



Innovatie, klantonderzoek en design als integrale benadering

‘Verhalen van de klant zijn de nieuwe cijfers’

Businessmodellen en klantrelaties zijn ingrijpend veranderd. De digitale ontwikkeling is zo vergevorderd dat de volgende stap disruptie is: het opblazen van oude systemen en gewoontes. De belevings-economie opereert op het snijvlak van innovatie, kwaliteit, design en (markt)onderzoek. Strategen in design Jacobs&Kars en marktonderzoeksbureau SAMR slaan de handen ineen om bedrijven te adviseren bij de aansluiting tussen productinnovatie en -ontwerp en klantbeleving.

Slimmer, duurzamer, comfortabeler, goedkoper, en qua design ook nog origineel en smaakvol. Een product of dienst ontwikkelen dat vernieuwend is en waarmee je de concurrentie aftroeft, dat wil iedere organisatie wel. Want stilstand is achteruitgang. De technologische progressie neemt zo'n vaart dat we de komende twee decennia meer zullen ontwikkelen dan de afgelopen 75 à 100 jaar. Ook als het aan de overheid ligt innoveren we massaal, dus worden de subsidies gul rondgestrooid. Maar veel innovaties redden het niet. Of het tijdstip van lancering deugt niet, of de kwaliteit is ondermaats, of het is te duur en er is geen vraag naar, of de marketing is zo beroerd dat de consument zich niet met de onderneming en/of haar product kan associëren. Ook ontbreekt niet zelden de aandacht voor het belang van een duidelijke identiteit van de onderneming en een organisatiebreed gedragen visie om succesvol te kunnen innoveren, zowel intern als marktgericht. 'De grote uitdaging voor veel bedrijven is hoe ze zich aanpassen aan de veranderende omstandigheden. Bedrijven die vooral kijken naar wat de concurrent doet of maakt, lopen eerder achter de feiten aan. Ze zullen in deze snelle tijden steeds verder achterop raken. Het wordt steeds evidentier dat elk bedrijf verhalen nodig heeft, vooral in een nieuwe fase. Een verhaal dat raakt, inspireert en inzicht biedt, triggert de markt. Veel bedrijven hebben hun verhaal niet op orde', zegt Willem Brethouwer. Hij richtte in 1985 SAMR op, een samenvoeging van de in Leusden gevestigde onderzoeksbureaus SmartAgent en MarketResponse. Hij is tevens directeur. Klanten zijn onder andere de NS, ProRail, verzekeraars, energiebedrijven, overheden. SAMR gaat op zoek naar relevante data, ook wel 'marktvinden' genoemd, en reikt bedrijven op basis daarvan kansen aan voor een nieuw handelingsperspectief.

Brethouwer: 'Ik kijk naar merken, organisaties, markten en mensen. Daarin wil ik inspireren en de klant faciliteren wanneer er iets aanwezig is dat disfunctioneert, door onbegrip, onkunde, onervarenheid. We werken het liefst met klanten die *customer service* hoog in het vaandel hebben staan en goed zijn met social media, zoals KLM en diverse nutsbedrijven.' Brethouwer signaleert 'vier grote problemen' waar veel bedrijven mee kampen. 'Ten eerste: ze zijn hun bezieling kwijt, ze weten niet meer waar ze ook alweer voor staan. Wat ze ontberen is een verhaal naar buiten, een nieuwe belofte. Een volgend probleem is dat ze op zoek zijn naar een product dat niet lijkt op dat van de concurrentie. En tot slot ligt er de vraag: hoe krijg ik als ondernemer een betekenisvolle plek in een snel veranderend tijdsgewricht, in een krachtenveld dat alsmaar uitdijt? Ook kwaliteitsmanagers moeten daarop inhaken.'

Contextontwikkeling

Het denkmodel waarmee SAMR bedrijven helpt bij innoveren en het versterken van hun marktpropositie heeft vier begrip-

In minder dan 50 woorden

- Productontwerp is in onze 'belevingseconomie' veranderd van klassiek ingenieursproces naar een co-creatieve kruisbestuiving tussen klant/consument, designer en marktonderzoeker.
- Innoveren met de klant is per definitie arbeidsintensief. Marktvinden als circulaire activiteit.
- De nieuwe kwaliteitsmanager is onderdeel van de integraliteit tussen innovatie, design, marketing.

pen als vertrekpunt: context, company (bedrijf), customer (klant) en concurrent. 'Context', vertelt Brethouwer, 'is een begrip dat zich heeft ontwikkeld als een variabele die jou beïnvloedt maar waar jij zelf graag invloed op zou willen hebben: de omgeving, de plek, de atmosfeer, het krachtenveld waar je in zit. Om dat scherper te krijgen, heb ik verschillende mensen benaderd om naar een aantal fundamentele vragen te kijken.'

