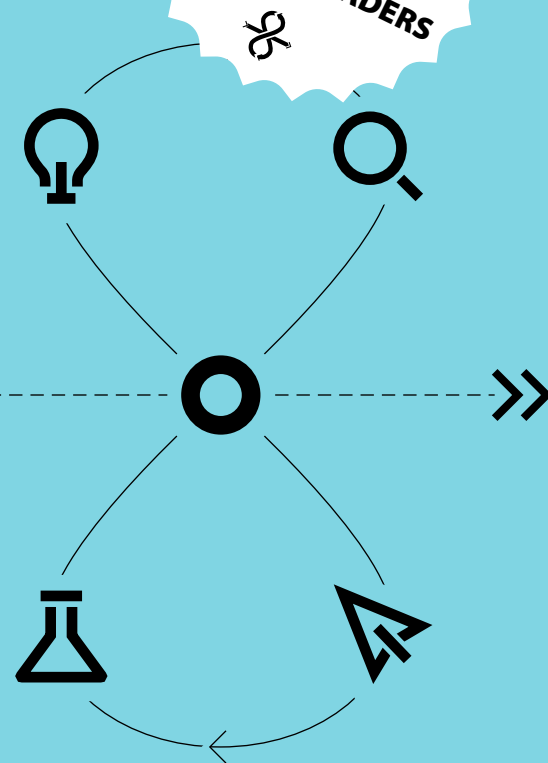


NIEUWE MINDSET, VAARDIGHEDEN EN TOOLS
VOOR HET ONTWERPEN VAN DE TOEKOMST

DESIGN > DENKEN & DOEN

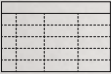
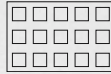
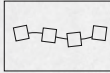
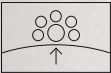
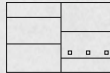
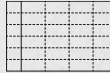
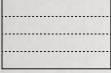
MET
PERSOONLIJKE INZICHTEN
EN ERVARINGEN VAN
**30 DESIGNERS EN
THOUGHT LEADERS**



Patrick van der Pijl
Erik Prins

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

JE DIT BOEK?

SCRIPTS  36	STORYTELLING CANVAS POINT OF VIEW  70	CREATIEVE MATRIX  130	PAPIEREN PROTOTYPES MAKEN PROTOTYPE  164
TEAM CHARTER CANVAS PREPARE  38	CUSTOMER JOURNEY CANVAS  96	BUSINESSMODEL CANVAS IDEEVORMING  132	RISIKANTSTE AANNAME CANVAS  184
5 BOLD STEPS VISION® CANVAS  54	WAARDEPROPOSITIE CANVAS  102	IDEEËN MUUR  134	EXPERIMENT CANVAS  188
COVERSTORY VISION® CANVAS  60	CONTEXT CANVAS®  106	INNOVATIEMATRIX CANVAS IDEATE  136	ITERATIELOGBOEK CANVAS VALIDATE  190
DESIGNCRITERIA CANVAS POINT OF VIEW  64	BUSINESSMODEL CANVAS UNDERSTAND  112	SCHETSEN PROTOTYPE  162	

LEGENDA TOOLPICTOGRAMMEN



PERSOONLIJK
Deze tool vereist persoonlijkheid.



TASTBAAR
Deze tool helpt je iets te bouwen.



GENEER 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.

AAN DE SLAG!



**ONZEKERHEID:
JE GEHEIME
WAPEN.**

De wereld rondom jou zit vol onzekerheden. Maar binnen die onzekerheid bestaan oneindig veel kansen om 'game-changingoplossingen' 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 helden heeft geholpen om nieuwe oplossingen voor de wereld te bedenken, 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 beslissingen te nemen.

Maar bovenal gaat design over het creëren van de condities waarbinnen bedrijven en organisaties

groeien, bloeien en zich ontwikkelen in een situatie van onzekerheid en verandering. De vernieuwers in de samenleving zijn mensen en organisaties die problemen op een nieuwe, systematische manier benaderen, en meer focussen op doen dan op plannen en voorspellen. Zij koppelen design aan strategie om kansen te benutten, met het doel innovatie en verandering aan te drijven in een wereld die onzeker en onvoorspelbaar is.

Dit boek reikt je een nieuwe mindset, vaardigheden en tools aan, om kansen die uit onzekerheid ontstaan te benutten en zo een betere wereld te ontwerpen. We hebben talloze voorbeelden uit de praktijk opgenomen van mensen die de basisprincipes van ontwerpen beheersen, evenals casestudies van organisaties 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 werkelijke en blijvende impact. ■

**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 toepassen 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 GEBRUIKER.

Het observeren van gebruikers 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.

