



# Hoe bouw je een ontwerpgestuurde cultuur?

Het is niet meer genoeg om alleen maar een product of dienst te verkopen. Bedrijven moeten zich echt verbinden met hun klanten en ervoor zorgen dat klanten loyaal worden. Dit leidt immers tot groei en concurrentievoordeel. In dit artikel wordt beschreven hoe je met 'design' ervaringen van klanten in de organisatie inbedt. Vier elementen blijken cruciaal bij het ontwikkelen van een cultuur waarin het ontwerp van een product of dienst centraal staat.

In de film *The Best Exotic Marygold Hotel* hangt Judy Dench, die een rouwende weduwe speelt, op een gegeven moment aan de telefoon met een klantenservicemedewerker in een callcenter in India. Ondanks dat aan haar is verteld dat Dench in de rouw is, houdt de medewerker zich aan haar script, met een treurig en voorspelbaar resultaat: gekwetste gevoelens en een verloren klant. Aan het eind van de film is de personage van Dench naar India verhuisd, waar zij zichzelf opnieuw uitvindt als – en nu komt het – callcentertrainer. Bij haar eerste sessie voert zij een rollenspel uit waarin zij operators vraagt om hun script los te laten en in de eerste plaats als mensen te reageren op klanten. Het resultaat? In plaats van mensen boos laten ophangen, leggen de medewerkers menselijke connecties en creëren ze klanten voor het leven.

De film is uiteraard fictie, maar de onderliggende les bevindt zich in het hart van een echte noodzaak in het bedrijfsleven: empathie. Gebruikmaken van empathie om klanten, cliënten en eindgebruikers in het centrum van de probleemoplossing

### Dossier: Innovatie

Niet voor iedereen is evident dat *design* een cruciale rol speelt voor innovatie. De aanpak van McKinsey – geïnspireerd op *design thinking* van IDEO – geeft een uitstekend handvat voor het balanceren tussen technologie, strategie en *design* en daarmee de kwaliteit van productontwikkeling. De aanpak is ook goed te vertalen naar het vormgeven van organisaties.

*Dossierhouder: Guus Balkema (guus@010works.com)*

inkt komen te zitten en daarop anticiperend cartridges verstuurt. Dat bespaart klanten tijd en moeite. En door hun leven makkelijker te maken worden klanten niet alleen productiever, maar maak je ze ook blij en trouw. Op een soortgelijke manier is John Deere (zijn sporen verdiend in de zware industrie) zijn business aan het veran-

## De fixatie op klantervaring geldt niet alleen voor de coole start-upwereld.

te plaatsen, is het fundament van *design thinking*: ontwerpen. Met deze focus wordt ontwerp (design) een tool voor verandering die de manier kan transformeren waarop bedrijven zakendoen, talenten werven, concurreren en hun merk bouwen. De daad van het ontwerpen, om Nobelprijswinnaar Herbert Simon te citeren, *'bedenkt wegen die erop gericht zijn om bestaande situaties te veranderen in geprefereerde situaties'*.

### Van product naar ervaring

Denk eens aan een product dat je onlangs hebt gekocht. En denk nu even aan de *ervaring* die je had bij het kopen en gebruiken van dat product. Het wordt steeds moeilijker om deze twee elementen gescheiden te houden. We zien zelfs steeds vaker dat klanten de ervaring van het kopen en gebruiken van een product boven de prestatie van het product zelf stellen. In feite wordt de klantervaring steeds meer een hoofdbron van concurrentievoordeel, al naargelang bedrijven proberen te veranderen hoe ze zakendoen.

Deze fixatie op klantervaring geldt niet alleen voor de coole start-upwereld. Neem HP en de alledaagse taak van het vervangen van printer cartridges. Met *HP Instant Ink* heeft het bedrijf een subtiele verschuiving volbracht. Weg van pure transacties (klanten die gewoon inkt kopen als ze die nodig hebben) en in de richting van het vestigen van een continue servicerelatie waarin HP weet wanneer zijn printers zonder

deren door niet meer puur en alleen werktuigen te leveren, maar ook digitale diensten aan boeren te verlenen, zoals oogstadviezen, weeralerts en plantvoorschriften.