Zo kwam hij uit bij Joris Jacobs, ontwerper en filosoof, die samenwerkt met designstrateeg Willem Kars. Dankzij dit contact viel bij hem het kwartje. 'Het gaat niet alleen om nadenken over hoe ik een product kan ontwikkelen of bestaande kwaliteit kan verbeteren, maar ook hoe ik daar in de praktijk daadwerkelijk opvolging aan kan geven. En dan kom je terecht bij de voordelen van het klankborden met designers. Zij zijn heel goed in observeren hoe mensen met een product omgaan en wat je vanuit dat gedrag kunt verbeteren.'

SAMR is een associate partnership aangegaan met Bureau Jacobs&Kars. Willem Kars was een van de oprichters van het roemruchte Rotterdamse ontwerpbureau *Hard Werken* in Rotterdam. Later werd hij bij Philips Design in Eindhoven design manager van de afdeling Visual Communication Design, gericht op het verbeteren van de presentatie van Philips-producten. 'Denk bij design', zegt Willem Kars, 'niet alleen aan technologie in een mooi jasje, maar ook aan gemak, comfort, aan producten die iets toevoegen aan de kwaliteit van het leven, precies datgene wat Philips wil. Dus niet alleen technologie creëren die er cool uitziet, het moet in de eerste plaats goed werken. Functie boven vorm. Het design van een apparaat moet alleen bijdragen aan de effectiviteit ervan. In een vorige editie van de Encyclopaedia Britannica vond ik een perfecte vertaling van het begrip design: "*Design is het minst rationele doch het sterkste commerciële argument in de commerciële productie.*" Je ziet steeds meer dat wanneer de consument moet kiezen tussen meerdere modellen van hetzelfde product het design het verschil maakt.'

De aandacht voor de 'strategische aspecten' van design is de laatste twee decennia in een stroomversnelling gekomen. Kars: 'Design is losgekomen van de typische ingenieursprocessen waar het vroeger ondergeschikt aan was. Ontwerpers waren de eersten die zich richtten op de behoeften van doelgroepen, van gebruikers, om hun

behoefden ook werkelijk in het product te verwerken. Ofwel: een stoel kan ergonomisch verantwoord zijn, maar zit je er ook lekker op? De *experience* moet betekenisvol zijn, want die bepaalt het verdere (aankoop)gedrag van de gebruiker. Disciplines als psychologie, sociologie en antropologie hebben ingang gevonden op designafdelingen.'

Interactie met de klant

'De oude economie', constateren Kars en Brethouwer, 'heeft een naar binnen gekeerde oriëntatie. In de jaren zeventig hadden we een productmaatschappij, vervolgens een merkenmaatschappij. Nu zitten we in een belevings-economie waarin de mens, het product en de interface samenkomen. Beleving is de nieuwe norm, en die gaat een stuk verder dan alleen basiskwaliteit.' In de veranderende wereld is de klant overal bij betrokken. Organisaties zijn tegenwoordig, meer dan ooit, afhankelijk van hun vermogen om waarde te creëren voor de klant. Inzicht in de klant wordt steeds belangrijker om concurrentievoordeel te behalen.

'Bedrijven als Bol.com en Coolblue zitten veel dichterbij de klant. Hun callcenters hebben dagelijks feedback-loops met klanten. Alles wordt online gevolgd. Real-time interactie is achter de schermen tot in de haarvaten geregeld. En welke kwaliteitsmanager van een klassiek geleid bedrijf haalt nu iedere dag feedback van buiten naar binnen? Dat doen er niet zoveel.'

