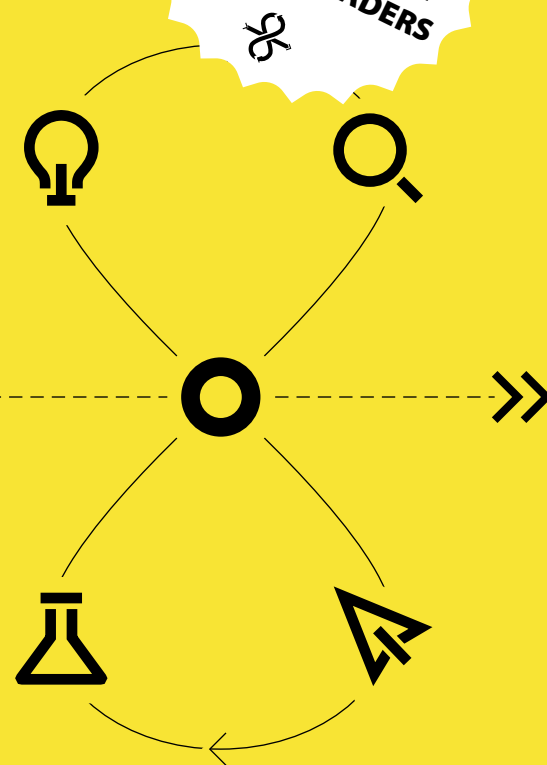


NIEUWE TOOLS, SKILLS EN MINDSET
VOOR STRATEGIE EN INNOVATIE

ONTWERP

> BETERE BUSINESS

MET
PERSOONLIJKE INZICHTEN
EN ERVARINGEN VAN
30 DESIGNERS EN
THOUGHT LEADERS



Patrick van der Pijl

in samenwerking met Justin Lokitz en Lisa Kay Solomon
design door Maarten van Lieshout en Erik van der Pluijm

Ontwerp Betere Business

Word je onzeker van deze pagina? JA NEE

Alle rechten voorbehouden: niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912 jo het Besluit van 20 juni 1974, Stb. 351, zoals gewijzigd bij het Besluit van 23 augustus 1985, Stb. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprerecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot de uitgever te wenden.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, stored in a database or retrieval system, or published, in any form or in any way, electronically, mechanically, by print, photo print, microfilm or any other means without prior written permission from the publisher.

Samensteller(s) en de uitgever zijn zich volledig bewust van hun taak een zo betrouwbaar mogelijke uitgave te verzorgen. Niettemin kunnen zij geen aansprakelijkheid aanvaarden voor onjuistheden die eventueel in deze uitgave voorkomen.

Ontwerp cover en binnenwerk: Erik van der Pluijm en Maarten van Lieshout, Thirty-X

Uitvoering NL-editie: Justus Bottenheft

Vertaling NL-editie: Heiny van den Ham

ISBN 978 94 6276 122 3

NUR 801

www.designabetterbusiness.com

© 2016 Vakmedianet, Deventer

www.managementimpact.nl

ONTWERP BETERE BUSINESS

NIEUWE TOOLS, SKILLS EN MINDSET
VOOR STRATEGIE EN INNOVATIE

Patrick van der Pijl

in samenwerking met Justin Lokitz en Lisa Kay Solomon
design door Erik van der Pluijm en Maarten van Lieshout

HOE GEBRUIK

INHOUD

INTRODUCTIE	P6	Betere business ontwerpen en de double loop
> VOORBEREIDEN	P22	Bereid je team voor, je omgeving en hoe je werkt
● POINT OF VIEW	P44	Wees een rebel, ontwikkel je visie, ontwerp je verhaal, creëer designcriteria
🔍 BEGRIJPEN	P80	Begrijp je klant, je context en je business
💡 IDEEËN VORMEN	P122	Leer ideeën te vormen, borduur er op voort en selecteer ideeën
🎯 PROTOTYPES MAKEN	P150	Breng ideeën tot leven, schets en maak prototypes
🧪 VALIDEREN	P178	Vind de riskantste aanname, experimenteer en pas 'pivots' toe
➤ OPSCHALEN	P212	Wanneer en hoe je opschaalt, Investment Readiness Level
INDEX	P252	The making of Bijlagen Index

8 | HOOFDSTUKKEN

48 | CASESTUDIES

20 | TOOLS

7 | KERNVAARDIGHEDEN

30 | DESIGNERS

36 | INSIDERTIPS

> 150 | VISUALS

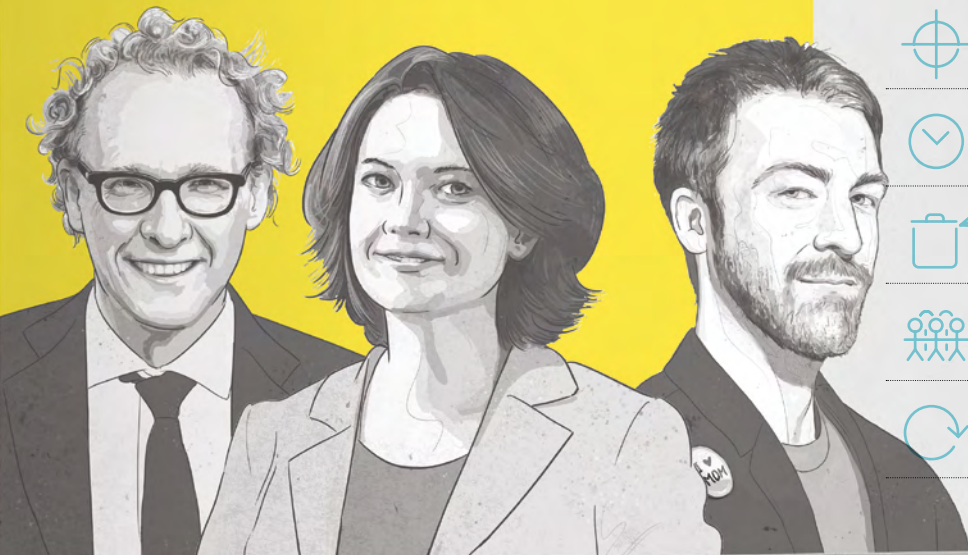
JE DIT BOEK?

MET TALLOZE **PERSOONLIJKE**
VERHALEN EN ERVARINGEN UIT
DE PRAKTIJK VAN **30 DESIGNERS**
EN THOUGHT LEADERS ZOALS ...

RENS DE JONG
SPREKER / RADIO & TV-PRESENTATOR /
ONDERNEMER P37

DOROTHY HILL
VP OF STRATEGY, ING BANK
P61

ROB FITZPATRICK
AUTEUR VAN *THE MOM TEST*
P87



LEGENDA TOOLPICTOGRAMMEN



PERSOONLIJK

Deze tool vereist
persoonlijkheid.



TASTBAAR

Deze tool helpt je
iets te bouwen.



GENEEREER OPTIES

Deze tool helpt je
opties te creëren.



CREËER FOCUS

Deze tool helpt je te
beslissen en selecteren.



NORMALE SESSIE

Normale
werksessie.



SNELKOOKPAN

Intensieve sessie
(pressure cooker).



TEAMOMVANG

Kleine of
grote teams.



OPNIEUW BEKIJKEN

Hoe vaak moet je hier
opnieuw naar kijken.

We hebben dit boek ontworpen met jou in gedachten! In tegenstelling tot de meeste boeken kun je het op verschillende manieren lezen.

Om te beginnen kun je het gewoon van kaft tot kaft lezen. De hoofdstukken bouwen op elkaar voort. Maar je kunt ook scannen op dingen die je interessant vindt, zoals nieuwe tools en vaardigheden. Bovendien hebben we in dit hoofdstuk 'snelpassen' opgenomen (pagina 20), voor als je direct ergens in wilt duiken.

**AAN DE
SLAG!**



ONZEKERHEID:

JE GEHEIME

WAPEN.

De wereld rondom jou – en je business – zit vol onzekerheden. Maar binnen die onzekerheid bestaan oneindig veel kansen om ‘game-changing businesses’ te (her)ontwerpen. Die kansen liggen voor het oprapen, als je maar weet waar je moet kijken.

De wereld is veranderd. Niet alleen maken consumentengewoonten, technologieën en andere trends ooit-bloeiende bedrijven kapot, complete markten verschuiven en ontstaan uit de onzekerheid en het onvoorspelbare karakter van de huidige netwerkeconomie. Het is interessant (en voor sommigen gekmakend) dat veel van de bedrijven die vooroplopen – ook in de verandering – twee decennia geleden nog niet eens bestonden. Het is niet zo dat deze nieuwe spelers gewoon mazzel hebben of slimmere, bekwaamere mensen in dienst hebben. Maar hoe komt het dan dat zij goud hebben gevonden op de meest onwaarschijnlijke plekken? In één woord: design.

In essentie draait design – ontwerp(en) – om het verbeteren van de manier waarop je naar de wereld kijkt. Het is een leerbaar, herhaalbaar, gedisciplineerd proces, dat iedereen kan gebruiken om unieke en kwalificeerbare waarde te creëren. Ontwerpen gaat niet over het afdanken van de processen en tools die je hebt. Integendeel zelfs. Net zoals designdenken talloze tegendraadse start-ups heeft geholpen om nieuwe businessmodellen en markten te creëren, zal het ook jou helpen bepalen wanneer je welke tools moet gebruiken om iets nieuws te leren, anderen te overtuigen een andere weg in te slaan en, uiteindelijk, betere (business)beslissingen te nemen.

Maar bovenal gaat design over het creëren van de condities waarbinnen bedrijven groeien, bloeien

en zich ontwikkelen in een situatie van onzekerheid en verandering. In die zin zijn betere businesses de bedrijven en branches die problemen op een nieuwe, systematische manier benaderen, en meer focussen op doen dan op plannen en voorspellen. Betere businesses koppelen design aan strategie om kansen te benutten, met het doel groei en verandering aan te drijven in een wereld die onzeker en onvoorspelbaar is.

Dit boek reikt je nieuwe tools, vaardigheden en een mindset aan, om kansen die uit onzekerheid ontstaan te benutten en zo betere businesses te ontwerpen. We hebben talloze voorbeelden uit de praktijk opgenomen van mensen die de basisprincipes van ontwerpen beheersen, evenals casestudies van bedrijven die verandering hebben gecreëerd, waarbij design is gebruikt als de onderliggende basis voor besluitvorming. En net zoals ontwerpen een herhaalbaar proces is, is dit boek niet alleen bedoeld als gids tijdens je designtraject, maar ook als blijvend naslagwerk om je te helpen de designmindset en -werkwijze op te schalen, van één project of product naar een volledig bedrijf. ■

**JE HEBT HEEL VEEL
TE WINNEN!**

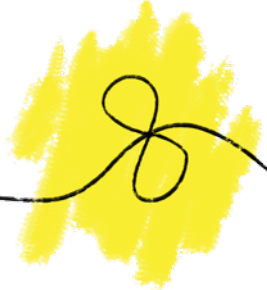


EEN DESIGNER WORDEN

WAAR GAAT AL DIE (DESIGN)BUZZ EIGENLIJK OVER?

Design (of ontwerp) is razendsnel net zo'n woord aan het worden als innovatie. Het heeft veel verschillende betekenissen, voor veel verschillende mensen. Design kan in het Engels een zelfstandig naamwoord zijn, een bijvoeglijk naamwoord en een werkwoord. Maar uiteindelijk is design – in het Nederlands: ontwerp/ontwerpen – een krachtige benadering om naar de wereld te kijken en nieuwe kansen aan te boren om de wereld een stukje beter te maken.

Ontwerpen is zowel een proces als een mindset. Het is een doelbewuste reeks toepassingen om nieuwe, duurzame waarde te halen uit verandering en onzekerheid. Hierdoor kunnen individuen en organisaties flexibeler en veerkrachtiger omgaan met constante



verandering. Helaas heeft design ook een keerzijde, waar we vaak middenin zitten: de worsteling wanneer ons onverwachte veranderingen overkomen.

BETER BESLISSEN ...

Het goede nieuws is dat je al een designer bent, althans een deel van de tijd. Elke keer dat je doelbewust een strategie ontwikkelt of een beslissing neemt op basis van inzichten, handel je als een designer. Minder goed nieuws: veel van de tools die je wellicht gebruikt om die beslissingen te nemen, zijn waarschijnlijk minder bruikbaar dan voorheen – althans niet op zichzelf. Dus, wat doen designers nou precies en welke tools gebruiken ze waardoor ze betere beslissingen nemen?

ITERATIE

Cruciaal voor ontwerpen – en designtools – is dat het een iteratief

proces is: waarin designers, zoals jij, beginnen met een point of view. Ze trekken eropuit en observeren de wereld om zo hun point of view verder te onderbouwen. Ze creëren opties die kunnen inspelen op de kansen die ze zien, valideren die en gaan verder met die opties die het beste inspelen op de kansen.

Maar het belangrijkste: designers focussen nooit op het simpelweg opschalen van de executie van de gekozen optie. Ontwerpen is continu en iteratief; bedoeld om bestendig met ambiguïteit en verandering om te gaan. ■

**DESIGN IS EEN GEDISCIPLINEERDE BENADERING VAN HET
ZOEKEN, IDENTIFICEREN EN VASTHOUDEN VAN WAARDE.**

DESIGNER: 'REBEL WITH A CAUSE'

DE 7 KERNVAARDIGHEDEN

ALLES BEGINT MET DE KLANT.

Het observeren van klanten om ze te begrijpen, geeft je verfrissende inzichten in hun behoeften. Je moet de juiste vragen stellen om de antwoorden te krijgen die je zoekt.

DENK EN WERK VISUEEL!

Visueel werken helpt je om het grotere plaatje te zien, duidelijkheid te krijgen over complexe onderwerpen, een visueel anker te creëren voor je strategische gesprekken en contact te maken met je publiek.

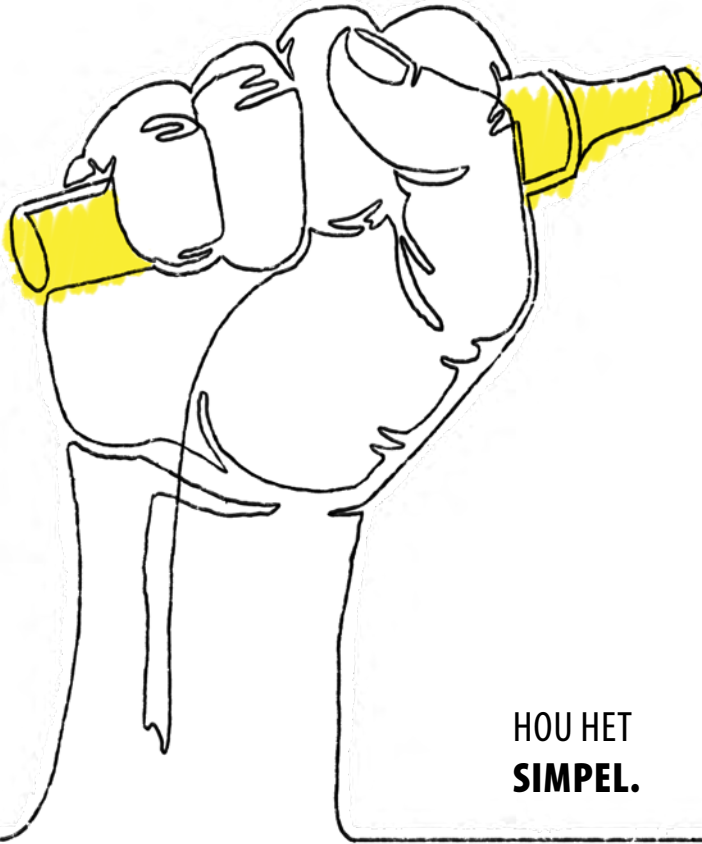
VLIEG NIET SOLO.

JE BENT NIET
SLIMMER DAN
DE REST.

Verzamel verschillende inzichten door samen te werken. Door de 'brains' om je heen en in je markt te verbinden, kun je verborgen kansen ontdekken.

**VERTEL VERHALEN
EN DEEL
ERVARINGEN.**

Verhalen hebben een duidelijk begin en eind, en meestal komen er helden in voor waarmee je publiek zich kan identificeren. Goede verhalen blijven hangen. Goede verhalen worden door anderen doorverteld. Goede verhalen worden verspreid.



**HOU HET
SIMPEL.**

Begin gewoon. Probeer niet meteen het eindproduct te bouwen. Voeg geen dingen toe die het echte probleem niet oplossen.

**ZET KLEINE
EXPERIMENTEN
OP EN LEER ERVAN.**

Elke kleine iteratie, elk probeersel, levert talloze bruikbare nieuwe inzichten op – dingen die je niet zou hebben geleerd als je meteen was gaan bouwen. De werkelijkheid is anders dan je aanneemt.

**OMARM ONZEKERHEID.
HET IS VOEDING
VOOR DE HERSENEN.**

Behalve verandering zijn er geen zekerheden in business. Accepteer dit en benut kansen die uit die onzekerheid ontstaan.

ONTWERP BETERE

HET VERBINDEN VAN INNOVATIE, BUSINESS EN STRATEGIE

Oké, nu ben je dus designer met maar één doel: een betere business ontwerpen. Hoe ziet een betere business eruit? En hoe ga je te werk om een betere business te ontwerpen?

Veel bestaande, gevestigde organisaties, met name niet-start-ups, zijn enkel gefocust op het vermarkten van producten, waarbij ze hun kosten terugdringen en marges vergroten. In deze bedrijven wordt de strategie op een lineaire manier uitgevoerd: voorbereiden; executie. Wat in dit verhaal vaak ontbreekt is de klant aan de andere kant van de transactie, net als de persoon die de producten en diensten ontwerpt en ontwikkelt om in een behoefte van de klant te voorzien.