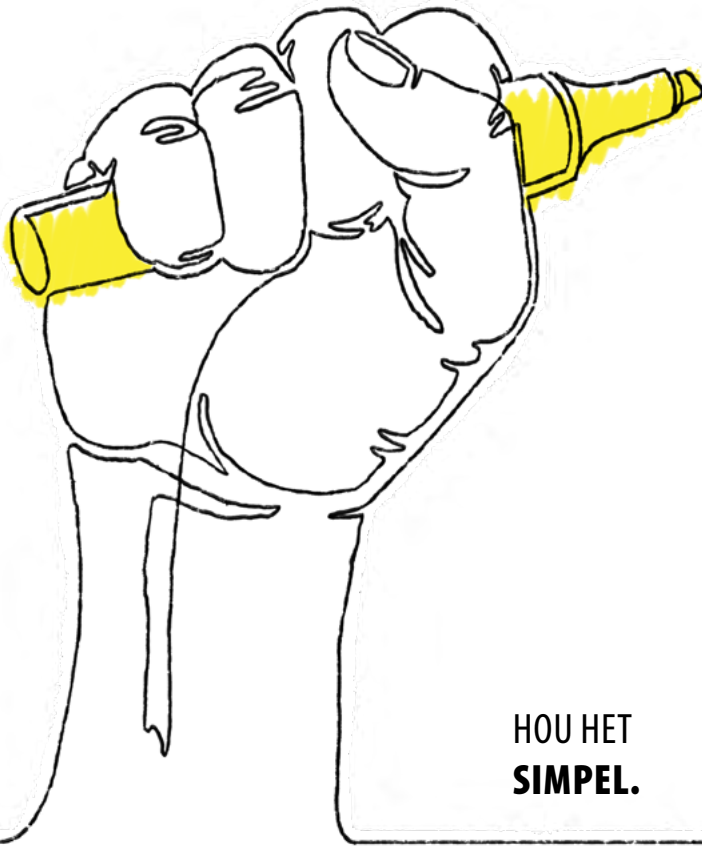
VLIEG NIET SOLO.

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 de wereld. Accepteer dit en benut kansen die uit die onzekerheid ontstaan.

DESIGN DENKEN &

NIEUWE MINDSET, VAARDIGHEDEN & TOOLS VOOR HET ONTWERPEN VAN DE TOEKOMST

Oké, nu ben je ontwerper met maar één doel: een betere wereld ontwerpen. Hoe ziet een betere wereld er uit in jouw werkveld? En hoe ga je te werk om innovatieve oplossingen te ontwerpen?

Wij zijn opgegroeid in een lineaire wereld. Dat is de manier waarop de meesten van ons werken en denken. Dit betekent dat we uitsluitend op zoek zijn naar één oplossing voor één probleem. Als je een hamer hebt, lijkt alles op een spijker. De huidige problemen spelen zich af op veel terreinen tegelijk en lenen zich niet meer voor één oplossing. Ze moeten vanuit meerdere perspectieven worden belicht. De meeste problemen kunnen worden opgelost door middel van cocreatie vanuit verschillende disciplines.



POINT OF VIEW P42

Ontwerpers daarentegen denken altijd aan de gebruiker. Ze benaderen mensen en problemen altijd vanuit het gebruikersperspectief en werken met specifieke ontwerptools, zoals ideevorming, prototypes en validatie. Ontwerpers gebruiken een mensgerichte

DOEN

mindset en mensgerichte vaardigheden en tools om nieuwe oplossingen te zoeken en te ontwerpen. Door constant te itereren vinden ze kansen die bij het lineair ontwerpen van beleid en strategie niet worden gevonden. In dit boek wordt het traject van de ontwerper op een nieuwe manier weergegeven. Centraal in het ontwerpproces staat jouw perspectief, je *point of view* dat altijd wordt beïnvloed en onderbouwd door begrijpen, ideevorming, prototyping en validatie. Dit proces is cyclisch en iteratief.

Om dit alles te doen moet je ontwerpen heel consequent inzetten – je nieuwe mindset, tools en vaardigheden gebruiken – als leidraad voor beslissingen over oplossingen en innovaties. Je bent niet alleen bezig met de uitvoering van dag tot dag, je ben als ontwerper altijd bezig met de kansen van morgen. >>



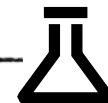
BEGRIJPEN P78



IDEEËN VORMEN P120



PROTOTYPES MAKEN P142



VALIDEREN P170

Dus, wat is een betere, innovatieve oplossing? Dat is de oplossing die de mens centraal stelt en ontwerpprocessen, tools en toepassingen met elkaar verbindt.