Airbnb en UberPop zijn, illustreert Willem Brethouwer, bekende voorbeelden van succesvolle startups omdat ze technologieschaarste hebben weten om te zetten in overvloed. Airbnb is de online dienst waar particulieren hun woning of een kamer kunnen verhuren aan toeristen. Dat merken de hotels die tot voor kort het monopolie hadden op slaapplekken. UberPop is de dienst waardoor iedereen met een eigen auto als taxichauffeur aan de slag kan en de klant meer keuzevrijheid heeft. 'Een nieuwe loot aan de stam is *Leave your luggage*, een dienst die ervoor zorgt dat jouw koffer bij het hotel waar je uitcheckt wordt opgehaald en veilig op het vliegveld komt. Een voorbeeld, aldus Kars, van een innovatie uit de niet-digitale wereld en 'een prachtig voorbeeld van ontwerpendenken' is de Zuid-Afrikaanse Hippo Waterroller. 'Een met menskracht te rollen vat voor 50 liter water dat ervoor zorgt dat je gemakkelijk grote hoeveelheden water kunt meenemen. Met een touw rol je het vat achter je aan. Een belangrijke verlichting en voor vrouwen in ontwikkelingslanden die met grote manden water op hun hoofd vele kilometers moeten lopen vanaf de waterput tot aan hun huis. Door het gewicht van het water beschadigen ze hun nekwerfels.'

Co-creatie – het ontwikkelen van nieuwe of verbeterde producten of diensten waarbij de ervaringen en de belevingen van de klant nadrukkelijk een rol spelen – is het antwoord op de productontwikkeling oude stijl: de marketeer signaleert een trend, doet onderzoek in de markt en introduceert een product, ofwel: de consument als ontvanger, niet als zender. Succesvolle organisaties daarentegen worden steeds meer gedefinieerd door de relatie die zij hebben met hun klanten. Door internet en social media kunnen we doelgroepen beter betrekken bij de ontwikkeling en het ontwerp. Brethouwer: 'We zien een verschuiving van 'selling' naar 'co-creating', waarbij de designer kan voortborduren op de inbreng van de klant tijdens de productontwikkeling. Op het vlak van observatiekwaliteit ligt ook de kracht van de bundeling van een design- en een onderzoeksbureau.' Kars: 'Dankzij interactie met klant of consument ontstaat integraliteit tussen innovatie, design en marketing. Maar co-creatie is ook zeer arbeidsintensief. Je moet erg veel regelen, contactmomenten inbouwen, de dialoog op gang houden.'

Rotondes aanleggen

'We zijn nu op het punt', concluderen Brethouwer en Kars, 'dat we afscheid nemen van de tijd waarin we kruispunten met stoplichten aanlegden om de doorstroming van processen te regelen en ongelukken te voorkomen. Precies de dingen waar kwaliteitsmanagers ook goed in zijn. Van kruispunten gaan we naar het aanleggen van rotondes. Dat versnelt de doorstroming, daar ontstaat zelforganisatie, krijg je contextontwikkeling en fluiditeit in productontwerp. Silo's binnen organisaties blokkeren initiatieven voor innovaties of halen de snelheid eruit en moeten afgebroken worden. Chaos, zoals situaties die over contextontwikkeling gaan, zijn niet meer te managen. Je moet het dus in- en extern anders inrichten als je wilt innoveren. Dat doe je door groepjes medewerkers bijeen te zetten, een soort tribes, die dingen uittesten en waardoor de fluïde zelforganisatie concreet gestalte krijgt. Inzichten van buiten naar binnen halen om een product te verbeteren moet een continu proces zijn. Vijfjarenplannen zijn een kenmerk van de lineaire economie. Die plannen hebben hun langste tijd gehad. Mijn processtraat moet zo flexibel zijn dat ik heel snel kan omschakelen.'

Brethouwer zat onlangs nog bij een grote verzekeraar. 'Die is bezig om met een groepje een start-up op te zetten. Daar mocht ik aanschuiven om frisse denkbeelden van buiten aan te leveren. Steeds meer bedrijven kiezen voor zo'n aanpak. Ze zien dat het hun bedrijf gaat raken als ze niet snel creatiever worden.'

'Innovatie is geen bumpersticker', zegt Kars. 'Je moet het leren, door middel van dialoog die je met klanten aangaat in workshops, seminars, via social media, met labs voor start-ups. Voor de kwaliteitsmanager die nu vooral focust op

behoud van constante kwaliteit is het de kunst om in die onvoorspelbare wereld mee te gaan. Dat vraagt veel flexibiliteit, maar is wel reuze spannend. Dat zou mooi zijn als de rationele wereld van het kwaliteitsmanagement die over dingen gaat als 'wat is het beste ijzer, of wat is het beste rubber' ook open durft te staan voor meer emotioneel management. Improviseren als de nieuwe norm en het kwaliteitshandboek even overboord gooien.'

Gamesindustrie

Een van de eerste projecten die het partnership SAMR/Jacos&Kars bij de kop heeft genomen heeft betrekking op de gamesindustrie, de branche die computerspellen en serious gaming ontwikkelt en waarin Nederlandse ontwerpers toonaangevend zijn. Maar hoe lang nog? Het aantal gamesbedrijven groeit weliswaar als kool, maar winst en

spiegel voorgehouden. Zo kun je toegroeien naar formats voor verbetering van iets bestaands of innovatie.'