POINT OF VIEW P44

Designers daarentegen denken altijd aan de klant. Ze benaderen mensen en problemen vanuit een bepaald perspectief dat is onderbouwd met specifieke designtools, zoals ideevorming, prototyping en validatie. Ze gebruiken mensgerichte tools, vaardigheden en hun mindset om nieuwe waardeproposities en businessmodellen te zoeken, te ontwerpen en uit te voeren op basis van wat ze hebben geleerd. Designers doen dit continu, waarbij ze constant itereren om kansen te ontdekken in de mist van onzekerheid.

BUSINESS

In dit boek wordt het traject van de designer op een nieuwe manier weergegeven. Centraal in het designproces staat jouw perspectief, je point of view, dat altijd wordt beïnvloed en onderbouwd door begrijpen, ideevorming, prototyping en validatie. Dit proces is iteratief en cyclisch.

Dus, wat is nu een betere business? Een betere business is een business die de mens centraal stelt en designtools, toepassingen en processen met elkaar verbindt.

Om dit alles te doen moet je design heel consequent inzetten – dus je nieuwe tools, vaardigheden en mindset gebruiken – als leidraad voor businessbeslissingen en -uitkomsten, en niet om alleen de executie van dag tot dag (*business as usual*) aan te sturen.

Door dit te doen, zullen je opties voor de toekomst veel duidelijker worden; als designer zul je absoluut kansen gaan zien in de mist van onzekerheid. Zo ontwerp je dus een betere business! >>



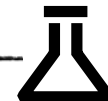
BEGRIJPEN P80



IDEEËN VORMEN P122



PROTOTYPES MAKEN P150



VALIDEREN P178


Het is een doorlopende zoektocht naar nieuwe klanten, waardeproposities en businessmodellen – resulterend in businessexecutie en opschalen. Het is jouw taak als designer om die verbinding te maken. Het is jouw taak om – via design – nieuwe opties voor duurzaamheid en groei van de business te overwegen en uit te testen. Het is jouw taak rekening te houden met de persoon voor wie je ontwerpt, en dat zal je eigen unieke point of view onderbouwen.

DE DOUBLE LOOP

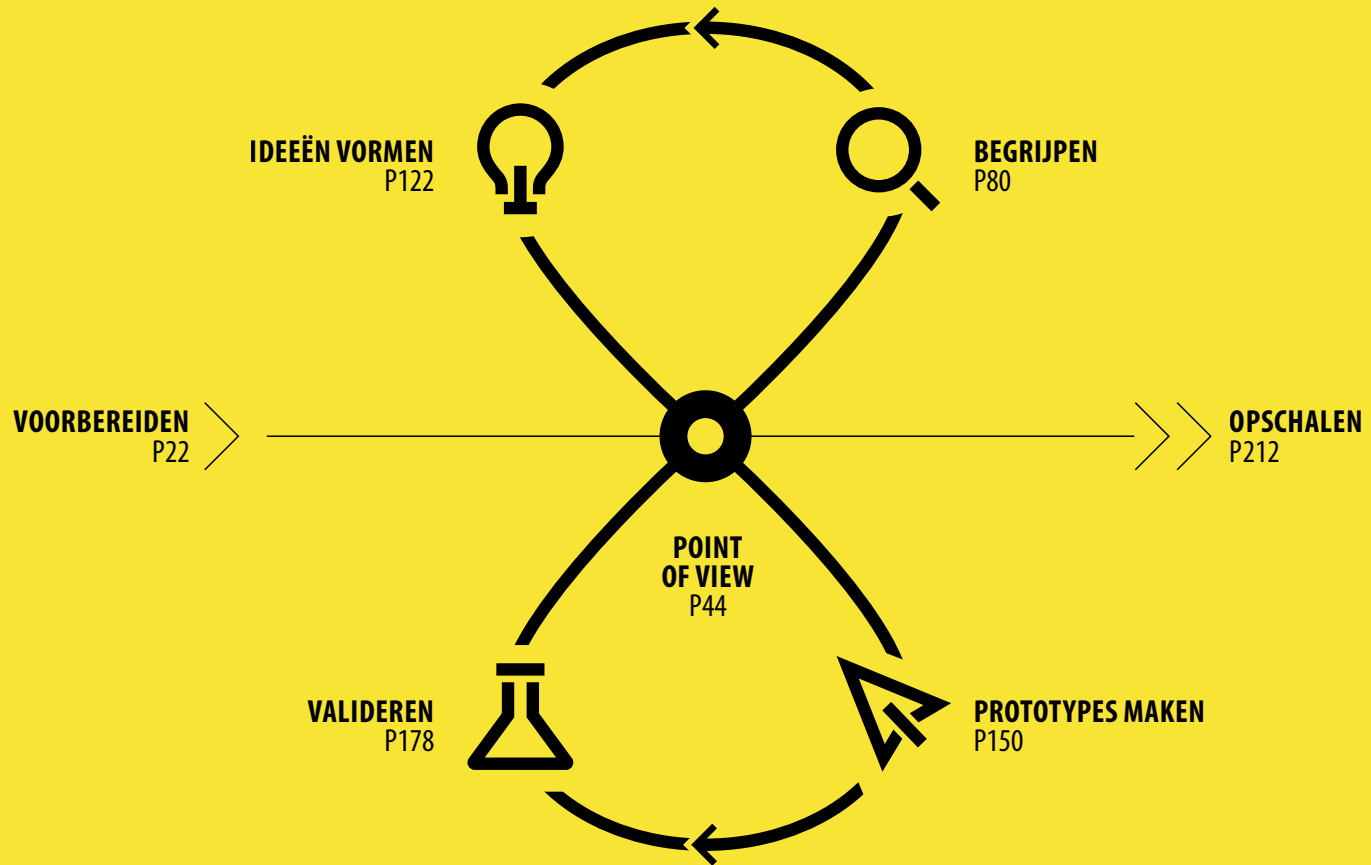
EEN DESIGNTRAJECT

De 'double loop' – dubbele lus – is gebaseerd op een simpele observatie: elk project, product, bedrijf, verandering of idee begint met een point of view. Dit point of view kan op feiten gebaseerd zijn. Het kan op aannames gebaseerd zijn. Wat je point of view ook is, als je het gebruikt om een blijvende verandering te creëren, vereist dat werk en een beweging richting de doellijn.

De double loop houdt rekening met je point of view en brengt tegelijkertijd nauwkeurigheid en continuïteit aan in het designproces. Dat betekent dat je point of view altijd wordt onderbouwd door 'begrijpen' en dat dat begrijpen nieuwe ideeën oproept, waardoor je point of view wordt aangescherpt. De ideeën worden uitgewerkt in prototypes, en gevalideerd om hun effectiviteit te testen en te meten. Hierdoor wordt je point of view weer verder onderbouwd, waardoor je je ideeën met succes kunt uitvoeren.



Elk designtraject heeft ook een begin ... en een doel. In ons geval begint het met de voorbereiding, aan de linkerkant van de 'ontwerp'-loop. Jezelf voorbereiden, maar ook je team, je omgeving en de tools die je gaat gebruiken, is essentieel voor een succesvol traject. Aan de rechterkant van de 'ontwerp'-loop bevindt zich het doel: opschalen. In dit boek verwijst opschalen naar twee dingen. Allereerst hebben we het over het opschalen van de executie van jouw idee of verandering; dit begint met je point of view. Ten tweede hebben we het over het opschalen van het designproces. Dit boek gaat immers over het ontwerpen van betere businesses. Design is de kern. En het is de bedoeling dat ook design wordt opgeschaald. ■



HET DOUBLE LOOP LANDSCHAP



POINT OF VIEW P44

Design is menselijk. De reis die je onderneemt, zal je helpen je point of view gaandeweg te onderbouwen.



BEGRIJPEN P80

Alle designtrajecten beginnen met de klant, de context en jouw bedrijf in gedachten. Hoe beter je dat begrijpt, hoe beter je kunt ontwerpen.



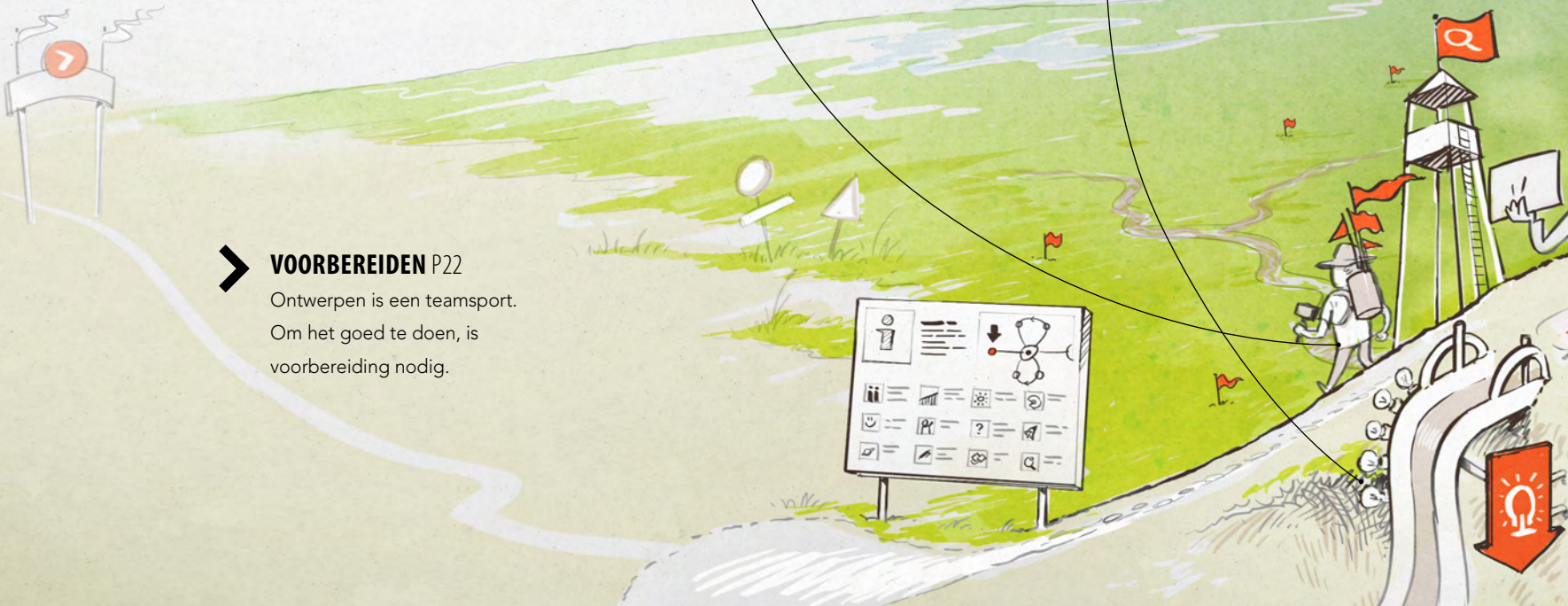
IDEEËN VORMEN P122

Er bestaat niet één juiste oplossing. Ideevorming helpt jou en je team met ideeën te komen en op elkaars ideeën voort te bouwen.



VOORBEREIDEN P22

Ontwerpen is een teamsport. Om het goed te doen, is voorbereiding nodig.



» OPSCHALEN P212

Designtrajecten zijn iteratief, cyclisch en ontworpen om op te schalen van kleine projecten naar organisatiebrede culturele normen.

⚖ VALIDEREN P178

Ideeën zijn slechts gedachten, gebaseerd op aannames. Om te begrijpen waar echte waarde zit, moet je je ideeën testen en de resultaten meten.

📍 PROTOTYPES MAKEN P150

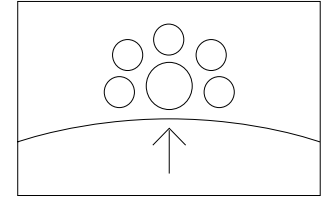
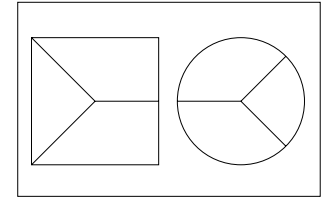
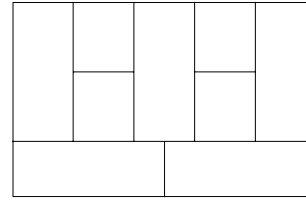
Ooit moeten je ideeën het daglicht zien. Door prototypes te maken breng je je ideeën tot leven zodat je ervan kunt leren.



**JE BENT HIER
OM IETS
NIEUWS TE
CREËREN.**

JOUW TOOLS

Je eerste missie als designer is om simpelweg uit je 'box' te stappen, en de wereld en jouw klanten in hun natuurlijke staat te observeren. Doe dat niet met vooringenomen opvattingen over wat jouw klanten proberen te bereiken of hoe de wereld in elkaar zit. Kijk en luister gewoon.



De eerste tool komt voort uit vaardigheden die we al bezitten – observeren. Wanneer heb je voor het laatst even een stapje terug gedaan, en gewoon gekeken en geluisterd naar je klanten? Probeer het eens. We zijn ervan overtuigd dat je iets nieuws zult leren.

IMPACT CREËREN

Ga, terwijl je kijkt en luistert, op zoek naar patronen en interessante, onverwachte acties en gebeurtenissen. Deze leveren voer voor anekdotes op die je kunt gebruiken om je manager of andere teamleden mee te nemen in de verhalen achter je producten. Als je nog nooit echte klantenaneekdotes en verhalen hebt gebruikt in een presentatie, kunnen we je nu al vertellen dat je heel verrast zult worden.

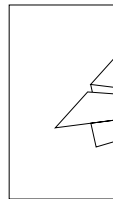
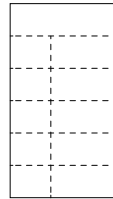
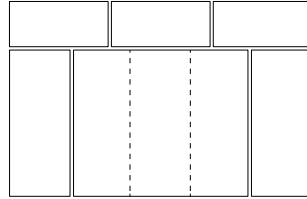
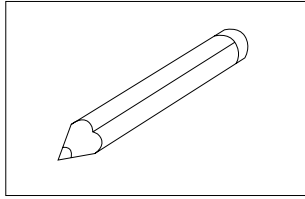
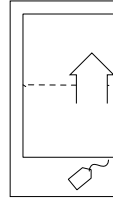
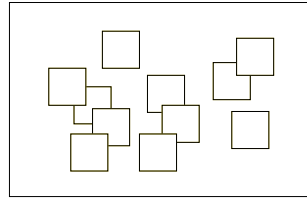
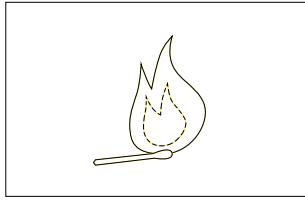
Iedereen houdt van verhalen en zal daardoor meer geïnteresseerd en betrokken zijn dan wanneer ze alleen data voorgeschoteld krijgen. Sterker, in het volgende hoofdstuk vind je een tool die speciaal is bedoeld om je te helpen verhalen te ontwerpen met de impact die jij voor ogen hebt.

NIET ACHTERHAALD

Wanneer het kijken en luisteren naar je klanten wat gemakkelijker gaat aanvoelen, wordt het tijd om wat nieuwe tools te gaan gebruiken – designtools. Geen zorgen, je hoeft niet te stoppen met het gebruik van de tools die je gewend bent, en dat moet je ook niet willen. Sterker nog: net zo min als je kunt verwachten dat je je bedrijf in één klap kunt veranderen, is het ook zeer onwaarschijnlijk dat je iedereen kunt overtuigen dat je huidige tools achterhaald zijn; dat zijn ze vast ook niet. In plaats daarvan voeg je – net zoals je misschien een nieuwe serie tools zou gebruiken om thuis aan een project te werken – eerst wat nieuwe designtools toe aan je uitrusting (je gebruikt toch ook geen schroevendraaier om een muur te meten?).

NUTTIGE DESIGNTOOLS

Gebruik allereerst observatietools. Hieronder vallen tools die je helpen om wensen, eisen, behoeften, pijnpunten en ambities van mensen te vangen. Misschien kun je ook tools gaan gebruiken die je helpen om vragen te stellen en problemen te duiden. Je kunt immers niet verwachten dat je alles over je klanten leert door simpelweg naar ze te kijken.



Andere designtools, naast observatietools, zijn onder meer ideevormingstools, prototyping- en validatietools, en besluitvormingstools. Misschien al bekend bij mensen uit jouw team die al een tijdje met ontwerpen bezig zijn. Maakt niet uit. We hebben allerlei ontzettend nuttige tools in dit boek opgenomen, om je te helpen businessdesign naar een hoger plan te tillen.

LANGZAAM WENNEN

Als je meer vertrouwd bent geraakt met sommige van deze tools, zul je ongetwijfeld merken dat je oude tools meer ondersteunend worden, of back-ups. Misschien koppel je zelfs je oude aan je nieuwe (ontwerp)tools, zodat ze elkaar aanvullen. Je kunt bijvoorbeeld marktdata gebruiken om de anekdotes die je in het veld verzamelt kracht bij te zetten. Dat biedt mogelijkheden! De crux hier is dat je klein begint en langzaam de nieuwe tools en praktijken – eerst misschien nog wat onwennig – leert beheersen. Geen zorgen, nadat je de designtools een paar keer hebt gebruikt, worden ze vanzelf vertrouwd en gemakkelijker. En we weten zeker dat je door je nieuwe, ontwerpbril, de wereld in een heel nieuw licht zult gaan zien. ■

ER BESTAAT (NOG) GEEN **TOOLCULTUUR**

Accountants, artsen en chirurgen zijn opgeleid om tools te gebruiken. Ondernemers zijn getraind om te doen. Ze denken dat ze kunnen innoveren, maar hebben niet de juiste vaardigheden en tools om dat te doen.

