

If you build it, *will they come?*

Digitale innovaties zijn vaak aanbodgedreven, simpelweg omdat de behoefte/vraag latent is of in elk geval onvoldoende uitgekristalliseerd. Wat dan gebeurt is dat er een prachtig stuk techniek wordt ontwikkeld en in de markt gezet, in de verwachting dat het zichzelf wel zal gaan verkopen.



De denkfout die daarbij gemaakt wordt is dat consumenten/burgers zelf best de voordelen van de innovatie zullen inzien - en dat is meestal juist niet zo. Mensen zoeken niet naar iets nieuws zolang ze tevreden zijn met wat ze nu hebben of met zoals het nu gaat. En we klagen misschien wel, maar als puntje bij paaltje komt blijkt die ontevredenheid maar relatief.

Daar komt nog bij dat innovaties vaak zo nieuw zijn, dat mensen eerst aanzienlijke effort moeten steken in het doorgronden ervan voordat ze de voordelen kunnen bevatten. En er is maar een kleine groep mensen die zo graag voorop wil lopen dat ze die moeite ook daadwerkelijk nemen. Onze hokjesgeest parkeert een innovatie liever dicht bij iets dat we al kennen, zodat we kunnen zeggen "leuk, maar niks voor mij".

Allemaal aan de glasvezel! (niet?)

Neem glasvezel. Een prachtige toekomstvaste infrastructuur waarmee op allerlei fronten verbeteringen gerealiseerd kunnen worden in ons dagelijks leven. Je zou dus zeggen dat iedereen hier toch 'ja' tegen gaat zeggen, zeker als het gratis wordt aangelegd en je met 'triple play' ook nog eens meer mogelijkheden krijgt voor minder geld. Toch gebeurt dat niet. Je vraagt namelijk mensen om een gat door de tuin te laten graven, een nieuw kastje in huis te hangen, in één klap van telefoon-, televisie- en internetprovider te veranderen en op voorhand te geloven dat het er allemaal beter op gaat worden. En dat voor misschien twee tientjes per maand besparing. Eigenlijk geef je mensen dus meteen ook veel argumenten om het *niet* te doen.

Kijk: onze telefoon bijvoorbeeld is heilig. We zijn eraan gewend dat je een kiestoon krijgt als je oppakt en dat je iemand te spreken krijgt als je een nummer intoetst. Dus in onze beleving: de telefoon doet het altijd (en MOET het ook altijd doen). En hoewel we altijd mopperen op telecom-operators, wordt het een heel ander verhaal als je op glasvezel overgaat (want werkt dat wel altijd?) en de firma Nooitvangehoord voortaan je telefoonverkeer gaat verzorgen. En de drempel voor televisie en internet is eigenlijk bijna net zo hoog. "Fijn dat ik Al Jazeera en en 4 Turkse zenders krijg, maar ik kijk altijd SciFi-channel en dat zit er nou net niet op. En 100 MB internet? Ik zou niet weten waar ik dat voor ga gebruiken en ik kan niet eens mijn emailadres behouden!"

Hoe dan wel?

'Verandering is de enige constante' is een mooi gegeven, maar conflicteert keihard met hoe wij mensen in elkaar zitten. Bij nieuwe dingen gaan we altijd eerst op zoek naar 'het foutje', want als we er een vinden geeft ons dat meteen de reden om bij het oude te blijven (met welke bril op bent u nu dit artikel aan het lezen?). Verandermanagementgoeroe Dr. J. Jellison heeft er een paar boeken aan gewijd en daarin lezen we onder meer dat er twee manieren zijn om deze blokkade te doorbreken. Een is om het proces op te delen in kleine stapjes en mensen met elk stapje eerst positieve ervaringen op te laten doen voordat je naar de volgende fase gaat. In een veranderproces in een organisatie gaat dat werken, maar deze aanpak past niet echt lekker bij het businessmodel van glasvezel. De andere aanpak is feitelijk om 'veranderambassadeurs' te zoeken. Dat zijn mensen uit je directe omgeving, die je vertrouwt en wiens mening je op prijs stelt. Als je deze mensen in een vroeg stadium bij je innovatie betreft en hen in feite aan het roer zet, sla je twee vliegen in een klap. Je hebt al meteen veel minder last van het 'not invented here syndrome' en profiteert van de reputatie van je ambassadeurs. "Als Egbert-Jan daaraan meedoet moet het wel goed zijn, want die heeft er verstand van."

Omgekeerde wereld

Belangrijk is dat de toegevoegde waarde van een digitale innovatie 'klopt' voor de eindgebruiker. Ook dat ondervang je door de juiste mensen op tijd bij het project te betrekken. Neem glasvezel weer als voorbeeld: als je een paar diensten kunt aanbieden die voor een grote groep mensen echt toegevoegde waarde hebben, dan is het veel makkelijker om hen ervan te overtuigen de stap te maken. Dat triple play-abonnement nemen ze dan ook wel. Kortom: wil je een innovatie echt laten landen, dan zorg je ervoor dat je de juiste ambassadeurs verzamelt en je laat hen in feite de innovatie mee bedenken en maakt ze mede-eigenaar. Dat klinkt makkelijker dan het is, want het vergt een complex proces van zoeken, interesseren en committeren, waarbij ieders belangen worden afgedekt en je bereid bent je innovatie-idee compleet op de schop te nemen als je ambassadeurs iets heel anders willen. Maar komt het tot een project, dan heb je een groep gedreven mensen die 'hun kindje' maar wat graag aan de wereld tonen en er alles aan zullen doen om hun omgeving te overtuigen. Het lijkt een beetje de omgekeerde wereld, maar is het niet eigenlijk ook wel de juiste weg, eerst de vraag creëren voordat je met de oplossing komt?

Tekst: Stephan Roijers

Stephan is managing partner bij breedbandinnovatiebureau Simpack BV.