DE DOUBLE LOOP

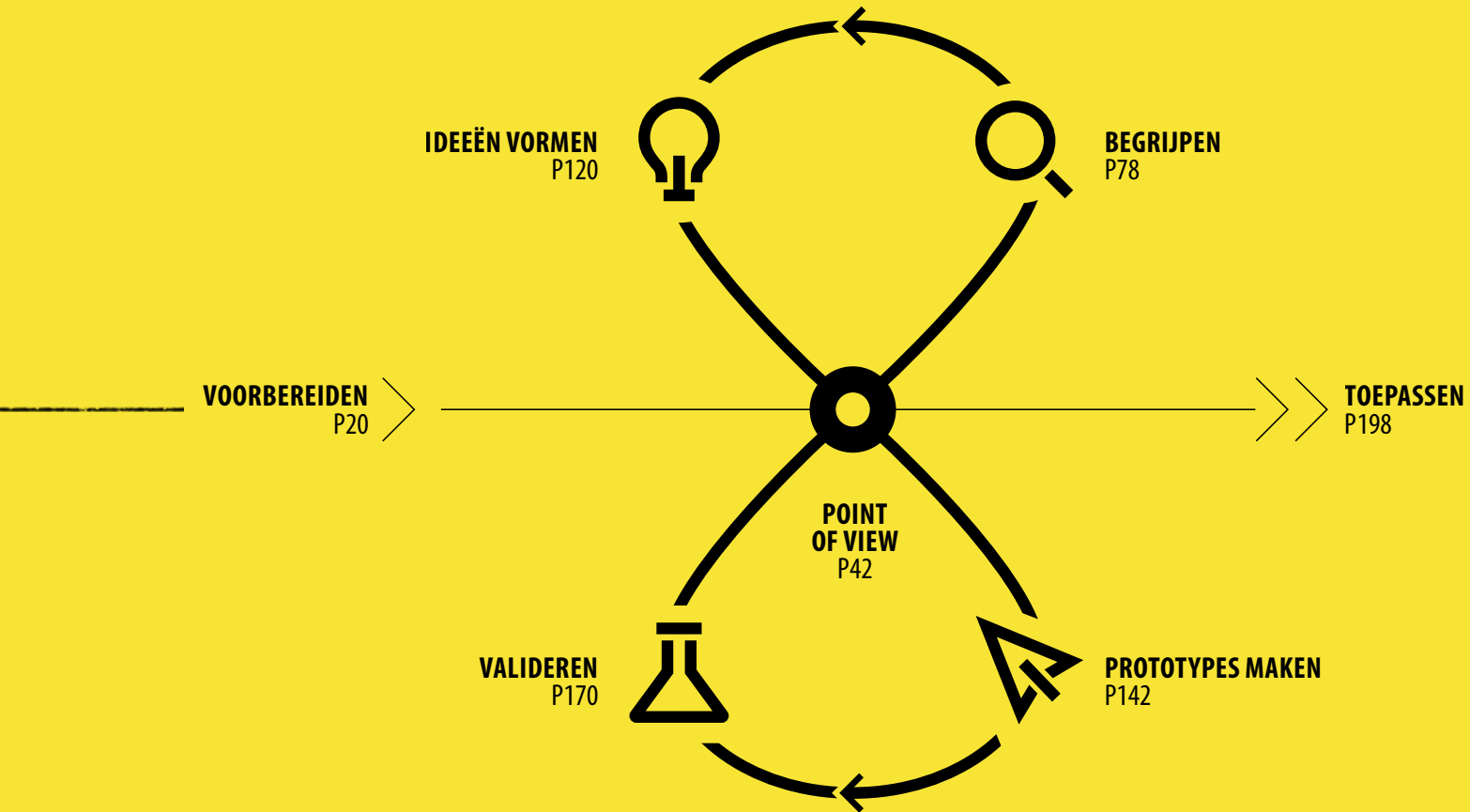
EEN DESIGNTRAJECT

De 'double loop' – dubbele lus – is gebaseerd op een simpele observatie: elk project, product, bedrijf, idee of elke verandering 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: toepassen. Dit boek gaat over het ontwerpen van een betere wereld. Design is de kern. ■