Terwijl Apple en Amazon continu (ook in tijden van succes) bezig zijn om hun businessmodel opnieuw uit te vinden, zijn andere bedrijven hulpeloos. Hun traditionele ondernemingsstructuur is in strijd met designprocessen en innovatie. Het zit in niemands 'profit & loss' dus kan het ze niks schelen. Natuurlijk, bedrijven innoveren hun producten wel. Maar ze hebben de grootste moeite om verder te gaan dan productinnovatie en traditionele R&D.

Tegenwoordig geven steeds meer businessschools les in businessmodelinnovatie en tools voor design en innovatie. Maar we staan nog steeds heel erg aan het begin.

Ik word enthousiast als ik hoor hoe anderen tools voor ontwerp, innovatie en strategie, als de nieuwe drivers voor business, ontwikkelen en gebruiken.

Alexander Osterwalder

Medeoprichter Strategyzer, hoofdauteur *Business Model Generatie* en *Waarde Propositie Ontwerp*

SNEL-PASSEN

WIL JE SNELLE ANTWOORDEN?

We hebben wat snelle routes voor je samengesteld, zodat je niet in de rij hoeft te staan voor je toekomst. Deze snelle routes leiden je naar de relevante tools, vaardigheden of casestudies. Leer van de ervaringen van anderen en begin direct.



FLIGHT NO. BM 1106 03.21

START BOARDING GATE J30

SEAT NO. 18E

FAST FREQUENT FLYER

IK WIL EEN STRATEGIE ONTWERPEN

Ik heb een actieplan nodig om mijn team mee te krijgen naar **onze gewenste toekomst.**

STAPPEN	PAGINA
» Begrijp je huidige businessmodel(len) en begrijp je klanten door te observeren en vragen te stellen.	82
» Ontwikkel een point of view door het creëren van je 5 Bold Steps Vision®. Zet je visie om in een verhaal en kijk of het aanslaat.	56
» Vorm ideeën over nieuwe businessmodel-opties.	140
» Maak prototypes van nieuwe waardeproposities.	150

IK WIL AAN DE SLAG MET BUSINESSPLANNING

Ik wil **verder gaan dan een spreadsheet** en businessplanning gaan verkennen met mijn team.

STAPPEN	PAGINA
» Breng de huidige context waarin je opereert in kaart.	108
» Begrijp je huidige businessmodel.	112
» Begrijp je (toekomstige) klanten.	96
» Bekijk de visie van je bedrijf opnieuw.	54
» Ontwerp toekomstige businessmodelopties.	140
» Stel ideeën voor prototypes voor.	150

FLIGHT NO. BM 1106 03.21

START BOARDING GATE J30

SEAT NO. 18E

BOARDING PASS - FAST FREQUENT FLYER



FLIGHT DB BIZ

TIME 05MAR GATE G13

SEAT 198

FAST FREQUENT FLYER BOARDING PASS

IK WIL EEN STERKE & DEELBARE VISIE

Ik wil een **Stip op de horizon** ontwikkelen met mijn team, zodat we weten waar we naartoe gaan.

STAPPEN

- >> Ontwikkel je point of view en maak een Coverstory Vision® met je team.
- >> **Valideer je Coverstory** binnen en buiten je bedrijf.

PAGINA

62
178

IK WIL EEN SWOT-ANALYSE VAN MIJN BUSINESS

Wat zijn de **sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen** voor mijn business?

STAPPEN

- >> Begrijp de context van je business.
- >> Begrijp je businessmodel(len).
- >> Bepaal sterkten en zwakten.

PAGINA

108
112
116

IK WIL MIJN BUSINESS INNOVEREN/ LATEN GROEIEN

Je kunt hier niet echt afsnijden, maar we geven je wel wat snelle routes, zodat je niet in de rij hoeft te staan voor je toekomst.

STAP

- >> Doe de double loop.

PAGINA

14

IK WIL WERKEN ALS EEN START-UP

Zo kun je **lean & mean** werken als je je idee op de markt wilt brengen. **Leer van start-ups.**

STAPPEN

- >> Bereid je **point of view** voor.
- >> Begrijpen: observeer en stel vragen(!).
- >> Vorm ideeën over businessmodelopties.
- >> Schets een lofi en hifi prototype.
- >> **Valideer, valideer, valideer.**
- >> Vertel verhalen tijdens je traject.

PAGINA

46
84
140
170
178
70

Class
Economy
Ticket type
Fast&cheap
Price
£9,90
Issue date
02AUG17

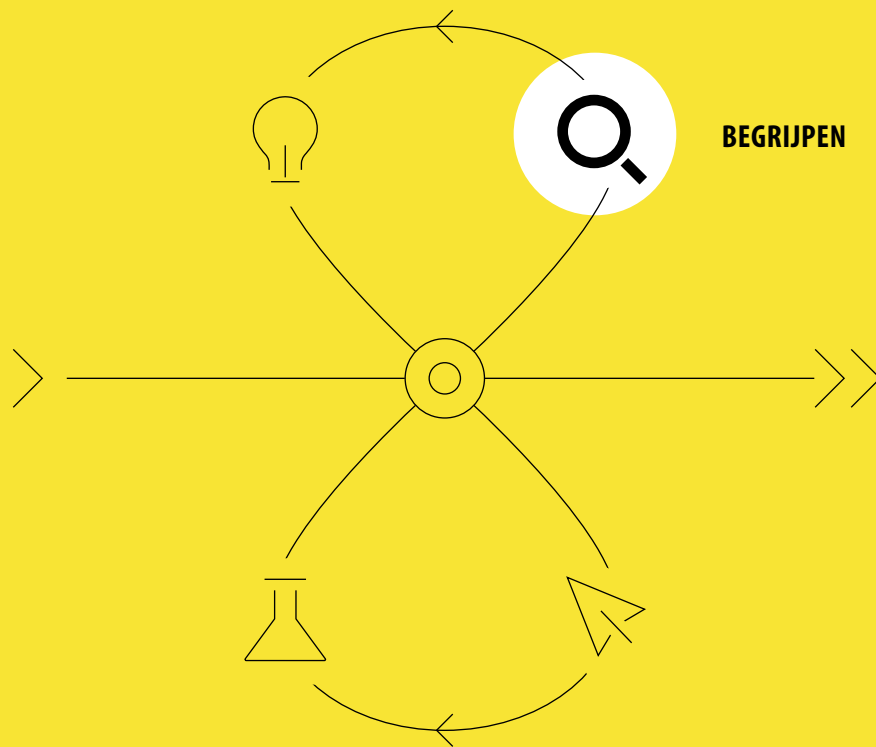
CHEAP AND FAST



**GEBRUIK
EEN SNELPAS
OF BEREID
JE VOOR OP
HET HELE
TRAJECT.**



DE



HET DESIGNTRAJECT **BEGRIJPEN**

BEGRIJP **JE KLANT**

BEGRIJP **JE CONTEXT**

BEGRIJP **JE BUSINESS**

INTRO

PROBEER TE BEGRIJPEN

P82

VAARDIGHEID

BEHEERSEN: OBSERVATIE

P84

VAARDIGHEID

BEHEERSEN: VRAGEN STELLEN

P86

CASE

WAVIN HOUDT VAN LOODGIETERS

P90

TOOL

CUSTOMER JOURNEY

P98

TOOL

WAARDEPROPOSITIE CANVAS

P104

TOOL

CONTEXT CANVAS®

P108

TOOL

BUSINESSMODEL CANVAS

P114

PROBEREN TE **BEGRIJPEN**

Of je nu een verandering voor je bedrijf ontwerpt of een nieuw product voor iemand anders, de dingen die je ontwikkelt zijn voor andere mensen, binnen en buiten je organisatie. Rond deze mensen bestaat een bredere context, evenals jouw businessmodel. Als je die begrijpt, ontwerp je voor succes.

WAAR STA JE NU?

Als designer moet je de wereld waarin je zaken doet volledig begrijpen. Dat geldt altijd, of je nu een start-up, een for-profit- of non-profitorganisatie bent. Je moet je klant kennen, je overkoepelende economische context (trends, regelgeving, concurrentie, et cetera) en de interne mechanismen van je eigen business. Dit alles maakt deel uit van het DNA van je bedrijf.

Waarom is dit belangrijk? De grootste en meest effectieve businessveranderingen, strategieën en innovaties ontstaan door antwoorden te vinden die verstopt zijn in de ruis. Ze liggen misschien buiten je comfortzone. En soms is daar een goede reden voor. Maar hoe kun je weten wat er buiten je comfortzone is als je niet de minder gangbare paden bewandelt en zelf gaat kijken?

Het beheersen van begrijpen is het geheime sausje van geweldig design. Designers verlaten actief hun comfortzone en onderzoeken en experimenteren met dingen die anderen misschien als 'ineffectief' of 'zinloos' beoordelen. En wanneer ze tijd buiten hun comfortzones doorbrengen, creëren designers feitelijk grotere en meer diverse comfortzones voor zichzelf. Hun beeld van de wereld wordt rijker, waardoor ze eerder nieuwe en opwindende perspec-

tieven zullen ontdekken die hun points of view onderbouwen. Maar, onderzoeken draait niet alleen om het creëren van nieuwe, briljante innovaties. Het onderzoeken van je context en je businessmodel helpt om onderliggende sterke en zwakke punten van je business te belichten. Bijvoorbeeld: begrijpen waarom jouw klanten ook van je concurrenten kopen, verdiept jouw begrip van je eigen business. Sterker nog: het is vrijwel zeker dat de behoeften van jouw klanten niet zijn wat jij denkt! Diepgaand onderzoek naar jouw klanten, context en business levert nieuwe inzichten op. En dat geeft je weer een beter idee van hoe je de toekomst voor jou kunt laten werken.

WAT IS JOUW EXCUUS?

Het is misschien moeilijk eropuit te gaan voor onderzoek. Het is eng het comfort van je kantoorgebouw te verlaten, waar iedereen het eens is en iedereen de 'goede' antwoorden heeft. De interne rapporten zien er immers geweldig uit. Dit geldt vooral voor grote bedrijven: de noodzaak van perfecte executie leidt tot een disproportioneel sterk huidig perspectief. Executie wordt gemakkelijker wanneer je de wereld snel kunt onderverdelen in dingen die 'passen' en 'niet passen' – in 'goed' en 'fout'. Deze attitude wordt al snel gevaarlijk nauw gekoppeld aan reputatie. Mensen die het altijd

‘goed’ hebben worden gerespecteerd; wie het ‘fout’ heeft wordt afgeserveerd. Maar de vraag is: wil je het goed hebben of wil je liever succes hebben? De kosten van onderzoek zijn vaak minimaal: vaak komt het neer op tijd. Niets meer, niets minder. Voor een designer is een situatie waarin iedereen het eens is en dezelfde mening heeft een alarmsignaal. Er moet een balans zijn tussen business as usual en het onderzoeken van de wereld daarbuiten.

GEEN STRESS

Het is normaal dat je stress en onzekerheid voelt tijdens de overgang naar deze nieuwe, onderzoekende benadering. Het verzamelen van conflicterende en kwalitatieve data vereist een nieuwe manier van denken. Het is cruciaal analyses en oordelen op te schorten; neem eerst de tijd om simpelweg te observeren. De verleiding om te proberen nieuwe informatie meteen in te passen in het bestaande perspectief is nu eenmaal groot.

Mettertijd zul je leren hoe je met de nieuwe inzichten en informatie moet werken. Je ontwikkelt een instinct om buiten je comfortzone te gaan, en je gemak in balans te brengen met het ongemakkelijk-zijn.

Je ervaart een continue stroom van nieuwe informatie over hoe de wereld jouw business beïnvloedt, over hoe jouw klanten zich gedragen, wat hun worstelingen zijn en waar ze wel en niet van houden. Hoe beter (en meer) je je klanten, je context en je business observeert, hoe beter je je eigen point of view onderbouwt, en hoe beter je designtraject wordt. Zo simpel is het. ■

BEGRIJP JE KLANTEN

Het belangrijkste wat je moet begrijpen zijn uiteindelijk je klanten. Als je niet weet wat waarde voor hen betekent, kun je niet relevant voor ze blijven. Aannemen dat je je klanten wel kent is heel gevaarlijk. Ga eropuit en ontdek wat hun behoeften zijn. Je krijgt er geen spijt van!

BEGRIJP JE CONTEXT

Het is ook noodzakelijk dat je je speelveld kent. Wat zijn de belangrijkste drivers voor jouw business? Wat zijn de trends? Welke veranderingen worden verwacht in het economische en politieke klimaat? Wie/wat zijn de grote onbekenden? Wie staan er verder met jou in het veld? Wie zijn de concurrenten en welke nieuwe spelers zijn er? De wereld verandert. Als designer moet je mee veranderen.

BEGRIJP JE BUSINESS

Om de veranderingen die je nastreeft te kunnen bewerkstelligen, moet je heel goed begrijpen hoe jouw business werkt. Hoe creëer je waarde? Wie is je klant? Dat lijkt misschien een *no-brainer*, maar in de praktijk is het niet altijd duidelijk hoe de motor van een business nou eigenlijk waarde creëert, levert, vasthoudt en behoudt. Als je echt begrijpt en kunt definiëren hoe je business werkt, kun je ook andere businessmodellen ontrafelen, zoals die van de concurrent. Niet om de concurrenten dan blind te volgen, maar om te begrijpen hoe (en of) zij problemen op een andere manier oplossen.

BEHEERSEN: **OBSERVATIE**

Observatie zal de manier waarop je over je klanten denkt beïnvloeden en je helpen hen beter te begrijpen. Door te observeren onderbouw je je point of view; het helpt je om je aannames te valideren of te weerleggen.

Stel je even voor: je neemt een kop koffie of thee. Hoe open je het suikerzakje? Oké, lees nu gerust verder. We komen er straks op terug.

Observatie beïnvloedt de manier waarop je over je klanten denkt en helpt je hen beter te begrijpen. Observatie zal de manier waarop je innoveert veranderen. Maar, zoals eigenlijk altijd, zijn er goede en minder goede manieren om de wereld om je heen te observeren.

Je kijkt naar jouw subjecten (jouw potentiële klanten) met het doel latente behoeften, wensen en ambities te ontdekken – dingen waarvan ze zelf misschien niet eens weten dat ze die nodig hebben of willen. Dit zijn vaak dingen waarvan mensen je ook niet kunnen vertellen dát ze ze willen. Rent de hardloper alleen om fit te blijven? Misschien loopt hij hard zodat hij zonder schuldgevoel pizza kan eten in het weekend. Bekijk hem een tijdje, en op verschillende momenten, en misschien kom je er wel achter.

DE MUREN HEBBEN OREN

Een goede manier om te observeren is door te doen 'als de vlieg op de muur': je observeert mensen in hun natuurlijke habitat, op de belangrijke momenten in hun leven. De beslissingen die jouw klanten iedere dag nemen zijn de belangrijke beslissingen. Immers, hun beslissingen zorgen er niet alleen voor dat ze vandaag doen wat ze doen, maar ze beïnvloeden ook wat ze morgen doen. En net zoals een onderzoeker nooit aan een proefpersoon zou vertellen dat een placebo gewoon een placebo is, vertel je je subjecten ook niet wat je probeert te leren. Kijk gewoon een tijdje. Je wilt dat mensen zich natuurlijk en onbewust gedragen alsof je er niet bent.

KOM NIET MET LEGE HANDEN

Voor je eropuit trekt om je klanten te observeren, moet je even wat dingen plannen. Allereerst, bepaal voor je gaat wie je observatiesubjecten zijn. Welke mensen en activiteiten of gedrag wil je gaan observeren? Kies vooraf



de omgeving of locatie die je wilt observeren. Waar zitten je klanten op verschillende momenten van de dag? Dat is, uiteraard, cruciaal omdat mensen door de dag heen met verschillende activiteiten bezig zijn. Als je mensen wilt zien sporten bijvoorbeeld, ga dan 's morgens en 's avonds naar het park, de sportschool, een parcours, et cetera. Vergeet niet materialen mee te nemen om je bevindingen vast te leggen in notities, beelden, schetsen en video's. Het zou jammer zijn als je cruciale momenten vergeet. Of erger nog, als je ze niet kunt delen met je team.

Tot slot, laat je point of view en aannames thuis als je gaat onderzoeken en observeren. Oordeel niet, zuig alleen alles in je op.

En het antwoord op de vraag over het suikerzakje? Je schudt even voor je het openscheurt. ■

DENK ALS EEN **DESIGNER**

Je kunt leren denken en werken als een designer. Het gaat erom te switchen tussen verschillende perspectieven om oplossingen te vinden. De drie belangrijkste perspectieven voor een designer zijn: je eigen perspectief, het perspectief van jouw business en het perspectief van jouw klanten of de maatschappij. Als ik mij met mijn team bezighoud met ontwerpwerk, moet ik het perspectief van mijn klanten kennen. Ik wil zeker weten dat we hetzelfde perspectief hebben. Begrijpen dat jouw klanten tijd, geld en inspanning investeren om geld te verdienen, is ook onderdeel van dat perspectief. Als we dit perspectief niet delen, heeft het weinig zin om samen het designtraject te gaan doorlopen.

Designdenken is nu relevanter dan ooit. Het wordt steeds belangrijker om te ontwerpen, wendbaar en flexibel te zijn, je aan te passen. De wereld verandert sneller en sneller. Als onderdeel van die verandering hebben mensen meer toegang tot informatie – en delen ze meer – dan ooit tevoren. Waar ooit kennis de belangrijkste kwaliteit in business was, is tegenwoordig kennis als belangrijkste kwaliteit van zakenmensen verdrongen door het vermogen om kansen te zoeken en te vinden in die onzekerheid.