Vrijwel iedereen zal het ermee eens zijn dat dit soort ontwikkelingen goed is voor klanten en dat je hiermee loyaliteit opbouwt. Voor bedrijven speelt echter een grotere vraag: zijn ze het waard? De harde cijfers over het rendement van investeringen in ontwerp zijn berucht om hun ongrijpbaarheid, maar de waarde ervan wordt op andere manieren duidelijk bevestigd. Volgens de *Design Value Index* van het *Design Management Institute* bijvoorbeeld weten ontwerpgestuurde ondernemingen een aanzienlijk voordeel op de aandelenmarkt vast te houden, waarbij ze het de afgelopen tien jaar maar liefst 219 procent beter hebben gedaan dan de S&P 500 (Rae, 2015).

Je hoeft bij veel organisaties niet ver te zoeken om de waarde van design te zien. Toen Walmart zijn e-commerce-ervaring vernieuwde, nam het aantal unieke bezoekers van zijn website met 200 procent toe. Toen Bank of America

#### In minder dan 50 woorden

- **Klanten in het centrum van de probleemoplossing plaatsen, is het fundament van 'design thinking'.**
- **Met een goed ontwerp verbetert de gebruikerservaring, worden klanten loyaler en wordt groei gestimuleerd.**
- **Een ontwerpgestuurde cultuur vereist dat bedrijven de klant écht begrijpen, empathie, real time ontwerpen en snelheid.**

het proces om een rekening te openen op een gebruikersgerichte manier had herontworpen, nam het online bankiersverkeer met 45 procent toe (Ross, 2014).

Veel bedrijven committeren zich om de gebruikerservaring te verbeteren. Maar als ze design tot kerncapaciteit willen

## Ontwerpgestuurde bedrijven gaan veel verder dan ‘begrijpen’ wat de klant wil. Ze willen weten waarom een klant iets wil.

maken, die een motor is van groei en concurrentievoordeel, dan betekent dat dat ze nog verder moeten gaan.

### De vier elementen van een ontwerpgestuurde cultuur

#### 1. De klant echt begrijpen

Zo'n beetje alle bedrijven vinden dat ze zich op de klant richten. De realiteit wijst echter vaak anders uit. Budgetten en kritieke prestatie-indicatoren bevinden zich vaak niet op één lijn met de performance op *customer metrics*. Onderzoek kan oppervlakkig zijn. In zakelijke beslissingen die op executive niveau worden genomen, wordt de impact op klanten vaak niet in overweging genomen. Het verschil met ontwerpgestuurde bedrijven is dat die proberen om veel verder te gaan dan begrijpen wat klanten willen. Ze willen echt ontdekken *waarom* klanten het willen. Ze beseffen dat data weliswaar belangrijk zijn voor inzicht in klantengedrag, maar dat ze jammerlijk tekortschieten qua empathie. Ontwerpgestuurde bedrijven wenden zich tot etnografen en cultureel antropologen. Deze 'empathiespeurders' houden contextuele een-op-eeninterviews en doen *shopper-shadowing* exercities en *follow-me-homes* om te observeren, horen en ontdekken hoe mensen producten feitelijk gebruiken en ervaren. Ze brengen *customer decision journeys* in kaart om inzicht te krijgen in wat mensen precies motiveert, wat ze dwarszit en waar mogelijkheden liggen om geweldige ervaringen te creëren.

Zo keken marketingleiders bij Sephora naar millennials die op hun site shopten. Ze zagen dat deze klanten, voordat ze een aankoop deden, vaak eerst naar YouTube gingen om te zoeken naar video's van mensen die het product gebruiken. De cosmeticaketen vervulde deze behoefte zelf en ging zijn eigen video's maken.