Hoofddrol pakken

'De verhalen zijn de nieuwe cijfers, en zo'n verhaal vertel je door. 'Dus dat genereert', vervolgt Brethouwer, 'weer nieuwe volgers en daarmee cijfers. Marktvinden als circulaire activiteit. Ook de kwaliteitsmanager, die zichzelf tot nu toe altijd afrekent op zoveel procent afwijkingen en toleranties en vooral naar achter kijkt om te zien wat er van de band afkomt, heeft zo'n verhaal nodig. Want daarmee kan hij scherp krijgen wat zijn eigen missie is en wat de noodzaak is om maximaal integraal samen te werken met zijn collega's om snel te kunnen inspelen op het disruptieve, op het moment dat er echt crisis is. Omdat je bij het verzamelen van deze verhalen multidisciplinair

We nemen afscheid van de tijd waarin we kruispunten met stoplichten aanlegden om de doorstroming van processen te regelen en ongelukken te voorkomen.

werkgelegenheid (thans circa 3000 werknemers) blijven achter. Het gros van de nieuwe gamesbedrijven bestaat uit start-ups met maximaal vijf werknemers. 'De branche is in de puberteit blijven steken', kopte *de Volkskrant*. Kars: 'Een game als Angry Birds is twee miljard keer gedownload. Maar er dienen zich geen opvolgers aan. De branche is een lastige, nogal naar binnen gekeerde wereld. We praten nu met hen over hoe ze aankijken tegen nieuwe investeringsmogelijkheden, of men openstaat voor een multidisciplinaire benadering door het betrekken van externe partijen bij het ontwikkelen van nieuwe games. En waardoor weer nieuwe verdienmodellen kunnen ontstaan. In het meedenken over een nieuwe strategie, ligt onze kracht. Mijn rol is overigens dat ik kijk vanuit het designperspectief van de games. Wij gaan ze niet zelf maken.'

Brethouwer: 'Voor nieuwe verdienmodellen blijft onderzoek naar bijvoorbeeld materialen en het verzamelen van meningen, kennis, attitudes van klanten belangrijk. Maar in de nieuwe economie hoort daar ook snelle feedback van klanten en gebruikers bij. Door die twee samen te voegen wordt het steeds meer een *sensemaking platform*, waarvoor we dan kwaliteit gaan ontwikkelen. Sensemaking betekent ook dat je als medewerkers van een bedrijf gezamenlijk verhalen wilt delen. Op een muur plak ik 15, 20 verhalen van medewerkers uit alle geledingen van de organisatie. Verhalen die gaan over hoe zij een product of dienst ervaren, verhalen over klantsignalen ook. Wie goed luistert, onderscheidt thema's, termen, structuren. Door bezig te zijn met deze verhalen krijg je een

werkt, krijg je een veel rijkere uitkomst, die voor Kars&Jacobs kan dienen als verdere inspiratie en verdieping bij de coaching van de designontwikkeling. Zij moeten daarin de hoofddrol pakken.'

'Er ontstaat dan een proces', voegt Willem Kars toe, 'waarbij ik samen met de mensen van productontwikkeling besluiten moet nemen over vorm, kleur, materiaal, enzovoort. We maken bij deze ontwikkeling ook gebruik van, zoals we altijd al deden, gegevens die voortkomen uit trendforecasting en analyses. Je wilt toch met een product op de markt komen dat minimaal twee, drie jaar overeind blijft. Wat ik nog vaak in de praktijk zie is dat alles over een nieuw te lanceren product is uitgezocht, dat er marktkansen liggen, maar dat het stopt bij de uitvoering. Die sprong in het diepe, *the next step* om het dan ook concreet waar te maken, dat is waar designers bij kunnen helpen.'

'Elk bedrijf heeft in zijn visie ergens wel een blind spot, een aspect dat men niet kent, over het hoofd ziet. Om dat zichtbaar te maken heb je externe partijen nodig. Met deze combinatie van SAMR en onze consultancy als strategen in design kan dat lukken en komt de oplossing vanzelf naar voren. De relaties die bedrijven vaak al hebben met designers of andere vaste leveranciers gaan wij niet claimen. Als wij er maar voor kunnen zorgen dat datgene wat veranderen moet ook op gang komt.'

Auteur

Loek Kusiak is freelance journalist.