Ad van Berlo
Chairman
VanBerlo Group



GA NIET MET LEGE HANDEN OP PAD. NEEM MATERIALEN MEE OM JE BEVINDINGEN VAST TE LEGGEN, TE NOTEREN, OP TE NEMEN EN TE SCHETSEN. ZO KUN JE ALLE KLEINE DETAILS GEMAKELIJKER ONTHOUDEN EN DELEN MET JE TEAM.

BEHEERSEN: VRAGEN STELLEN

Naast observeren is vragen stellen heel belangrijk om te begrijpen wat voor jouw klanten belangrijk is en waarom. Vragen stellen levert een rijker beeld op van het leven van jouw klanten en onderbouwt je point of view. En net als bij observeren, moet je een paar simpele regels volgen om de inzichten te krijgen die je zoekt.

STEL VRAGEN BIJ WAT JE ZIET

Het observeren van je klanten in hun natuurlijke omgeving vertelt je veel over wat ze doen, wat voor hen belangrijk is en welke beslissingen ze nemen. Maar het observeren van klanten vertelt je niet noodzakelijkerwijs waarom ze die beslissingen nemen. Sterker nog: het observeren van je klanten zonder ze vragen te stellen zal uiteindelijk leiden tot nog meer aannames.

In het eerdere voorbeeld van de hardloper die zin heeft in pizza, zou je die persoon lange tijd en gedurende meerdere dagen moeten observeren om tot de kern te komen van waarom hij elke dag hardloopt. Je zou misschien zelfs nieuwe aannames genereren op basis van de verschillende routes die hij neemt. Echter, als je hem zou tegenhouden of tegenkomen en vragen zou stellen over zijn lifestyle, dan zou je waarschijnlijk kunnen afleiden wat hardlopen (en pizza) voor hem betekent. Boven op de data die je hebt gekregen door hem te zien

rennen, creëer je door vragen te stellen een rijker beeld wat je absoluut een veel diepgaander begrip geeft van waarom hij überhaupt hardloopt.

DE JUISTE VRAGEN STELLEN

Het gaat niet om de antwoorden die je krijgt, maar om het stellen van de juiste vragen. De juiste vragen leiden altijd tot interessante en veelzeggende gesprekken. Maar hoe kunnen we de 'juiste' vragen stellen? Als je de huidige situatie echt wilt begrijpen, vermijd dan ja-nee vragen (oftewel gesloten vragen) en het noemen van producten: je zult betere gesprekken hebben en uiteindelijk tot de kern komen van wat er echt toe doet.

Waar mogelijk, observeer dezelfde klanten als waar je vragen aanstelt. Observeer ze eerst en leer door hun acties in plaats van hun meningen. Stel ze vervolgens vragen over de keuzes die ze maken en waarom ze die maken, inclusief waarom ze überhaupt de moeite nemen om te doen wat ze doen. Bekijk ze dan opnieuw.

In het hiervoor genoemde voorbeeld zou je de hardloper kunnen vragen of hij meer van pizza peperoni of pizza hawaï houdt. Maar je kunt natuurlijk ook gewoon kijken wat hij bestelt (als je wilt begrijpen waarom hij liever die ene pizza heeft, zul je met hem moeten praten).

VUISTREGELS

- Mensen liegen tegen je als ze denken dat dat is wat je wilt horen.
- Meninge n zijn waardeloos. Meninge n veranderen afhankelijk van de context en zijn geen bewijs voor wat echt is.
- Mensen weten wat hun problemen zijn, maar ze weten niet hoe ze die problemen moeten oplossen.
- Sommige problemen doen er niet toe. Voor een hamer ziet alles eruit als een spijker, maar niet elk probleem vereist een oplossing.
- Door te kijken hoe iemand een taak uitvoert, zie je waar de problemen en inefficiënties zitten, niet waar de klant denkt dat ze zitten. ■

ENKELE SLECHTE VRAGEN:

(op te lossen door klanten te vragen naar hun leven zoals het écht is)

✘ DENKT U DAT DIT EEN GOED IDEE IS?

ALLEEN DE MARKT KAN VERTELLEN OF JE IDEE GOED IS. AL HET ANDERE IS EEN HENING.

✘ ZOU U EEN PRODUCT KOPEN DAT X DOET?

HET ANTWOORD OP DIT SOORT VRAGEN IS BIJNA ALTIJD JA.

✘ HOEVEEL ZOU U VOOR X BETALEN?

NET ZO SLECHT ALS DE VORIGE, EN JE ZULT ER WAARSCHIJNLIJK DOOR MISLEID WORDEN, OMDAT HET GETAL MAAKT DAT HET EXACT EN WAAR AANVOELT.

ENKELE GOEDE VRAGEN:

✔ WAAROM NEEMT U DE MOEITE?

GEWELDIG OM VAN HET WAARGENOMEN, NAAR HET ECHTE PROBLEEM TE GAAN!

✔ WAT ZIJN DE GEVOLGEN DAARVAN?

HELPT EEN ONDERSCHIED TE MAKEN TUSSEN ECHTE PROBLEEM EN IRRITANTE PROBLEEM.

✔ VERTEL ME OVER DE LAATSTE KEER DAT DAT GEBEURDE

MISSCHIEN HEEFT JE MIDDELBARE SCHOOLLERAAR JE BIJ DE SCHRIFPLESSEN VERTELD DAT GOEDE VERHALEN MOETEN LATEN ZIEN, NIET VERTELLEN.



Voor meer achtergrond, lees: *The Mom Test* van Rob Fitzpatrick.

IEDEREEN LIEGT

Mensen zeggen: vraag niet aan je moeder of je business een goed idee is of niet. Je moeder liegt tegen je (gewoon, omdat ze van je houdt). Sterker nog: iedereen aan wie je het vraagt liegt (in elk geval een beetje). Het punt is dat je niemand deze vraag moet stellen, omdat het geen zin heeft. Het is niet hun verantwoordelijkheid om jou de waarheid te laten zien. Het is jouw verantwoordelijkheid die te vinden.

Rob Fitzpatrick schreef *The Mom Test* vanuit z'n eigen (slechte) ervaringen: 'We waren drie jaar bezig met het bouwen van *social advertising tech* en het investeerdersgeld raakte op. Ik had maandenlang fulltime met klanten gepraat. En toen kwam ik erachter dat ik het helemaal verkeerd had aangepakt!'


In zijn boek beschrijft hij drie simpele leefregels voor het stellen van de juiste vragen:

- 1 Praat over het **leven van de klant**, in plaats van over jouw idee.
- 2 Vraag naar **specifieke dingen** uit het verleden in plaats van algemene dingen of meningen over de toekomst.
- 3 Praat minder en **luister meer**.

Rob Fitzpatrick
Oprichter van Founder Centric
Auteur van *The Mom Test*



HET CLEAR BLUE-MOMENT



Een team van een groot productiebedrijf voor babyproducten deed onderzoek naar de Customer Journey van hun klanten. Hun aha-moment kwam toen ze beseften dat die journey veel eerder startte dan ze altijd hadden aangenomen. Ouders plannen de aankoop van producten niet pas bij de geboorte, maar op het moment dat ze ontdekken dat ze zwanger zijn – of zelfs daarvoor! Door dit op papier in kaart te brengen, kon het team deze kwestie eindelijk aanpakken.

EERSTE INDRUKKEN

Nadat ze het designdenken hadden ingevoerd, besloot het team van MUMC om (met eigen ogen) te bekijken hoe mensen een bezoek aan het ziekenhuis ervaren. Ze namen een camera mee, en volgden het pad van de patiënten. Ze ontdekten niet alleen dat het in de parkeergarage ontzettend donker was, en lastig om de weg te vinden; ze zagen ook dat het eerste dat patiënten zien als ze parkeren een billboard voor een fastfoodrestaurant was. Totaal niet wat ze hadden verwacht!

LEES MIJN DOSSIER ... STUPID!

De artsen in een groot ziekenhuis dachten dat hun patiënten het meest baalden van de lange wachttijden. Maar toen een van de artsen een patiënte tijdens een bezoek vragen stelde over het wachten, zei ze: 'Dat kan me eigenlijk niet zoveel schelen. Maar lees alstublieft van tevoren mijn dossier de volgende keer dat ik hier voor een afspraak ben. Ik heet geen Susan!'

DE WIJSHEID LIGT OP STRAAT

Een verzekeringsbedrijf dacht een enorm gat in de markt te zien en had een geweldig plan bedacht om zichzelf in dat gat te positioneren. Maar eerst wilde het deze aanname onderzoeken. Ze stuurden er twee man met een scooter en een camera op uit. Ze verzamelden in een uur tijd zo veel mogelijk reacties van mensen op straat. Toen de resultaten werden getoond, dwongen de ongepolijste 'eerste reacties' van potentiële klanten het bedrijf om zijn aannames opnieuw te bekijken.

BELANGRIJKE BOODSCHAP

Een start-up wilde een app bouwen om de ervaring van het boodschappen doen voor moeders makkelijker en beter te maken. De oprichters hadden meer inzichten nodig om precies te weten wat ze moesten bouwen.

Ze gingen eerst in gesprek met potentiële klanten over hun gewoontes bij het boodschappen doen. Ze vergeleken deze gesprekken met wat ze zagen toen ze de groep observeerden tijdens het boodschappen doen.

Hoewel de moeders heel overtuigd waren van hun dagelijkse routines bij het boodschappen doen, bleek de waarheid heel anders! Alle moeders beweerden dat ze gezonde, gevarieerde producten kochten. Maar eenmaal in de winkel lieten de meesten hun boodschappenlijstje los en gingen ze voor de beste prijzen en aanbiedingen!

Zijn dit leugentjes om bestwil? Doet er niet toe. Wat belangrijk is, is dat als je op zoek bent naar waardevolle inzichten, observeren net zo belangrijk is als (de juiste) vragen stellen. Geloof niet alles wat je klanten zeggen!

SCHOONMAKEN MET AANDACHT

Het verlagen van het uurtarief voor schoonmaken was de kernstrategie van een thuiszorgbedrijf voor ouderen. Na het bezoeken van verschillende oma's werd echter duidelijk dat de waarde zat in de aandacht die de oma's kregen, niet in een schoon huis.

Het resultaat was dat het bedrijf iPads ging weggeven aan de grootmoeders. Hiermee konden ze contact onderhouden met hun kleinkinderen en kregen ze diensten aangeboden via de app van het bedrijf.

**DE WAARHEID
LIGT VOOR HET
GRIJPEN, ALS
JE MAAR
GOED KIJKT.**

**HOE
DESIGNDENKEN
JE HELPT JE
KLANT TE
BEGRIJPEN**





CASESTUDY

CONNECT TO BETTER

WAVIN HOUDT VAN LOODGIETERS

**'IK KON ME NIET VOORSTELLEN DAT
HET BOUWEN VAN NOG EEN NIEUWE
FABRIEK ZOU HELPEN OM ONZE
BUSINESSRESULTATEN TE VERBETEREN.
IK WILDE MEER OPTIES VERKENNEN,
AL WAS DAT TEGEN DE STROOM IN.'**



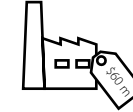
Wavin, een grote (B2B-)producent van kunststofbuizen, die vooral worden gebruikt voor drainage en waterdistributie, had jarenlang een sterke positie op de Turkse markt. In 2013 ging het marktaandeel omlaag en het bedrijf verdween uit de top 3. Wavins kunststofbuizen werden beschouwd als commodity en de concurrentie was alleen gebaseerd op prijs. De CEO vroeg zich af: hoe kunnen we onze positie als bekende marktleider weer terugkrijgen?

Richard van Delden
Executive Director Supply
Chain & Operations

Augustus 2013: Wavin wilde marktleider worden op de Turkse markt. Het lokale managementteam kreeg de opdracht met een plan te komen. Een businessplan.



September 2013: Wavin wilde een fabriek bouwen bij Istanbul. De huidige fabriek in Adana lag ver van Turkijes meest dichtbevolkte stad Istanbul. Men dacht dat een nieuwe fabriek in Istanbul Wavin weer op de kaart zou zetten.



LATEN WE EEN FABRIEK BOUWEN!

Vanwege de vraag van de CEO maakte het salesteam wat berekeningen en kwam met een in hun ogen rendabele oplossing: bouw een nieuwe fabriek. Vanuit het perspectief van het salesteam bezien, zou een nieuwe fabriek die dichterbij de groeiemarkt Istanbul buizen produceert, ervoor zorgen dat het bedrijf op prijs kan concurreren. Om dit punt te ondersteunen, diende het salesteam een businessplan in bij zowel de CFO als bij Richard. De race om het voor elkaar te krijgen was begonnen.

NOG MEER CAPACITEIT? MEEN JE DAT?

Richard: 'Toen ik het businessplan voor een fabriek van € 60 miljoen voor het eerst zag, was ik geschokt. Ik kreeg een gedetailleerde beschrijving van hoe een in Istanbul gebouwde fabriek, tegen een lagere prijs buizen kon produceren en verkopen. Met voldoende productiecapaciteit in de buurt, zou een extra fabriek ons echt gaan helpen marktaandeel terug te veroveren?' Hoe zal



WAVIN **ONTDEKT** EEN NIEUWE TOEKOMST

Oktober 2013: een interne memo van de CEO die stelde dat de focus op de klant moest liggen.



Door op straat te praten met een loodgieter besefte Richard dat geen enkele loodgieter het Wavin-merk kende.



deze optie onze marge beïnvloeden? Sales was ervan overtuigd dat ze dicht bij de belangrijkste markt moesten kunnen produceren en voorraad houden. 'Onze klanten willen producten, nu, en tegen de laagst mogelijke prijs!' Ik wilde andere opties onderzoeken. En ik wilde vooral begrijpen wat onze klanten eigenlijk kopen en waarom.

WE KENNEN ONZE KLANT NIET

Richard: Op een dag dat ik mijn auto in Amsterdam parkeerde, liep ik langs een bouwplaats waar ik Wavin-producten zag. Ik begon een gesprek met een van de aannemers, een loodgieter die beweerde: 'Mijn klanten willen de beste kwaliteit, maar ze kennen Wavin niet.' Bij mij ging meteen een lampje branden: 'Wij kennen onze klanten niet!'

SANITY CHECK

Richard en de CFO Andres Capdepon namen de dappere beslissing dat ze eerst wilden weten wat hun klanten (echt) wilden

Oktober 2013: *Sanity check!* Als Wavin zijn klanten en hun klanttaken beter zou begrijpen, kon die info dan gebruikt worden om meer opties te creëren om het marktaandeel te laten groeien?



en nodig hadden, voordat ze een beslissing zouden nemen over de volgende stap.

OP SAFARI

Om van hun klanten te leren, bezocht een team werknemers van Wavin Turkije, net als Richard en Andres, bouwplaatsen waar ze klanten in hun natuurlijke (werk)omgeving konden observeren. Het team verzamelde talloze geweldige inzichten in de week van hun bezoeken. Samen leerden ze dat er een enorm verschil was in de kwaliteit die loodgieters op de bouwplaats leverden als gevolg van verkeerd gebruik van apparatuur en materialen. Het team leerde ook dat leveranciers dol zijn op instore branding. En, minstens zo belangrijk, dat leveranciers meer doen dan het verkopen en distribueren van buizen. Ze spelen ook een belangrijke sociale rol in het met elkaar verbinden van loodgieters. Terwijl het team meer vragen stelde aan de loodgieters, aannemers en leveranciers, ontdekten ze verborgen kennis – die tot nog meer vragen leidde.



AHA:
LOODGIETERS ZIJN
ONZE ECHTE KLANTEN



Ga eropuit. Een speciaal Wavin-team ging op safari om bouwplaatsen te bezoeken: Observeren en leren waar loodgieters en installateurs mee te maken hebben.

Januari 2014: Wavin realiseerde zich: 'Mechanische aannemers zijn niet onze klanten. We kunnen hun geen waardepropositie bieden. Maar we kunnen wel een wereld van verschil maken voor loodgieters.'

Uiteindelijk werd de lastige beslissing genomen de bouw van de fabriek helemaal af te blazen, omdat het niet zou bijdragen aan het bereiken van het doel. Dit was een grote teleurstelling voor de teamleden die betrokken waren bij de planvorming voor de fabriek.

Juni 2014: Wavin opende zijn (eerste) Academy in Turkije. Ze beschikken nu over een *proof of concept*, ze weten wie hun echte klant is en hoe ze waarde moeten creëren (met hun klant). Wavin is klaar om de academie op te schalen naar andere locaties.

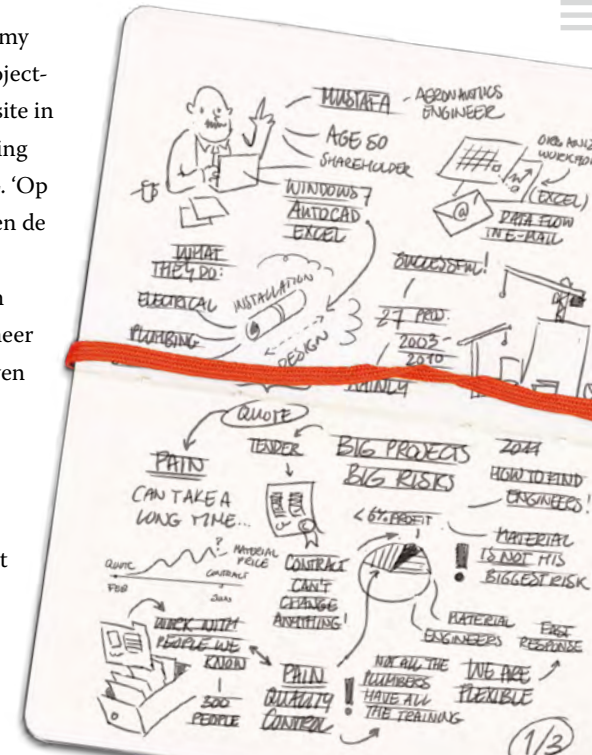
AHA! (NIET DE KLANTEN DIE JE DENKT!)