#### 2. Empathie naar de organisatie brengen

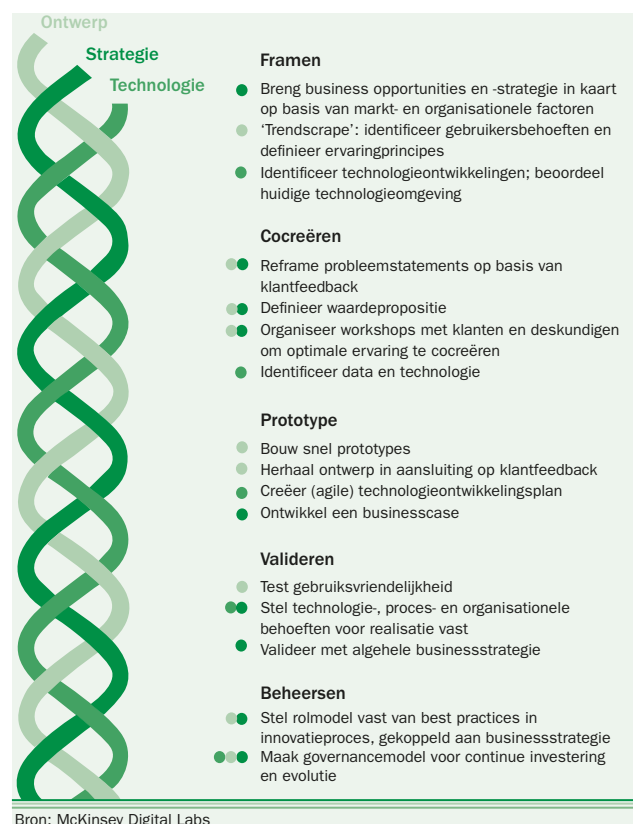
Een essentieel element van het runnen van een ontwerpgestuurd bedrijf is ervoor zorgen dat de juiste mensen met de juiste vaardigheden op de juiste plek zitten. Dat betekent om

te beginnen dat er een ontwerpleider zit aan de tafel waar de strategische beslissingen worden genomen. Die persoon kan een *chief design officer* zijn, een *chief digital officer* of een *chief marketing officer*. Waar het om gaat is dat degene die de verantwoordelijkheid heeft, wie het ook is, de voornaamste *customer advocate* ('klantvoorvechter') is. Hij of zij moet het

perspectief van de klant in businessbeslissingen brengen, businessdoelen vertalen naar klantvriendelijke initiatieven, en een cultuur opbouwen waarin medewerkers nadenken over hoe hun doen en laten invloed heeft op klanten.

Om dat perspectief uit te rollen in de hele onderneming, dient een ontwerper kernonderdeel te zijn van elke product- en dienstontwikkeling. Daarnaast is het essentieel dat een ontwerpgestuurd proces wordt gebouwd rond afzonderlijke klantreizen. Hierin moet design een actieve rol spelen in het overbruggen van functies – inclusief financiën, juridisch, IT, marketing en operations – zodat deze groepen niet alleen

**Figuur 1. Een 'gevlochten' ontwerpmodel**



deel van het proces kunnen uitmaken, maar ook meteen begrijpen wat de waarde is die ontwerp kan leveren.

Voor het bouwen van deze bruggen is het nodig dat *customer advocacy* en klantcentrische empathie worden uitgebreid naar meer functies in de organisatie. In IT bijvoorbeeld moet design een rol hebben in het bedenken van de technische oplossingen die klantervaringen ondersteunen. In productdesign moeten ontwerpers klantinzichten bijdragen die invloed hebben op zowel de prototypes als het eindproduct. En voordat een product op de markt wordt gebracht, moet een senior ontwerper ervoor zorgen dat de ervaring op alle 'contactpunten' klopt, van product en verpakking tot social media marketing, wegdesign en e-commerce. Om de ontwerpcapaciteiten van een bedrijf te vergroten, moet klantempathie worden uitgebreid naar alle gebieden van de business. Deutsche Bank bijvoorbeeld eiste van alle medewerkers dat zij producten gebruikten die door de klanten werden gebruikt, om op die manier te begrijpen wat klanten ervoeren.

Om deze ontwerpaanpak te consolideren zijn er onder meer *metrics* nodig die op de klant zijn gericht. Klanttevredenheid en klantretentie zijn standaardmaatstaven, maar bij de KPI's moeten ook factoren behoren als *customer lifetime value*, real time klanttevredenheid per segment en 'lekkemmer-ratio's' om te zien waar mogelijk problemen ontstaan rond klantissues. Het doel is de diepte van de relatie tussen klant en merk te volgen door de tijd heen.

