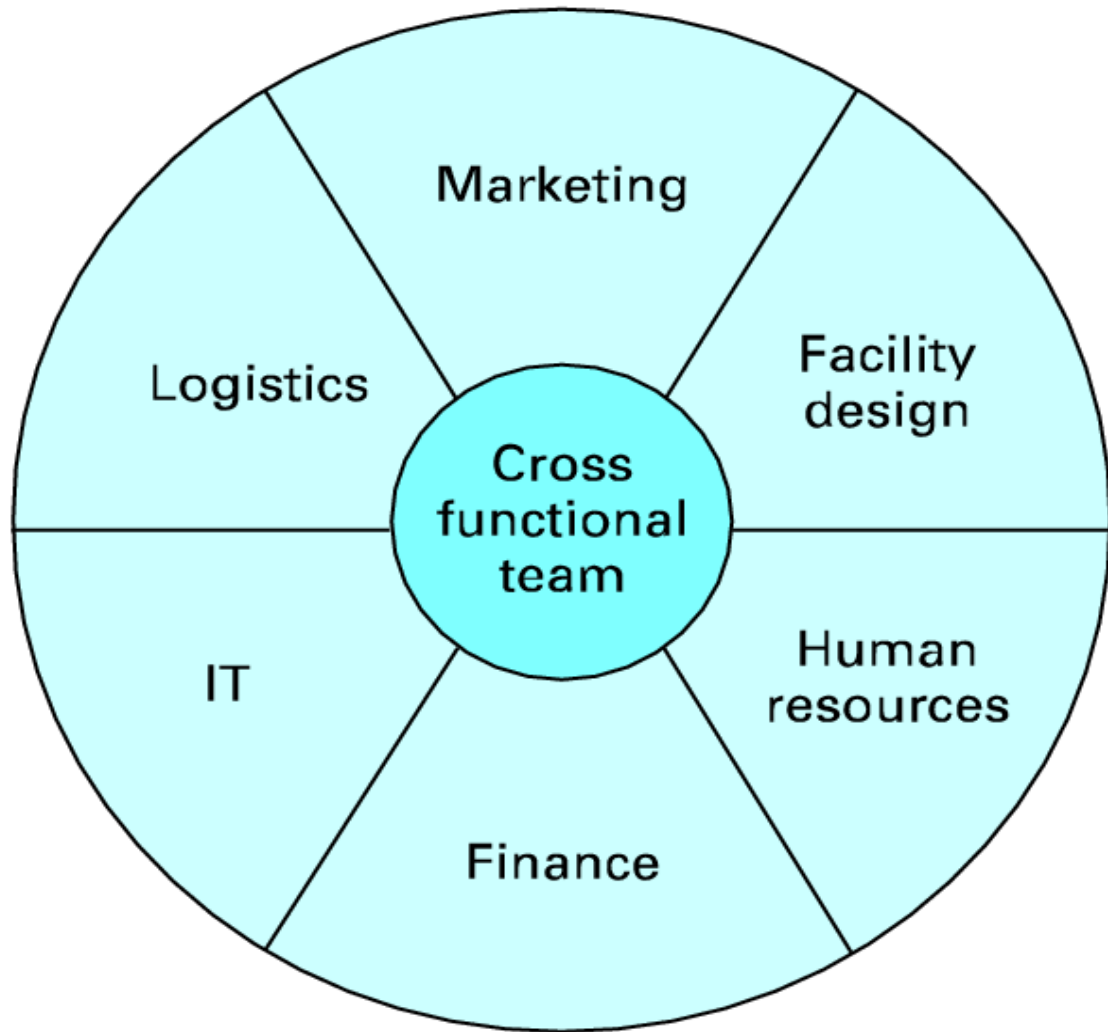


Figure 9.9 Cross-functional teams

Table 8.1 Distinction between features of a credit card and its possible benefits to credit card users

<i>Attributes/Features</i>	<i>Benefits</i>
1. Small	1. Easy to carry
2. Plastic	2. Durable
3. Legal tender	3. Buy now, pay later. Less money in one's pockets, leading to better cash management
4. Can be used abroad	4. Less need for traveller's cheques and less need for cash money on a journey
5. Distinctive colour	5. Prestige: colour is linked to income and credit-worthiness of customer
6. Monthly debit notices	6. Proper administration of expenses and spending facilities
7. Credit facilities	7. More spending facilities, self-regulation of the extent of cash position
8. Can be used to pay with in many places	8. Increases usability
9. Insured against loss. Money-limited liability in case of abuse	9. More security as compared to cash theft
10. Receipt of copy of each liability	10. Better management of all transactions

Succesfactoren bij ontwikkeling nieuwe financiële diensten: een voorbeeld

	BtB diensten	BtC diensten
Markt	Attractiviteit van de markt	
Omgeving	Overall synergie	Overall fit tussen onderneming en product
	Product/markt fit	Belang van compatibiliteit
Ontwikkeling	Kwaliteit van uitvoering van pre-ontwikkelings-, lancerings- en technische activiteiten	
	Effectief management	
Marketing support	Expertise mbt diensten	Vaardigheden en steun van staf Kracht van distributie Effectieve communicatie
Concreet aanbod	Uniek en superieur product	Kwaliteit product
	Betere kwaliteit van dienstverlening	Kwaliteit van afleveren van de dienst
	Kwaliteit van de beleving van de dienst	14

Nog een paar assets voor succes

Samenwerking met klant (Von Hippel)

Klanten aktiva (customer based assets)

Van buiten naar binnen (outside-in capabilities)

Raakvlakken (spanning capabilities)

Marktsituatie

- Intensiteit concurrentie ipv aantal concurrenten
- Niet zozeer eerste op de markt
- Netwerken van organisaties / samenwerken / uitbesteden

- Barrières:
 - relatief hoge prijs
 - dynamische markt met veel introducties
 - concurrerende markt, tevreden klanten



Technologische competenties

- > investeren in R&D alleen
- Eigen kennis en vaardigheden
- Nieuwe ontwikkelingen op juiste moment oppikken
- Oppakken zwakke signalen
- Aftappen extern ontwikkelde kennis
- Combinatie van deze vaardigheden

Marketing competenties

- Altijd markt- of klantgericht
- Balans diversiteit in het aanbod en noodzaak te vereenvoudigen
- Klantgericht is niet alleen luisteren naar klant en aanwensen voldoen, maar is ook overtuigen van klant en managen van verwachtingen; is veel samenwerken
- Communicatie en distributie tijdens en na lanceren

Organisatorische competenties

- Commitment top management
- Horizontale stroom van ideeën i.p.v. verticaal
- Plannen en structureren proces NPD, NSD
- Projectstructuur en teamwork
- Kennis en inspiratie binnen en buiten opdoen
- Pro-actief, op tijd veranderen, herkennen veroudering
- Holistisch innoveren
- Interne locus of control: innovaties zijn zelf te sturen en af te dwingen

Conclusies

1. Systematisch proces van plannen en uitvoeren
2. Organisatorische, technologische en marketing competenties / ondersteuning
3. Samen met klant (of leveranciers)
4. Techniek, maar ook sociale interactie/processen
5. Mate van nieuw, uniek, superieur, waarde
6. Fit en synergie
7. Risico durven lopen en verminderen
8. Common sense: marketing + innovatie + organisatie

Conclusies

8. Common sense:

- + marketing
- + innovatie
- + organisatie
- + relatie
- = prestatie