Na de bezoeken aan de bouwlocaties werden sommige klanten uitgenodigd in een lokaal hotel in Istanbul om het projectteam te ontmoeten en feedback te geven op verschillende ideeën die het team had ontwikkeld. De loodgieters waren echt geïnteresseerd in alles wat Wavin zou kunnen doen om hen te helpen hun werk beter te doen en hogere kwaliteit af te leveren. De belangrijkste ontdekking van het team was dat de loodgieters nog meer behoefte hadden aan professionele how-to-video's, producthandleidingen en directe contacten met Wavin-experts, dan aan lagere prijzen. Door het bieden van deze diensten zou Wavin weer concurrerend worden en kwalitatief betere resultaten leveren aan hun klanten. Dit was een echt aha-moment voor het Wavin-team. Ze gebruikten dit inzicht om een nieuwe communitygestuurde aanpak te ontwerpen: ze zouden hun klanten gaan helpen betere loodgieters te worden door kennis (en een kop thee) met elkaar te delen. Deze aanpak werd de (gratis) Wavin Academy.

KENNIS DELEN

De eerste prototypes van de Wavin Academy waren een succes. Daarom besloot het projectteam de Wavin Academy op de productiesite in Adana, Turkije te bouwen. Het centrum ging een paar maanden later open, in juni 2014. 'Op dit moment hebben meer dan 7000 mensen de Academy bezocht,' zegt Orhun (zie Facebook-pagina). 'Toen ik bij het Turkse team kwam, wist ik dat dit de manier was om meer betrokken te zijn bij onze klanten. Wij geven hen les, wij leren van hen, en we bouwen betere relaties op die met een fabriek niet mogelijk waren geweest. Kortom, we zijn belangrijk geworden voor onze klanten – en zij voor ons – op manieren die we nooit voor mogelijk hadden gehouden.' »

Een voorbeeld van schetsaantekeningen, gemaakt tijdens de observatie en het interview.



WAVIN **ONTDEKT** EEN NIEUWE TOEKOMST

WAAR GAAN WE NAAR OP ZOEK?



Een voorbeeld van de interview-vragen en observatiedoelen.

INTERVIEWS



DE MORAAAL VAN DIT VERHAAL ...

Richard: Hoewel de fabriek ongetwijfeld een goede optie was geweest om ons marktaandeel in Turkije te laten groeien, beseften we dat het businessplan voor de fabriek gebaseerd was op aannames over de markt en de taken, behoeften en eisen van onze klanten. We wisten dat ook andere opties het onderzoeken waard waren. Dus, in plaats van tijd te besteden aan het discussiëren over die ene optie die op tafel lag, besloten we eerst onze aannames te valideren en uit de eerste hand van onze klanten te leren. We gingen eropuit.

Door dat zélf te doen, hebben we meer geleerd dan wanneer we simpelweg een bedrijf hadden ingehuurd om marktonderzoek voor ons te doen. Door onze klanten op hun eigen terrein te ontmoeten, ontdekten we een verborgen context en betekenis en bedachten we nieuwe vragen op basis van wat we zagen. De antwoorden op deze vragen leidden, uiteraard, tot verdere inzichten over onze klanten en de commerciële loodgietersmarkt in Turkije. We hebben ook blijvende relaties opgebouwd met de mensen die onze producten installeren en gebruiken.

Uiteindelijk hebben we een paar honderdduizend dollar in de eerste Wavin Academy geïnvesteerd, in plaats van de tientallen miljoenen die we in onze fabriek hadden willen pompen. Nu hebben we een distributiecentrum in Istanbul, wat dichterbij onze klanten is. En met de Wavin Academy hebben we een fysieke ruimte waar we in interactie kunnen met onze klanten, wat uiteindelijk helpt om het Wavin-merk in hun hoofd te versterken. Designdenken vormt nu het hart van onze business. ■

De gloednieuwe Wavin Academy in Turkije. Het was zo'n succes dat deze nu model staat voor alle toekomstige Wavin Academies die wereldwijd geopend zullen worden.



**LOODGIETERS VONDEN
HET GEWELDIG DAT WAVIN
HEN KON HELPEN HUN
WERK BETER TE DOEN.**

DE KLANT BEGRIJPEN

Er was eens een bedrijf. Dat bedrijf begreep zijn klanten echt goed. Daardoor werden de producten en diensten van het bedrijf populair, en het bedrijf begon te groeien. Er kwamen managers bij, er werden processen opgezet en systemen ingevoerd. Langzaam maakte nieuwsgierigheid plaats voor efficiency.

Een tijdje bleef het nog goed gaan met het bedrijf: klanten bleven de producten kopen, en de waardepropositie bleef relevant. Maar toen kwam er opeens een jaar dat de verkopen omlaag doken. Niemand van de managers begreep waarom. Het was ook vreemd: de spreadsheets hadden nooit voorspeld dat dit zou gebeuren. Volgens de gegevens van de managers zouden de klanten het product nog steeds moeten kopen. Alleen ... dat deden ze niet. Het bedrijf was zelfgenoegzaam geworden en had totaal geen voeling meer met zijn klanten.

DIT VERHAAL KENNEN WE

Achteraf kun je gemakkelijk zeggen dat dit niet de manier is om een business te runnen. Toch gebeurt het elke dag. Business-

**‘DE TOEKOMST STAAT
OP GESPANNEN
VOET MET DE
ONDERNEMING.’**

// Grant McCracken, Cultureel antropoloog

boeken en -artikelen zijn vergeven van de verhalen over ooit beroemde bedrijven die failliet gingen omdat ze niet konden veranderen: warenhuizen, platenbedrijven, telecomreuzen, uitgeverijen, et cetera. Maar waarom worden bedrijven het slachtoffer van achterhaalde systemen en procedures? De natuurlijke neiging bestaat om wat je over klanten weet te codificeren,

zodat die kennis kan worden opgeschaald en de besluitvorming vereenvoudigd kan worden. Het invoeren van dergelijke systemen is op zich niet slecht, zolang ze maar voortdurend worden afgestemd op de realiteit van vandaag. En die afstemming moet door mensen worden gedaan, niet door de systemen.

DURF VRAGEN TE STELLEN

De tweede reden ligt dichterbij huis. Onze traditionele manier van ondernemen is geworteld in ons intrinsieke geloof dat experts alles weten. We vertrouwen op managers die ergens in gespecialiseerd zijn en durven geen vragen te stellen, omdat we bang zijn onnozel over te komen. De geschiedenis laat echter zien dat moed en vasthoudendheid in het stellen van design-getinte vragen – zoals ‘waarom?’ en ‘wat-als?’ – de grondslag vormen voor ontdekking en innovatie.

Behalve dat we te veel opkijken tegen experts, zijn we ook veel te bezorgd of we zelf wel als expert overkomen op onze klanten. We vinden het gênant en eng om klanten vragen te stellen. Wat als klanten je niet langer vertrouwen? Hoor je niet alles al te weten? Zullen ze je product wel blijven kopen?

Het interessante is dat bijna altijd het tegenovergestelde waar is.

PAK GEWOON DIE TELEFOON!

Door eerlijke vragen te stellen aan je klanten – vragen die niet gericht zijn op het sluiten van de koop of pronken met je kennis, maar die juist oprecht bedoeld zijn om beter te begrijpen wie ze zijn en wat ze nodig hebben – voelen je klanten zich gewaardeerd.

IEDEREEN LIEGT (OOK ONBEDOELD)

Echte observatie is extreem belangrijk. Het leren begrijpen van lichaamstaal, gezichtsuitdrukkingen en gedrag helpt je om een veel helderder beeld te schetsen. Dat is ook de reden waarom je dit, als designer, zelf moet doen. Wees aanwezig bij interviews en observeer zélf het gedrag. Geef je eigen brein de kans verbanden te leggen en de patronen direct te zien. Rob Fitzpatrick: 'Als je kijkt hoe iemand een taak uitvoert, zie je waar de problemen en inefficiënties echt zitten, niet waar de klant denkt dat ze zitten.'

LAAT HET EEN GEWOONTE WORDEN

Voor designers zijn observeren en vragen stellen dagelijkse praktijkgewoonten. Zodra je meer gaat opmerken over de wereld om je heen, ga je aandacht schenken aan andere details en zachtere signalen. Door vragen te stellen, in plaats van met beweringen te beginnen, word je zelfs nog nieuwsgieriger. Je brein zal zich aanpassen aan die nieuwe nieuwsgierigheid, en interessantere verbanden gaan leggen tussen observatie, vragen stellen en analyse.

Je gaat de patronen zien die anderen missen. Je intuïtie ontwikkelt zich en je ziet dingen die jouw klanten nodig hebben, nog voordat zij ze zien. ■

Lees meer over Rob Fitzpatrick op pagina 86 'Beheersen: vragen stellen'.

We werkten met een thuiszorgorganisatie. De CEO had een idee voor een nieuw klantsegment: ziekenhuizen. Ze wilde twee maanden deskresearch doen. We vertelden haar niet te wachten, maar dit klantsegment direct beter te begrijpen. Oftewel, vertrouw niet op deskresearch; voer liever echte gesprekken.

Ik stond naast haar en suggereerde haar de CEO van een ziekenhuis die al in haar netwerk zat te bellen. Ze voelde zich een beetje onder druk gezet, maar pakte de telefoon en belde hem meteen. De CEO bleek heel blij dat ze hem belde en nodigde haar uit voor een lunchafspraak.

Ze hadden een geweldig gesprek tijdens de lunch, en door de klantinzichten die ze opdeed, begreep ze dat ze niet op de echte klantbehoefte focuste. Met slechts één lunch bespaarde ze maanden van inefficiënte deskresearch en ontelbare uren analysetijd. Niet alleen verwierf ze nieuwe inzichten voor een betere kans, ze verdiepte ook een waardevolle klantrelatie.

Maaïke Doyer
Strategy Designer



TOOL CUSTOMER JOURNEY



PERSOONLIJK

klantinzichten in kaart brengen



± 45 MIN.

sessie



3 - 5

personen per groep

De Customer Journey is een tool die je helpt inzicht te krijgen in, te tracken en te bespreken hoe een klant een probleem ervaart dat jij probeert op te lossen. Hoe doet dit probleem of deze kans zich in zijn leven voor? Hoe ervaart hij het? Welke interacties heeft hij met jou?

DE KLANTERVARING IN KAART BRENGEN

Het in kaart brengen van deze Customer Journey geeft jou inzicht in hoe klanten een product of dienst ervaren en je ze beter kunt bedienen of zelfs overtreffen. Dit geldt vooral wanneer je het traject samen met je klanten creëert of wanneer je je aannames met hen valideert. Wat zijn de omstandigheden? Hoe voelen klanten zich over de hele linie? Wat zijn de momenten waarop je de ervaring het beste verbetert?

NIET-LINEAIR

Customer Journeys zijn niet lineair. Een klant kan van de ene naar de andere fase springen, afhankelijk van allerlei factoren. Ze hebben interactie met sommige touchpoints, maar andere missen ze weer. Het is jouw taak, als designer, de momenten te begrijpen waarop klanten betrokken zijn, zodat je betere ervaringen voor ze kunt ontwerpen in de toekomst. Deze tool helpt om door de lens van de klant naar jouw producten en diensten te kijken.

Natuurlijk is geen enkele Customer Journey helemaal compleet, en wordt geen enkel traject doorlopen zonder aannames. Het in

kaart brengen van de Customer Journey is gebaseerd op de kennis en inzichten van jouw team. Deze tool helpt je simpelweg om te begrijpen en te onderzoeken vanuit het point of view van de klant.

TERUG NAAR DE REALITEIT

Het Customer Journey Canvas helpt om dingen realistisch te maken. Door het in kaart brengen, kun je identificeren waar klanten vastlopen, waar ze geweldige ervaringen hebben en waarom. Een van de uitkomsten als je deze tool met je team gebruikt, is het zogeheten laaghangende fruit waar je meteen op in kunt spelen. Als je eenmaal de Customer Journey Canvassen gezamenlijk hebt gecreëerd en samengesteld, kun je echte klantdata toevoegen die je hebt verzameld via Klantsafari's, interviews en feedback. Zo kun je onderbouwde beslissingen nemen op basis van de realiteit.

De Customer Journey is relevant voor iedereen. Iedereen in het team, en in je bedrijf, moet begrijpen wat jouw klanten ervaren, hoe ze zich voelen, waar ze mee worstelen en hoe je de ervaring kunt verbeteren. Het onderliggende doel: de problemen van onze klanten oplossen en klanten blij maken. ■

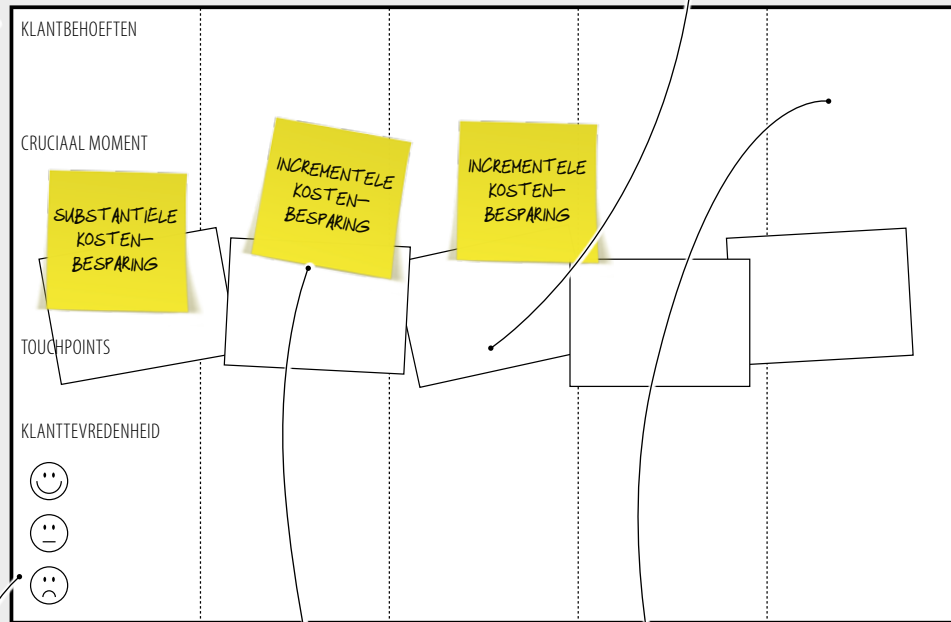
PERSONA

Begin met het definiëren van de klantpersona's waar je de journey voor creëert. Wees specifiek: bijvoorbeeld naam, leeftijd, beroep, burgerlijke staat.

TOUCHPOINTS

Wat zijn de verschillende momenten van interactie met de klant (bijvoorbeeld in een winkel, online, via een webinar, per telefoon, e-mail of in contracten)?

CUSTOMER JOURNEY CANVAS



STEMMING

Hoe is de stemming van de klant precies op dat moment? Blij, gefrustreerd, boos? Wat in dat moment maakt dat dat zo is?

TIJDSLIJN EN FASEN

Definieer ten minste 5 momenten in de journey. Wat is de tijdsduur? Hoe ziet de stap-voor-stapervaring van de klant eruit? Hoeveel tijd is in de journey verstreken? Maak het niet te ingewikkeld: test bij klanten (zie pagina 86) om te zien wat je moet aanpassen.

KLANTBEHOEFEN

Welke taak wil de klant vervuld hebben in elk van de fasen? Bijvoorbeeld, als je klant wil bepalen met welk bedrijf hij wil werken, moeten we de verschillende touchpoints begrijpen. Welke vragen hebben klanten op elk punt?



DOWNLOAD

Download het Customer Journey Canvas van www.designbetterbusiness.com



Download het Persona Canvas van www.designbetterbusiness.com

CHECKLIST

- Is de persona specifiek genoeg?
- Is de Customer Journey compleet? Ontbreken er nog momenten?
- Vraag je af waar de Customer Journey echt begint en eindigt.
- Je kunt geen categorieën meer bedenken die je bent vergeten.

VOLGENDE STAP

- Valideer je aannames met een Klantsafari (zie pagina 100).

VOORBEELD KLANTSAFARI

De Klantsafari is de beste manier om je klanten in het wild te ontmoeten. Hou je in – praat niet meteen met ze! Je leert het meest als je ze observeert in hun dagelijkse leven; interviews en vragen komen later. Maar pas op! Het kan zijn dat je klanten tegen je liegen.



1 NEEM DE JUISTE MINDSET AAN

De belangrijkste regel voor een safari is: wees voorbereid. Een deel van die voorbereiding is het invullen van het Customer Journey Canvas (pagina 98). Welke aannames wil je toetsen? Welke vragen wil je beantwoord hebben? Zorg dat je het juiste team bijeenbrengt en dat iedereen een nieuwsgierige mindset heeft. Wees je bewust dat je bestaande mentale model je perceptie kleurt. **Als je dit vooraf bedenkt, kun je er later van loskomen.**

2 BEGIN MET WAT VOOR DE HAND LIGT

Weet je niet waar je moet beginnen? Welke klanten je moet interviewen? Wat een goede locatie is? Begin met wat voor de hand ligt: interview bestaande klanten. Heb je nog geen bestaande klanten, interview dan enkele klanten van een concurrerend product of dienst. Het punt is dat er geen 'perfecte' klant bestaat om te observeren of te interviewen – in het begin is alles nieuw.

3 DOE HET ZELF

Soms is het niet genoeg een plaats te vinden om je klanten te observeren – om een gevoel te krijgen van wat zij zien en ervaren, kan het absoluut lonen om zelf de tour te doen. **Pak een notitieboekje en camera of telefoon, en volg het pad dat een klant zou nemen.** Wat zie je? Is er iets wat interessant is? Om het aantrekkelijker te maken, vraag klanten om zelf het pad te bewandelen en leg hun ervaring vast, of neem een klant met je mee.