**3. Ontwerpen in real time**

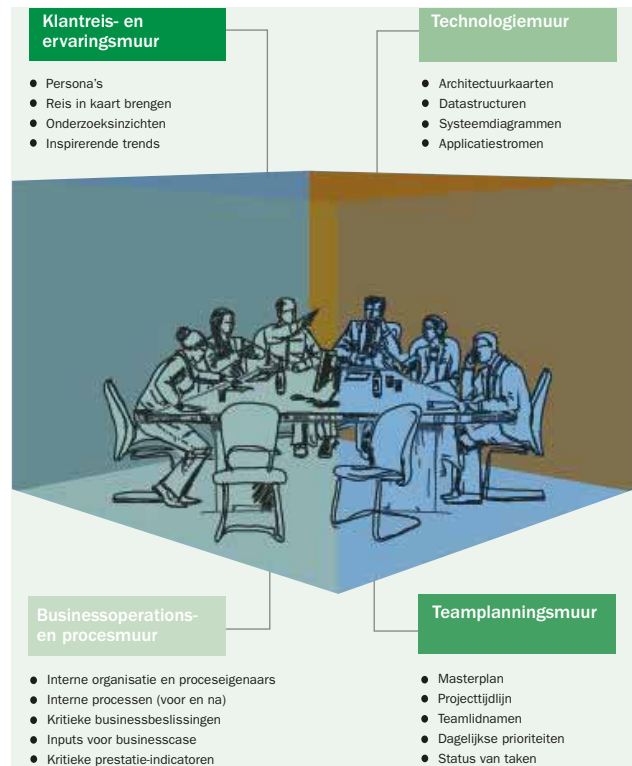
Om een klantreis te ontwerpen is input nodig van veel functies. Een 'gevlochten' aanpak combineert ontwerp, businessstrategie en technologie tot de kernwerkgroep (zie figuur 1). Deze functies moeten samenwerken om beslissin-

## Klantempathie moet in alle functies de hoofdrol spelen, ook bij financiën, IT en de juridische afdeling.

gen te nemen, om ervoor te zorgen dat de ontworpen reis in lijn is met de businessstrategie en waarde levert, en om zeker te stellen dat de klantervaring het centrale issue blijft.

Omdat voor het ontwikkelen van een klantreis zo veel functies en vaardigheden nodig zijn, kan het proces snel vast komen te zitten in eindeloze e-mailsessies en meetings. Om dit binnen de perken te houden is wat wij een 'viermuren-aanpak' noemen geschikt: vanaf dag één een *war room* opzetten en mensen erbij halen van desigs, engineering of IT, operations en projectmanagement die geïmmiteerd zijn aan het proces (figuur 2). Afhankelijk van het product of de dienst en de vereiste tactieken, voegen we mensen toe met een achtergrond in onderzoek, gebruikerservaring,

**Figuur 2. De vier muren – Design in actie**



industriële ontwerp, interactie en visueel ontwerp, service-ontwerp en snelle prototyping.

Elke groep krijgt zijn eigen muur, die functioneert als werkkoppervlak voor klantreizen, technologie, business operations of planning. Elke dag begint met een teambijeenkomst waar teamleden bespreken wat ze gaan doen, wat ze hopen te bereiken en tegen welke issues ze mogelijk aan lopen. Elke

muur wordt een geordend mozaïek van *post-it*-plakkertjes waarop taken, handelingen, voortgangsstappen, mensen en ideeën staan, voor iedereen zichtbaar. Deze aanpak ondersteunt *on-the-fly* besluitvorming – ter plekke en terstond dus. Teamleden kunnen simpelweg door de ruimte lopen, antwoord krijgen op hun vragen, tot een beslissing komen en verdergaan.

**4. Snel handelen**

Goed ontwerp is snel. Dat betekent dat je een product snel op de markt moet krijgen, wat afhangt van *rapid prototyping*, frequente iteratie en aanpassingen op basis van echte klantfeedback. In een ontwerpgestuurde cultuur zijn ondernemingen niet bang om een product te lanceren dat nog niet

helemaal perfect is. Dat betekent dat je naar de markt gaat met een minimaal levensvatbaar product, des te beter leert van klantfeedback, die incorporeert en dan de volgende versie bouwt en lanceert.