4 WAAR MOET JE NAAR KIJKEN

Ga bij het interviewen en observeren op zoek naar dingen die sterk tegen je verwachtingen ingaan. Probeer de reden te vinden waarom de klant dat antwoord geeft. **Hun gedachten en gevoelens kunnen een ingang zijn naar nieuwe perspectieven of kennis.** Je probeert zowel het 'normale' als de 'uitschieters' en de 'uitzonderingen' te vinden. De 1% van vandaag kan de 100% van morgen zijn.

5 INFORMATIE VASTLEGGEN

Leg alles vast, en maak waar mogelijk foto's en geluidsopnames: luister nu, analyseer later! **Bouw bij het vastleggen een rijk beeld op.** Edit niet, laat niks weg dat niet lijkt te passen – analyseren doe je achteraf. Als je het plaatje gaat opbouwen kun je informatie gaan clusteren. Door het samenvoegen van kwalitatieve en kwantitatieve informatie kan jouw brein het grotere plaatje zien en vermoedens gaan krijgen.

6 BESLISSINGEN NEMEN

Neem de vastgelegde informatie door met het team. Bepaal door *dot voting* (stemmen door stippen plakken bij onderwerpen) wat belangrijk lijkt en beslis of je dieper moet graven en nog een iteratie moet doen. Als het rijke beeld na iteratie(s) niet meer zo veel verandert, wordt het tijd beslissingen te nemen. Vergelijk je rijke beeld met wat je dacht tijdens de Customer Journey-oefening. Wat zijn de verschillen? **Moet je je point of view bijstellen?**

INTRODUCTIE **WAARDEPROPOSITIE CANVAS**

Geweldige businessmodellen en -strategieën zijn gebaseerd op geweldige waardeproposities. Geweldige waardeproposities focussen op klanttaken (*jobs-to-be-done*). Clayton Christensen ontwikkelde dit (klant-taken)raamwerk als handige manier om te kijken naar klantmotivaties in een businesssetting.

Conventionele marketingtechnieken leren ons klanten te categoriseren naar attributen – leeftijd, ras, burgerlijke staat en andere factoren. Uiteindelijk creëert dit echter volledige productcategorieën die te veel focussen op wat bedrijven willen verkopen, in plaats van op wat klanten feitelijk nodig hebben.

Het evalueren van de omstandigheden die ontstaan in levens van klanten is niet altijd gemakkelijk. Klanten nemen zelden koopbeslissingen op basis van wat de ‘gemiddelde’ klant in hun categorie zou doen. Maar, ze kopen vaak dingen omdat ze een probleem hebben dat ze graag willen oplossen. En daar zijn Clayton Christensens ‘jobs-to-be-done’-raamwerk en waardeproposities het meest nuttig.

Als ze de ‘taak’ begrijpen waarvoor hun klanten een product of dienst ‘inhuren’, kunnen bedrijven nauwkeuriger producten ontwikkelen en op de markt brengen, die goed zijn afgestemd op wat klanten toch al proberen te doen.

Een manier om je point of view te onderbouwen en te leren over

HET WAARDEPROPOSITIE CANVAS HELPT JE KLANTTAKEN TE ONTWERPEN EN TE VALIDEREN.

deze klanttaken, is klanten in het echte leven observeren. Door klantgedrag te observeren leer je over de echte problemen die moeten worden opgelost. Voor je begint, stel jezelf de vraag: Wat is JOUW taak? Wil je werken aan bestaande segmenten of nieuwe segmenten? Dit bepaalt de focus wanneer je werkt met het Waardepropositie Canvas. Begrijp het klantprofiel (rechterkant), begrijp de waardekaart (linkerkant) en onderzoek de probleem-oplossingfit of product-marktfit (het midden). (Zie pagina 104.)

PRODUCT VERSUS BEHOEFTE

Heb je een boor nodig? Of heb je een gaatje in de muur nodig?
Heb je een robot nodig? Of wil je de productie versnellen? Wil je



Alex Osterwalder,
Yves Pigneur,
Greg Bernarda
en Alan Smith
schreven het
boek *Waarde
Propositie
Ontwerp*
waarin wordt
beschreven hoe
je producten en
diensten creëert
die klanten
willen.

DE HUMAN CONTEXT

Bij Intel streven we naar een echt integrale kijk op innovatie. We brengen de beste ideeën en methoden bij elkaar, en voegen ze samen tot de beste aanpak om de problemen op te lossen die wij als uniek gesitueerd technologiebedrijf hebben. We zijn de onderliggende motor die computers aandrijft in vele verschillende contexten, en die contexten breiden zich in razendsnel tempo uit.

Omdat de range zo breed is, maken we gebruik van sociale wetenschappen en persoonlijke interviews om de menselijke context van de levens van mensen te begrijpen, en te begrijpen hoe technologie de sociaal-culturele dynamiek beïnvloedt, en er ook door beïnvloed wordt. We gebruiken ook tools die ons helpen complexe systemen te begrijpen, waarbij we putten uit gebieden zoals ecologie, om te onderzoeken hoe netwerken van onderling afhankelijke actoren elkaar beïnvloeden.

Gegeven het feit dat onze opgeschaalde ideeën duurzame businesses moeten worden, gebruiken we innovatietools en processen, van *Lean Startup* tot *Business Model Generatie*. Deze helpen ons om de manier waarop we nieuwe waarden en nieuwe businessmodellen zoeken, ontdekken en testen, te verfijnen en te verbeteren. Maar uiteindelijk is het vooral belangrijk dat we menselijke behoeften begrijpen en een betekenisvol probleem oplossen.

Muki Hansteen-Izora
Senior Strateeg Intel Labs

een begrafenis geregeld hebben? Of wil je een waardige afscheidsceremonie?

De meeste bedrijven zijn productgericht. We willen dat producten er goed uitzien, zo veel mogelijk features hebben en worden aangeboden voor de beste prijs. Maar de focus zou in feite niet op het product moeten liggen. Producten zijn er om klanten te helpen problemen op te lossen. Als je de problemen van je klanten eenmaal begrijpt, kun je veel beter innoveren.

Bijvoorbeeld, Spotify ontdekte dat – de meeste – mensen niet geïnteresseerd zijn in het hebben van muziek. Het gaat niet om het bezit van platen of cd's. Ze willen zelfs geen muziek opslaan op hun harde schijf – dat is alleen maar gedoe. Waar het uiteindelijk om gaat, is dat mensen gewoon naar muziek willen luisteren. Dus wordt het verschil tussen het downloaden van een song en het streamen van diezelfde song steeds vager. Waar niks vaags aan is, is dat mensen toegang tot muziek willen hebben. 'Als ik die Justin Bieber-song altijd en overal kan krijgen, wat maakt het dan uit?' ■



TOOL WAARDEPROPOSITIE CANVAS



FOCUS

je waardepropositie begrijpen



± 45 MIN.

snelkookpan



3 - 5

personen per groep

Als het erom gaat je klanten echt te begrijpen – inclusief hun te klaren klussen, pijnpunten en voordelen, en jouw aanbod aan hen – dan is het Waardepropositie Canvas, ontwikkeld door Alex Osterwalder van Strategyzer, een van de beste beschikbare tools om je daarbij te helpen.

BEGIN ALTIJD MET DE KLANT

Als je met het Waardepropositie Canvas aan de slag gaat, begin dan altijd met de klant. Natuurlijk kun je veel verschillende klantsegmenten hebben die je bedient (of wilt bedienen). Dus, als team, is het jullie eerste taak om te bespreken wie de klanten op hoog niveau nu eigenlijk zijn, waarna je beslissingen kunt nemen voor wie je ontwerpt. Misschien moet je meerdere canvassen invullen, een voor elke klant.

VRAAG VAAK GENOEG 'WAAROM'

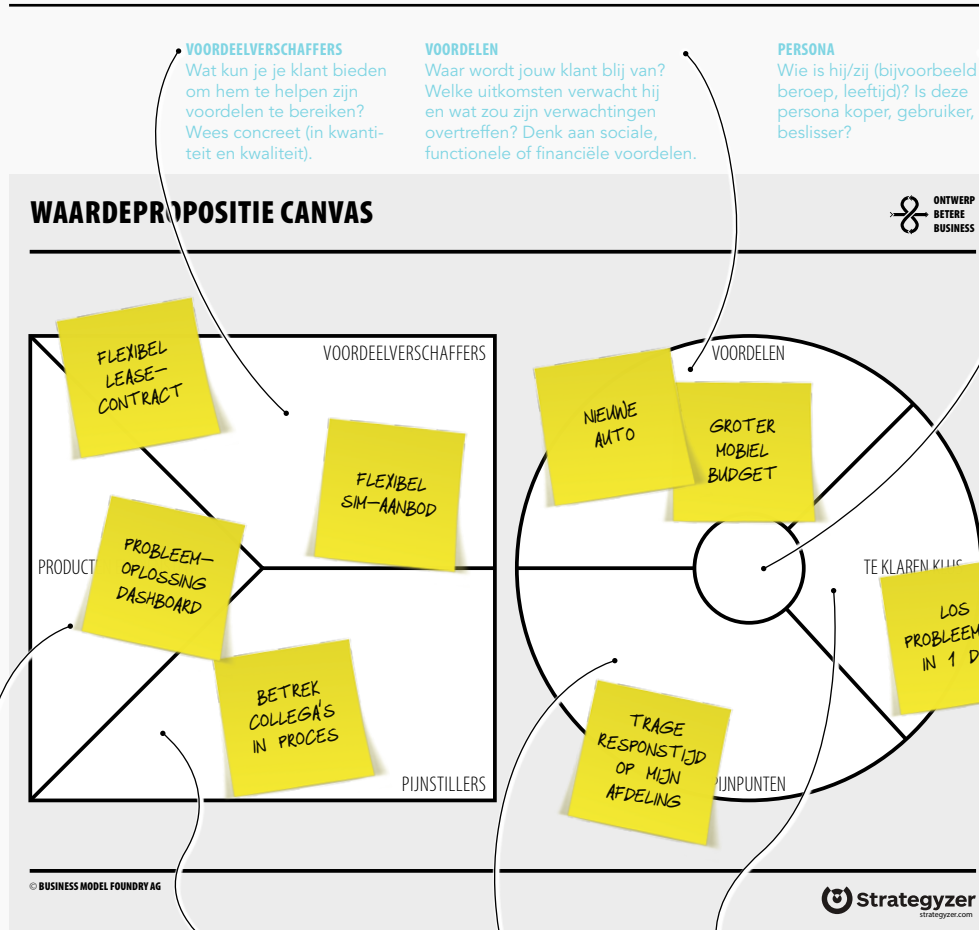
Als je de klantbeslissing als team eenmaal hebt genomen – met gebruik van sticky notes en stiften – werk dan gedetailleerd de jobs-to-be-done van jouw klanten uit. Welke sociale, emotionele en functionele klanttaken voeren jouw klanten dagelijks uit? Ze hebben een functionele taak die je waarschijnlijk kent. Maar je zult er ook achter moeten komen hoe ze die taak uitvoeren, hoe ze zich voelen en welke sociale kwaliteiten daarbij spelen. Bijvoorbeeld, een ouder met de taak de kinderen naar school te rijden kan ook functionele taken hebben, zoals: ze daar op tijd afleveren, zorgen dat ze overdag te eten hebben, er niet als een buitenbeentje uitzien (sociale positie kan belangrijk zijn), zich geliefd en gewaardeerd voelen, et cetera. Stel genoeg waarom-vragen en je zult deze info krijgen. Pijnpunten zijn meestal het gemakkelijkst te vinden. Wat staat de taken van die persoon in de weg? Het zijn juist de voordelen die lastig te zien zijn als je het Waardepropositie Canvas voor het eerst gebruikt.

Voordelen zijn NIET simpelweg het tegenovergestelde van pijnpunten. In plaats daarvan zijn voordelen de verborgen ambities die mensen hebben, bovenop en voorbij de pijnstillers. Om deze te ontdekken is een designersmind nodig. Dus hier is het stellen van de juiste vragen heel belangrijk. Wat streeft jouw klant echt na wat hij nu niet kan doen? Om terug te komen op het ouder-chauffeurvoorbeeld, misschien wil hij een held zijn voor zijn kinderen en andere ouders, of zijn kinderen zien slagen in het leven. Als voordelen je misschien wat existentieel in de oren klinken, dan is dat waarschijnlijk omdat grote voordelen dat vaak ook zijn.

JOUW TAAK

Als je de rechterkant van het canvas hebt ingevuld, ga dan naar de linkerkant. Maak eerst een lijst van mogelijke oplossingen. Misschien heb je er al een paar, of misschien kun je er een paar creëren tijdens een ideevormingssessie (zie het volgende hoofdstuk). Heb je deze vastgelegd, dan moeten jullie samen beslissen hoe ze gebruikt kunnen worden om in te spelen op te klaren klussen, pijnpunten en voordelen, op unieke manieren die aanslaan bij de klant.

Als je dit canvas een paar keer gebruikt, zul je anders gaan denken over je klanten en wat je hun biedt. Beter nog, als je dit goed doet, dan zullen ook je klanten totaal anders gaan denken over waarom ze juist jou hebben ingehuurd om in hun behoeften te voorzien. ■



DOWNLOAD
Download het
Waardepropositie Canvas van
www.designabetterbusiness.com

FLEXIBELE
TIJDEN

CHECKLIST

- Je hebt een klantpersona per canvas in kaart gebracht.
- Je hebt minstens 5 functionele, sociale en emotionele te klaren klussen geïdentificeerd en geprioriteerd.
- Je hebt minstens 5 pijnpunten geïdentificeerd en geprioriteerd.
- Je hebt minstens 5 pijnstillers geïdentificeerd en geprioriteerd.
- De voordeelverschaffers en pijnstillers spelen direct in op voordelen en pijnpunten.

VOLGENDE STAPPEN

- Maak prototypes en valideer je aannames.
- Check je aannames bij klanten. Is het de echte te klaren klus?

BEGRIJP JE **CONTEXT**

Het spreekt vanzelf: als je de overkoepelende context begrijpt waarin jouw bedrijf opereert, zoals wie je concurrenten zijn en welke trends je ziet, dan geeft dat inzicht in hoe je business in de toekomst moet veranderen. Echter, de meeste bedrijven gaan hierin niet ver genoeg.

OMRINGD DOOR SIGNALEN UIT DE TOEKOMST

Trends en concurrenten vormen vaak slechts een deel van het plaatje. En als je alleen volgt wat je concurrenten doen, loop je het risico iets belangrijks te missen. Je hebt een contextueel raamwerk nodig dat verdergaat dan het concurrentielandschap.

Begrip van je context geeft je een helder beeld van de trends van vandaag, maar ook zwakke signalen van wat morgen zal gaan vormen. Zo'n contextbeoordeling omvat (op z'n minst) begrip van markttrends, technologietrends, wet- en regelgeving, economisch klimaat, klantbehoeften, concurrenten en zelfs onzekerheden. Het is belangrijk niet alleen aan deze signalen, trends, feiten of concurrenten te denken in samenhang met jouw huidige business. Om het echte plaatje te schetsen dat je voor de toekomst nodig hebt,

moet je verdergaan dan je business. Wie zijn ontlukende concurrenten, de *up-and-comers* die (nu) nog te nieuw zijn om concurrenten te noemen? Waar ben je onzeker over wat je toekomstige context kan beïnvloeden? Verkiezingsuitslagen? Benzineprijzen?

**'DE TOEKOMST IS ER AL.
ALLEEN NOG NIET
GELIJKMATIG VERDEELD.'**

// William Gibson

DE BREDERE CONTEXT

Toen Spotify de markt betrad, zagen de meeste mensen het als een direct probleem voor de grootste concurrent in de muziekbranche op dat moment: Apple. Natuurlijk, dat was een deel van het verhaal. Apple heeft de weg helpen bereiden voor de meeste digitale muziekbedrijven. Alleen, kijk je verder dan Spotify's belangrijkste concurrent Apple, dan zie je dat de oprichters van Spotify ook gebruikmaakten van hun begrip van de bredere context van de muziekbranche om een marktleidende muziekstreamingdienst te bouwen. Die context omvatte ook een cloudtechnologietrend (klanten willen naar muziek luisteren en niet per se bezitten); een veranderde regelgeving (mede gecreëerd door Apple); en een economische context (waardoor platenlabels wanhopig nieuwe inkomstenstromen zochten).

BLIJVEN SCANNEN

Context is ook niet statisch, maar verandert elk dag – in sommige branches elke minuut. Voortdurend begrijpen vereist voortdurend scannen. Als je een helder plaatje van de context van vandaag ontwikkelt, kun je ook proberen een context voor morgen, of over vijf jaar, of misschien nog verder weg te creëren. Wat zijn de verschillen? Welke veranderingen verwacht je mettertijd? En, omdat alleen de tijd leert welke aannames waar of niet waar bleken te zijn: plan regelmatige updates van je begrip van de context in!

VAN NATURE **NIUWSGIERIG**

EEN BEZOEK AAN DE TOEKOMST

Een bezoek aan de toekomst is niet zo moeilijk als je misschien denkt. Sterker nog: zoals hiervoor al gezegd, signalen uit de toekomst zijn overal om ons heen. Het klinkt misschien gek, maar plekken die je kunt bezoeken, op zoek naar toekomstsignalen, zijn musea voor moderne kunst, hackathons en zelfs Burning Man, het jaarlijkse cultureel festival in de woestijn van Nevada. Maar daar hoef je niet op te wachten. Je vindt ook talloze signalen uit de toekomst, gewoon op je mobiel. Social networks en zelfs Twitter staan vol signalen die relevant kunnen zijn voor jouw context.

De crux is hier dat je je huidige (en toekomstige) context niet kunt vangen in één enkel rapport. Elk rapport dat aansluit bij jouw strategie (of ermee in tegenspraak is) is slechts één point of view. En tegen de tijd dat die informatie in *Harvard Business Review* staat, is de context waarschijnlijk al een feit. Er is een team mensen nodig om je context in kaart te brengen. Diversiteit garandeert daarbij dat je vastlegt en beoordeelt wat waarschijnlijk de meest saillante elementen zijn die jouw business vandaag beïnvloeden, evenals de elementen die wellicht jouw business in de toekomst kunnen beïnvloeden. ■

TIP! Verwar 'de context begrijpen' niet met marktonderzoek. Marktonderzoek is onmisbaar om in een later stadium van je journey trends te bevestigen of te weerleggen. Het begrijpen van je huidige context dient allereerst als manier om kansen te onderzoeken en te wegen.

Ik ben supernieuwsgierig. Daarom hou ik van mijn werk! Ik ben professioneel trendwatcher. Ik help bedrijven de wereld om hen heen te duiden. De kern van mijn werk is voortdurend observeren en informatie structureren. Twitter is de perfecte tool voor mij. Twitteren structureert automatisch de informatie in mijn hoofd. Maar twitteren is niet voldoende: om trends te ontdekken, zoek ik naar een 'rode draad' die verschillende tweets op basis van hun context verbindt. Ontdek ik iets waarvan ik denk dat het een trend is, dan schakel ik mijn netwerk in voor validatie.

Wil je dit zelf doen, begin dan met een bepaald point of view. Waarom heb je deze informatie nodig? Verzamel en structureer vervolgens nieuwe informatie. Iedereen in je netwerk heeft informatie, maar die is waarschijnlijk niet georganiseerd. Onderzoek de rode draden met een raamwerk om ze te begrijpen. Kijk buiten je eigen branche. Zoek dingen waar je echt niks vanaf weet. Ten slotte moet je de informatie framen. De frames die je ontwikkelt zullen patronen en verschuivingen of bewegingen onthullen (bijvoorbeeld van hiërarchie naar hub, van informatie zenden naar informatie delen, et cetera). Dat is een startpunt voor nieuwe ideeën.



Farid Tabarki
Trendwatcher
Studio Zeitgeist

TOOL **CONTEXT CANVAS**[®]

Origineel bedacht door David Sibbet, The Grove Consultants International



FOCUS

je context begrijpen



± **30 MIN.**

snelkookpan



3 - 5

personen per groep



De Contextkaart is oorspronkelijk ontwikkeld door David Sibbet (The Grove). Als je er dieper in wilt duiken, bekijk zijn boek *Visuele Meetings*.

Het Context Canvas[®] is een raamwerk dat je helpt de context te begrijpen. Gebruik dit template om met je team trends in kaart te brengen en deel verschillende perspectieven. Het canvas helpt je om naar drijvende krachten (drivers) buiten je eigen bedrijf te kijken en een gesprek te voeren over welke krachten nu en in de toekomst jouw business (zouden kunnen) vormen.

DENK VERDER DAN JE BEDRIJF

De meeste teams die de context van hun product of organisatie gaan ontrafelen, hebben een kortzichtige point of view dat is geworteld in het hier en nu. Het Context Canvas[®] is bedoeld om jou en je team te helpen jullie denken te verruimen, over de grenzen van je product en organisatie heen, om een gesprek met meer diepgang te kunnen voeren over wat er in de wereld gebeurt en wat er verandert waardoor je business in de toekomst zal worden beïnvloed.

WERK IN SUBTEAMS

De beste manier om dit Context Canvas[®] te gebruiken, is je team op te delen in kleinere subteams en elk team enkele secties van het canvas te geven. Misschien kun je hetzelfde team dat demografische trends heeft ook technologische trends laten doen.

Geef elk subteam een paar minuten tot een halfuur om intensief en diepgaand te discussiëren over wat ervoor elke sectie in de wereld gebeurt, en dat op sticky notes te noteren; voor elke sectie op z'n minst één sticky note per driver. Nogmaals, het is belangrijk hier verder te kijken dan de drivers uit het verleden, je eigen bedrijf of

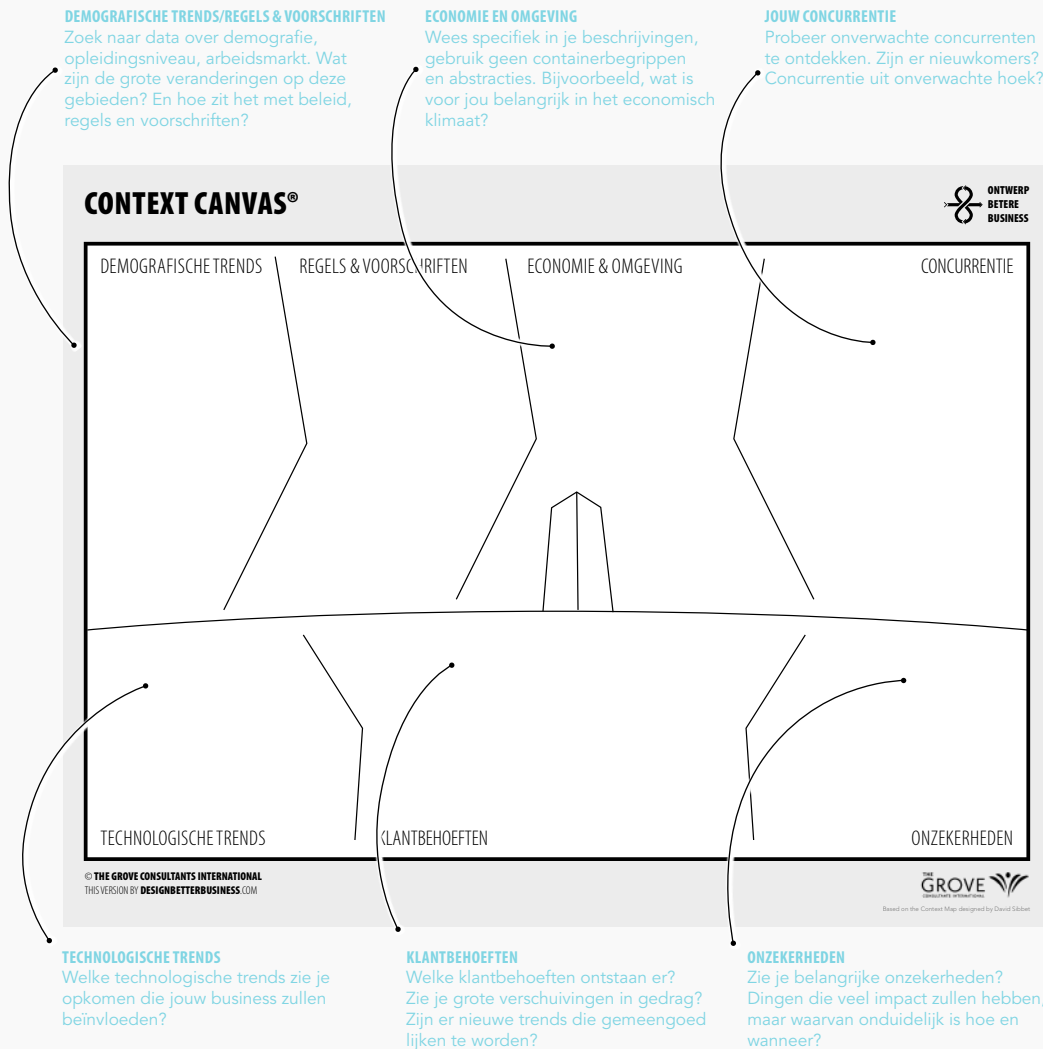
je eigen product. Het gaat hier om de volledige context van de branche waarin je werkt of de wereld in het algemeen die bepalend zal zijn voor jouw designcriteria en opties voor de toekomst.

BELANGRIJKSTE DRIVERS BEPALEN

Als alle teams uitgediscussieerd zijn en de belangrijkste drivers voor hun secties hebben bepaald, kiest elk team een vertegenwoordiger. De vertegenwoordigers plakken, een voor een, hun sticky notes op een groot gezamenlijk (op de muur getekend of bevestigd) canvas, waarbij elke driver wordt toegelicht. Dit wakkert verdere discussie met de andere teams aan, over wat belangrijk is en welke drivers wellicht verder nog relevant zouden kunnen zijn.

COLLECTIEF POINT OF VIEW

Nu elke sectie van het canvas volledig is ingevuld, laat je het hele (grotere) team de belangrijkste drivers selecteren die de toekomst van jouw organisatie, of ten minste jouw specifieke designtraject, zullen beïnvloeden. Doe een stapje achteruit, en je ziet een glimp van de toekomst vanuit het collectieve point of view van het hele team, in plaats van de mening van één expert. ■



DOWNLOAD
 Download het Context Canvas® van www.designbetterbusiness.com

CHECKLIST

- Je hebt alle secties van het canvas helemaal ingevuld.
- Je hebt bewijs voor wat op het canvas staat.
- Je hebt de top 3 kansen en bedreigingen aangegeven.

VOLGENDE STAPPEN

- Vind bewijs voor je aannames.
- Toets je bevindingen aan wat anderen vinden.
- Update en verifieer het Context Canvas® over 3 maanden nog eens.
- Update je point of view.
- Update je designcriteria.

VOORBEELD CONTEXT CANVAS® BNP PARIBAS FORTIS

CONTEXT CANVAS®



CONSULTANTS INTERNATIONAL
DESIGNBETTERBUSINESS.COM

THE GROVE
CONSULTANTS INTERNATIONAL
Based on the Context Map designed by Dave





DEEL DE URGENTIE

Het is mijn taak managementuitdagingen te vertalen in cijfers, beelden en verhalen die iedereen begrijpt. Ik probeer dit eenvoudig te houden door metaforen te gebruiken. In 2014 zag ik dat de bank zoals we die kenden niet meer bestond, maar we geloofden nog steeds in onze oude aannames.

Overdreven gesteld, hoefden bankiers voorheen maar drie cijfers te kennen: 3-6-3. Geef 3% op tegoeden, bereken 6% op leningen en om 3 uur kun je gaan golfen.

Om in de huidige wereld succesvol te zijn, moet iedereen in de bank zich bewust zijn van de context. Om ze daarbij te helpen, moest ik een verhaal vertellen dat beklijft, en dat verdergaat dan cijfers en grafieken. Ik moest mijn publiek echt betrekken en inspireren om de bank te veranderen. Samen met 2000 collega's maakten we 'De wereld van de banken' en met designers visualiseerden we de resultaten. Daardoor is het verhaal pakkend en in één oogopslag te begrijpen en konden we het gemakkelijk delen met al onze collega's.

Peter De Keyzer
Chief Economist,
BNP Paribas Fortis

INTRODUCTIE **BUSINESSMODEL**

Als je nadenkt over de toekomst van je business – of het nu de overall strategie of een nieuw product en/of dienst betreft – moet je eerst even de tijd nemen om je business echt door en door te begrijpen. Het Businessmodel Canvas is een gemakkelijke manier om in kaart te brengen hoe jouw business – of een andere business – waarde creëert, levert en vasthoudt.

BEGRIJP JE BUSINESSMODEL

Het is cruciaal dat je begrijpt hoe je nu precies waarde toevoegt aan het leven van je klanten. Dit vormt de basis voor elke discussie over je business.

Wie zijn je klanten en welke problemen los je voor hen op? Hoe lever je die waarde aan hen?

Een van **de beste manieren om deze informatie te structureren** is het Businessmodel Canvas. Sinds de publicatie van *Business Model Generatie* is gebleken dat het Businessmodel Canvas een perfect platform is voor het voeren van betere, meer strategische gesprekken op basis van wederzijds begrip en een gemeenschappelijke taal.



Voor meer achtergrondinformatie, lees *Business Model Generatie* van Alexander Osterwalder en Yves Pigneur.

NEEM NIET ZOMAAR AAN DAT JE TEAM HET BUSINESSMODEL VAN JOUW BEDRIJF BEGRIJPT.

BEGRIJP JE BUSINESSMODELLEN

Als je voor een grote organisatie werkt, kun je verschillende waardeproposities en businessmodellen tegenkomen. Neem bijvoorbeeld een ziekenhuis. Een academisch ziekenhuis bestaat op het hoogste niveau uit drie verschillende businessmodellen: 1) patiëntenzorg, 2) opleiding en 3) onderzoek. Elk van deze businessmodellen heeft zeer verschillende klanten, waardeproposities en inkomstenstromen.

BEGRIJP CONCURRERENDE BUSINESSMODELLEN

Je kunt veel leren van je concurrenten. Kies een paar concurrenten en breng hun businessmodellen in kaart. Gewapend met deze informatie krijg je veel inzicht in wat klanten willen en waar ze voor willen betalen. Zo krijg je **een duidelijker beeld van hoe in klantbehoeften wordt voorzien door de totale branche**, en niet alleen door jouw bedrijf. En je ontdekt vitale informatie over hoe andere businesses, misschien wel heel succesvolle businesses, hun eigen marktruimtes hebben gecreëerd.

BEGRIJP BUSINESSMODELLEN IN EEN BRANCHE

Voordat je een branche betreedt met een nieuw/start-upidee, is het cruciaal de meest gangbare businessmodellen te begrijpen die worden gebruikt om waarde uit te wisselen met jouw potentiële

ZO VEEL BUSINESSMODELLEN

klanten. Ben je bijvoorbeeld van plan in de klimaatruimte te stappen, met name in de zonne-energie, dan zul je moeten begrijpen hoe leidende bedrijven, zoals SunEdison, zaken doen (en waarde toevoegen). Jigar Shah ontdekte door de branche te bestuderen dat klanten niet willen betalen voor zonnepanelen, maar manieren zochten om hun elektriciteitsrekening te verlagen. Dus ging hij energiecontracten verkopen, in plaats van zonnepanelen. Hij ontwierp het zogeheten Power Purchase Agreement-businessmodel (PPA-businessmodel). Dit businessmodel veranderde de status quo. Bedrijven konden zonne-energiediensten kopen via lange termijn, voorspelbaar geprijsde contracten, zonder de aanzienlijke kapitaal-kosten voor eigendom en operationeel gebruik van zonnepanelen te hoeven maken. Het SunEdison-businessmodel wordt gezien als een van de katalysatoren waardoor zonne-energie wereldwijd een (multi)miljardenbusiness is geworden.

EVALUEER JE BUSINESSMODEL

Ieder bedrijf probeert **continu zijn begrip te verbeteren van klantsegmenten** waarop het focust (of wil focussen). Op pagina 115 vind je zeven van de meest populaire (en bruikbare) vragen die Osterwalder heeft opgesteld om je businessmodel te beoordelen. ■

DE MEESTE BEDRIJVEN KENNEN HUN KLANTEN NIET. ZE KENNEN ALLEEN HUN TRANSACTIES.

In 2010 wilden we een nieuwe strategie ontwerpen, meer gericht op onze patiënten. Maar waar te beginnen? We beseften dat we veel verschillende afdelingen hebben die in hetzelfde ziekenhuis opereren, maar op een verschillende manier.

Ze hebben verschillende klanten, verschillende partners en verschillende waardeproposities. We realiseerden ons dat we in feite veel verschillende businessmodellen hebben, dus begonnen we bottom-up. We moesten van elke afzonderlijke afdeling leren, om te begrijpen hoe hun modellen eruitzien en hoe ze zichtbaar worden in het businessmodel van het ziekenhuis.

(Op pagina 115 zie je hoe Maastricht Universitair Medisch Centrum+ zijn portfolio van businessmodellen creëerde.)



Frits van Merode
Lid Raad van Bestuur
Maastricht Universitair Medisch Centrum+

JE HEBT NU ...

- > **JE INVESTMENT READINESS LEVEL BEPAALD** P242
- > **EEN HELDER BEELD VAN JE VOLGENDE STAPPEN** P244

VOLGENDE STAPPEN

- > **GA WEER TERUG IN DE LOOP** P44
Werk aan het volgende Investment Readiness Level.
- > **DEEL JE ERVARINGEN**
Vertel ons online over jouw designtraject.

IN 'T KORT

WANTROUWEN IS KILLING VOOR **INNOVATIE.**

ACCELERATORS ZIJN HET NIEUWE **JACHTTERREIN VOOR OPSCHALEN.**

TOEKOMSTIGE LEIDERS ZIJN DESIGNERS.

BEGIN GEWOON!

EEN CORPORATE ONDERNEMING ZIET RISICO'S WAAR **EEN START-UP KANSEN ZIET.**

VOOR MENSEN UIT EXECUTIE **LIJKT HET INNOVATIEPROCES VAAG.**

**DOE HET
GOED OF DOE
HET NIET.**



NIEUWE TOEKOMSTEN.

NIEUWE BEDRIJVEN.

NIEUWE MENSEN.

'De wereld verandert zó snel, dat tegen de tijd dat nieuwe studenten afstuderen veel van wat ze geleerd hebben al veel minder relevant is en in veel gevallen zelfs achterhaald. Dit betekent dat kennis en ervaring niet langer het hoogste goed zijn. Wat daarentegen veel waardevoller is, is het vermogen om te leren en die kennis toe te passen in nieuwe en unieke scenario's.'

Wie had kunnen denken dat – ondanks de groei van alle digitale media waarmee je kunt communiceren, samenwerken, verbinding maken en informatie tracken – de koppeling van een paar simpele tools, zoals sticky notes en stiften, aan de vaardigheden en mindset van een designer, ons in staat zou stellen onzekerheid te benutten om zo betere businesses voor morgen te ontwerpen?

Nooit eerder bestond er een businessomgeving, waarin bedrijven zo moesten strijden, om gewoonweg de veranderingen om hen heen bij te houden. En de snelheid van verandering neemt alleen maar toe. Terwijl grote bedrijven bekende businessmodellen uit hun verleden blijven uitvoeren, dagen start-ups en andere ontwerpgerichte bedrijven de status quo uit. Daardoor ontstaan volledig nieuwe industrieën, terwijl andere uit elkaar gereten worden.