Neem Instagram, dat werd gelanceerd door een product uit te rollen, er vervolgens achterkwam welke features het populairst waren (foto's delen, becommentariëren en *liken*) en daarna een gestripte versie lanceerde. Het resultaat was 100.000 downloads in minder dan een week (O'Dell, 2010) en zeven miljoen geregistreerde gebruikers in de eerste negen maanden van de app (Van Grove, 2011). Om te ontdekken hoe het dashboard van de toekomst eruit zou kunnen zien, koppelde Chrysler zijn klanten aan ontwerpers en productengineers om prototypes te ontwikkelen. Het project begon met een volledig uitgekleeft dashboard – alleen maar een stuur en een lege middenconsole. Klanten werden gevraagd om hun ideale dashboard te bouwen door te kiezen uit een kit met tientallen digitale en mechanische schermen, knoppen en hendels. De resultaten lieten duidelijke verschillen per land zien, maar iedereen was het over één element eens: een grotere fysieke draaiknop op het dashboard voor het volume van de stereo.

Waar het op neerkomt? Snelle prototyping is essentieel voor het verkrijgen van live feedback en het vermijden van kostbare fouten verderop in het traject. Geavanceerde bedrijven kunnen vaak binnen vier maanden een prototype van een product of een dienst lanceren.

## Vijf tips

Het kost tijd om je onderneming te transformeren tot een onderneming die ontwerp gebruikt als een motor van verandering. Hier zijn een paar vragen die wij nuttig vinden bij het maken van deze reis.

### 1. Heb je een senior ontwerpleider met echt gezag?

Stel een *chief design officer* of vice-president ontwerpstrategie aan. Geef deze persoon een plaats in de C-suite en de steun van de CEO. Zorg ervoor dat ontwerpfactoren – zoals implicaties voor klanten – deel uitmaken van elke businessstrategie.

### 2. Bekijk je je metrics continu opnieuw?

Maak van metrics een 'contactsport'. Dat betekent dat je verder gaat dan ontwerpmetrics en kritieke prestatie-indicatoren regelmatig te reviewen en dat je ze continu bekijkt (vaak in real time), test en je handelingen aanpast in een constante test-en-leercyclus.

### 3. Werken ontwerpers samen met de juiste mensen in de organisatie?

Wijs ontwerpers toe aan kritieke functies, zodat ontwerp continu bijdraagt aan businessbeslissingen en de ervaring-ontwikkeling gedurende de gehele klantreis. Identificeer en

implementeer je eerste viermurenexperiment met ontwerp, engineering of IT, operations en projectmanagement.

### 4. Begrijp je echt wat je klanten drijft en motiveert?

Maak een kaart van de klantreis en maak gebruik van *human centered design*-onderzoekstechnieken voor je interacties met klanten, om pijnpunten en kansen voor *customer delight* te ontdekken.

### 5. Hoe kun je je processen versnellen?

De wendbare start-upmentaliteit die zo kenmerkend is voor Silicon Valley, creëert ook een nieuwe cadans. Stel uitdagende tijdslijnen vast, prioriteer en 'doe het doelmogelijke'. Snelheid is beter dan perfectie.

Klanten verwachten steeds meer dat ze producten en diensten hebben die zijn ontworpen om hun behoeften te vervullen, om ze blij te maken met onverwacht geweldige ervaringen en om aan de steeds hogere esthetische normen te voldoen. Bedrijven die deze behoeften vervullen, worden beloond met krachtige merktrouw en hogere bestedingen, wat zich vertaalt in dikkere winstmarges. Dit soort succes vindt echter alleen maar plaats via design.

#### Literatuur

Jeanne Rae, 'Good design drives shareholder value', Design Management Institute, mei 2015, dmi.org.  
 Jim Ross, *The business value of user experience*, D3 Infragistics Services, januari 2014, infragistics.com.  
 Jolie O'Dell, 'iPhone photo app Instagram nabs 100K users in one week', Mashable, oktober 2010, mashable.com.  
 Jennifer van Grove, 'Instagram celebrates 150 millionth photo', Mashable, augustus 2011, mashable.com.

#### Auteurs

De auteurs werken bij McKinsey - Jennifer Kilian als digital VP in het kantoor in New York, Hugo Sarrazin als director in Silicon Valley, en Hyo Yeon als digital partner in New Jersey.

#### Copyright

Building a design-driven culture  
 McKinsey Digital, september 2015  
 Vertaling: drs. E. Kerkman