MEER DAN DE TITEL

In de laatste paar eeuwen vormden speciale titels en zakelijk inzicht de fundering waarop grote bedrijven groeiden en nieuwe marktcategoryën creëerden. Maar omdat het internet open

en directe toegang tot kennis blijft bieden – plus een mondiaal forum waar je je kunt aansluiten – zijn formele kwalificaties steeds minder belangrijk geworden. Vandaag de dag trekken veel mensen zelfs het concept van het verwerven van businesskennis door opleiding in twijfel. In een wereld waarin iedereen kan leren hoe je een product ontwerpt, ontwikkelt, market en verkoopt door simpelweg een YouTube-filmpje te kijken, worden formele titels en achtergrond steeds minder belangrijk. Sterker nog: het tij is al aan het keren: tegenwoordig zijn mensen met praktische

designvaardigheden vaak gewilder dan mensen die alleen businesstheorieën meebrengen.

Bovendien, nu de wereld nog altijd alleen maar meer verbonden raakt, zullen mensen op totaal nieuwe manieren problemen op gaan lossen en menselijke ambities aanpakken. En ze zullen dat doen door samenwerking en ontwerpen. Verandering zal niet langer komen uit het eenzame genie, of vanuit de kennis en ervaring van het individu, maar van de wijsheid van de massa. Het gaat immers niet om harder werken; het gaat om slimmer werken.

DENK EN WERK ALS EEN DESIGNER

De nieuwe, slimmere manier van werken is die van de designer. Bedrijven die ontwerpen omarmen zullen merken dat groei niet ontstaat door veranderingen terug te dwingen of continu de kosten te beperken om de marges te vergroten. Juist door mensen te empoweren om een mensgericht point of view te hanteren, met een sterke focus op de klant, zullen kleinere teams zoveel meer kunnen bereiken.

Deze bedrijven zullen in onzekerheden juist enorme kansen ontdekken. Multigetalenteerde teams van designers – de unusual suspects – zullen nieuwe producten en diensten creëren, die het leven van mensen en de resultaten onder aan de streep, maar ook de planeet verbeteren. De mensen (designers) die deze veranderingen creëren, hechten meer waarde aan persoonlijke interactie dan aan de bureaus op kantoor. Ze geven de voorkeur aan snelle, cyclische iteraties – begrijpen, ideevorming, prototyping, validatie en opschaling – boven monolithische, lineaire strategieën.

ALLES BEGINT BIJ JOU.

ALLES BEGINT BIJ JOU

De verandering in je bedrijf, je product, dienst en mindset begint bij jou. Voor echte verandering moet je de rol van rebel aannemen en uit je comfortzone stappen. Je kunt klein beginnen of groot. Maar wat je ook doet, je moet de verandering die je in jouw organisatie wilt zien belichamen. Want alleen dan kan verandering echt plaatsvinden. ■



Blijf zoeken, leren en je point of view onderbouwen en voeden met je nieuwe tools, vaardigheden en mindset. Deel je verhalen over verandering en design met ons:

www.designabetterbusiness.com



THE MAKING OF

EEN BOEK IN 100 DAGEN

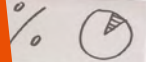
Drie maanden ondergedoken in onze 'kerker' in Amsterdam, was het maken van dit boek een journey op zich. We willen dit enerverende proces, waarin we onze eigen double loop volgden en vele darlings om zeep hebben geholpen – graag met je delen. Terugblikkend zien we heel duidelijk dat de double loop in ons designtraject ook zichtbaar wordt – zoals het hoort!

ENTREPRENEUR

WHY BUY?

I WANT TO HAVE A SUCCESSFUL BUSINESS

I WANT TO SOLVE MY PROBLEM



EXAMPLE THAT I CAN RELATE TO

THE RIGHT TOOL

DIAGNOSTICS

BUSINESS MODEL CANVAS

KEY PARTNERS

KERNACTIVITEITEN

5 BOLD STEPS VISION® CANVAS

GEEN WONDERMIDDEL

TOT NADENKEN STEMEND

VISUELE STRATEGIE VOOR BUSINESS

BEWEEZEN + NATTIG

KLAARMAKEN VOOR SUCCES

GEWANNEN TE GEBRUIKEN

GEDURFDE STAPPEN

'100' PNOTS

'100' PNOTS

DAG 01
**1 JANUARI 2016:
DAG 1 (VAN
100 ...)**

Om onze visie in kaart te brengen hielden we een kleine teamsessie met het 5 Bold Steps Vision® Canvas (pagina 56).



DESIGN CRITERIA -

M	S	C	W
MUST	SHOULD	COULD	WON'T
BE THOUGHT PROVOKING PROVEN EXAMPLE DRIVEN	BE LINKED TO EXISTING THEORY	HAVE ADDITIONAL ONLINE CONTENT	BE A "SILVER BULLET"
HUMAN/ PERSONAL EXPERIENCE	BE USEFUL AS TEXT- BOOK	BE COMPLETE	THEORETICAL APPROACH
BE TOOLS-SKILL... PERSONAL P.O.V.	APPEAL TO EARLY ADAPTERS		
APPEAL 2 MASS AUDIENCE	STARTING POINT FOR MORE		

DESIGN EERST

Omdat dit boek over design gaat, wilden we dat tot een belangrijk deel van het eindresultaat maken. Om dat te doen hanteerden we een onorthodoxe aanpak, en begonnen eerst met het design. Elke spread in dit boek begon als blanco pagina, waarbij het hele team sticky notes gebruikte om de content en ideeën voor het uiterlijk te ontwerpen.

We werkten visueel en hingen alle spreads op een grote muur in ons kantoor, zodat het team de flow kon zien en er notities met opmerkingen en ideeën op kon plakken. Van deze geschetste spreads maakten we prototypeontwerpen in InDesign. Pas daarna werd de echte tekst geschreven, zo veel mogelijk aangepast aan de ruimte op de pagina. En we maakten keuzes uit deze prototypes, op basis van ons eigen oordeel, of nadat anderen eerst hun feedback gaven.

'HET IS NIET WEER ZO'N WONDERMIDDEL'

DESIGN EN CONTENT GAAN HAND IN HAND



Hoofdstukindeling
met sticky notes
op de muur



Initieel design
(lettertypes, kleurschema,
moodboard)



48% gereed
proeflezingssessie

In design,
thinking
wrong
is right



ERSTE INDRUK

We maakten ruim 30 coverontwerpprototypes en plakten ze op boekwinkelfoto's om ze met andere titels te vergelijken. De gele cover bleek het meest zichtbaar. We plaatsten ook dummy's van het boek in echte winkels, om te kijken hoe mensen reageerden!



HELP!
DE EILAND-
STRUCTUUR IS
TE GIMMICK-
ACHTIG!

EILANDEN

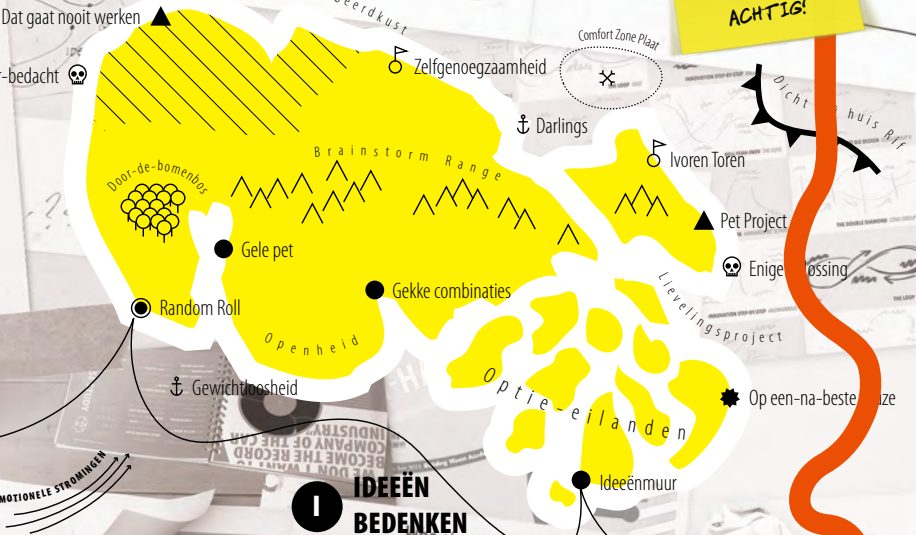
Om het designtraject toe te lichten begonnen we met een eilandmetafoer. Mensen leken het leuk te vinden, dus gingen we gedetailleerde ontwerpen maken.

Maar toen we een dummy van het boek met de eilandstructuur hadden gemaakt, vonden de proeflezers het te veel een gimmick. Wordt de complex om het verhaal te vertellen met die metafoer.

BESLUIT-
VORMINGSTOOL



Proefleessessie
Ingrijpende aanpassing
boekindeling nodig



KILL YOUR DARLINGS

We wilden een boek met een duidelijke structuur die je gemakkelijk kunt volgen en dus besteedden we daar aandacht aan en maakten het echt goed. Althans dat dachten we. Drie keer kregen we van onze proeflezers te horen dat ze compleet verdwaalden in het boek. Dus moesten we het boek drie keer totaal opnieuw structureren en de navigatie veranderen. Elke keer leerden we wat bij en konden we het product verbeteren. Maar om daar te komen hebben we veel moois weg moeten gooien.

DE EILANDEN
AFSCHIETEN
:(

**KILL YOUR
DARLINGS**

TERUG OP HET
JUISTE SPOOR

DAG
30

Omgaan met
onzekerheid



DAG
33

Terug naar 0% gereed
Weer opnieuw gaan ontwerpen,
met de (nieuwe) double loop.

DAG
45

15% gereed
(Alweer) afronden
hoofdstuk Begrijpen.

DAG
57

25% gereed
Afronden hoofdstuk
Voorbereiden.

**TERUG NAAR
DE TEKENTAFEL:
DOUBLE LOOP**

255

PROEFLEZERS OBSERVEREN: LIVE EN OP GOOGLE HANGOUT

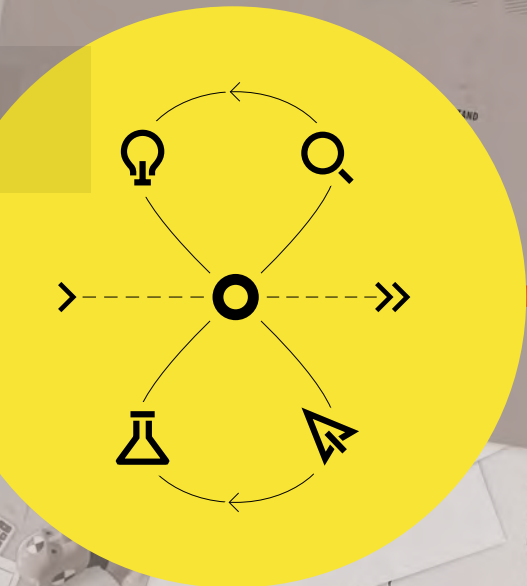


WIJ BLEKEN
ATYPISCHE
LEZERS
TE ZIJN

ZIJN ALLE
CONTRACTEN
GETEKEND?

PAGINANUMMERS

MEER KOPIJ
NODIG!



DAG
67

43% gereed
Afronden hoofdstuk
Point of View.

DAG
70

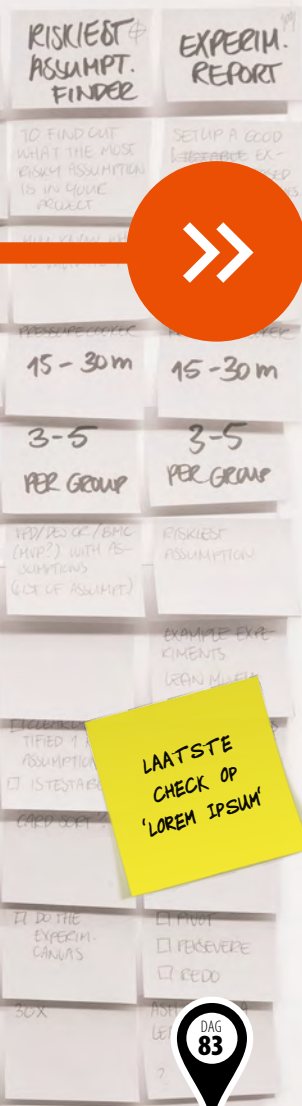
72% gereed
Afronden alle
(geplande) illustraties.

DAG
77

82% gereed
Afronden hoofdstukken
Valideren, Introductie en
Prototypes maken.

DAG
82

6 Dummy's geprint
voor volgende
proefleessessie.



OPSCHALEN

Het laatste stuk draait vooral om details en hard werken, en wordt overheerst door checklists, consistentie, definitieve teksten en visuals maken, ofwel zorgen dat alles pixel perfect is.

HET IS GEEN LINEAIR PROCES

Iets ontwerpen is geen lineair proces; ook een boek niet. Niet alleen in termen van iteraties, pivots en de juiste richting vinden, maar ook in termen van planning en voortgang.

De voortgang is exponentieel: het eerste hoofdstuk kostte een hele maand. Het tweede hoofdstuk ging twee keer zo snel, en bij de eindsprint hebben we het hele boek in een week tijd omgebouwd. In het begin hebben we veel tijd besteed aan beslissen en onderzoeken. Aan het einde was de blauwdruk helemaal duidelijk. Toen we die hadden, konden we het ontwerpproces zo plannen dat we precies op tijd klaar waren!



94% gereed
Afronden hoofdstuk
Ideeën vormen.



97% gereed
Afronden hoofdstuk
Opschalen.



98% gereed
Consolideren/weghalen
overbodige pagina's.



98,5% gereed
Pagina Literatuur
opschonen.



99,9% gereed
Afronden laatste
hoofdstuk.



GEPUBLICEERD!




PATRICK VAN DER PIJL

Patrick is CEO van Business Models Inc. en producent van de wereldwijde bestseller *Business Model Generatie*. Hij is zeer gedreven om ondernemers, leiders, rebellen en corporate ondernemingen te helpen hun businessmodellen te innoveren en toekomststrategieën te ontwerpen.

 @patrickpijl  ppijl

JUSTIN LOKITZ

Justin is een ervaren strategiedesigner en Managing Director van de vestiging van Business Models Inc. in San Francisco. Hij zet zijn brede ervaring in om bedrijven in zeer uiteenlopende branches te helpen innovatieve, duurzame businessmodellen en strategieën voor de toekomst te ontwerpen.

 @jmlokitz  jmlokitz

LISA KAY SOLOMON

Als gepassioneerd designstrateeg en executive opleider, creëert Lisa indringende leiderschapservaringen aan de MBA in Design Strategy van het California College of the Arts en Singularity University. Ze is coauteur van de bestseller *Moments of Impact*.

 @lisakaysolomon  lisakaysolomon



MAARTEN VAN LIESHOUT

Maarten is partner bij Thirty-X. Al in een vroeg stadium paste hij visueel denken toe bij een Nederlandse ideeënfabriek, om ideeën visueel en tastbaar te maken. Hij brengt steeds weer een nieuw perspectief in en altijd weet hij anderen te stimuleren betrokken te zijn.

 @maartenvl  mvlieshout



ERIK VAN DER PLUIJM

Erik is oprichter en creative director van Thirty-X. Hij houdt ervan complexe dingen simpel te maken en hun verborgen structuur te vinden. Hij mixt design, code en strategie, waarbij hij zijn ervaring in art en design, kunstmatige intelligentie, computergames en de start-upscene inzet.

 @eeevdp  erikvanderpluijm

JONAS LOUISSE

Jonas, een visueel denker in hart en nieren, startte meteen na het behalen van zijn MSc in Neuropsychologie als ondernemer en designer. Hij zet zijn design- en psychologische vaardigheden met liefde in om vat te krijgen op complexe dingen en mensen op één lijn te krijgen.

 @jonaslouisse  jonaslouisse

MET DE PERSOONLIJKE
VERHALEN EN ERVARINGEN
VAN 30 DESIGNERS
EN THOUGHT LEADERS

8 HOOFDSTUKKEN

48 CASESTUDIES

20 TOOLS

24 DOWNLOADS

7 VAARDIGHEDEN

30 DESIGNERS

36 INSIDERTIPS

>150 VISUALS

De tijd dat een businessmodel jarenlang aan alle eisen voldeed, is voorbij. Concurrentie, behoeften van klanten en technologische mogelijkheden veranderen voortdurend, vaak op een onvoorspelbare manier.

Als je succesvol wilt zijn in de wereld van vandaag, zul je moeten denken als een ontwerper. Ontwerpers hebben altijd al met onzekerheid te maken gehad en weten daar juist hun voordeel mee te doen. Je hebt de juiste tools en vaardigheden nodig om onzekerheid te omarmen.

In *Ontwerp Betere Business* vind je de tools, zoals het Businessmodel Canvas, het Context Canvas en het 5 Bold Steps Vision Canvas, die nodig zijn om de strategie en innovatie van de business van vandaag te ontwerpen. Het leert je de vaardigheden die teams tot snellere en betere inzichten brengen. *Ontwerp Betere Business* zorgt voor een frisse mindset die je helpt je klanten echt te begrijpen en je business daarop te baseren. De talloze praktijkvoorbeelden van o.a. Toyota, Startupbootcamp en Wavin laten zien hoe je dat in de praktijk toepast.

Waar wacht je nog op? Breng je team bij elkaar en begin vandaag nog met het ontwerpen van een betere business!



vakmedianet 

business and design
www.designabetterbusiness.com
www.managementimpact.nl

*Zie kansen,
denk als een designer
en ontwerp een business-
model dat meebeweegt
met onvoorspelbare
veranderingen*