HET DOUBLE LOOP LANDSCHAP



POINT OF VIEW P42

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



BEGRIJPEN P78

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



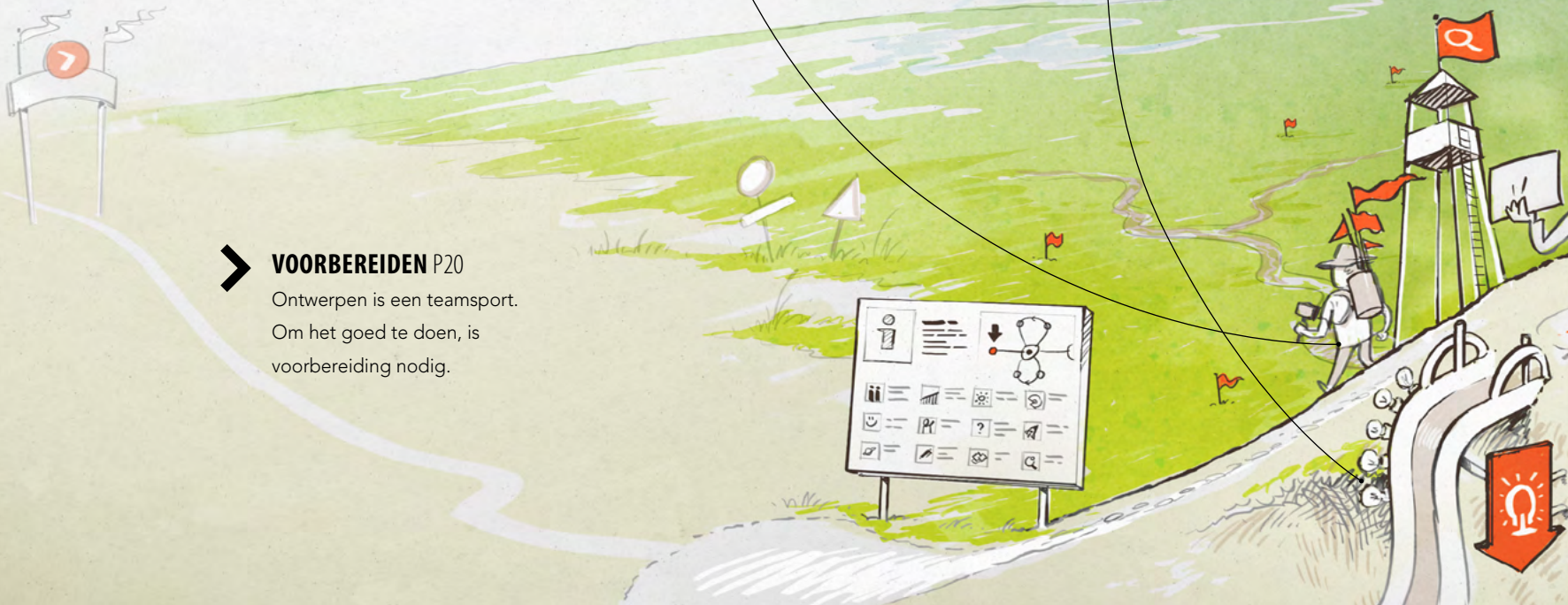
IDEEËN VORMEN P120

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



VOORBEREIDEN P20

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



**PROTOTYPES MAKEN** P142

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

**TOEPASSEN** P198

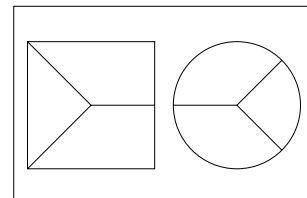
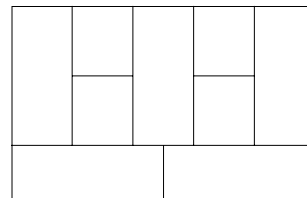
Designtrajecten zijn iteratief en genereren oplossingen die op elk niveau van de organisatie en daarbuiten zijn toe te passen.

**VALIDEREN** P170

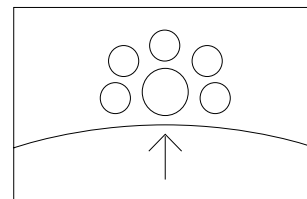
Ideeën zijn slechts gedachten, gebaseerd op aannames. Om te begrijpen waar echte waarde zit, moet je je ideeën testen en de resultaten meten.

**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 gebruikers in hun natuurlijke staat te observeren. Doe dat niet met vooringenomen opvattingen over wat jouw (eind)gebruikers 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 (eind)gebruikers? 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 het echte verhaal van eindgebruikers hebt verteld, kunnen we je nu al vertellen dat je heel verrast zult worden.

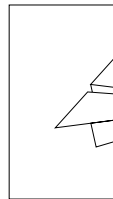
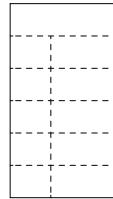
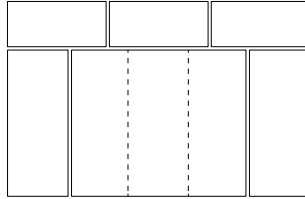
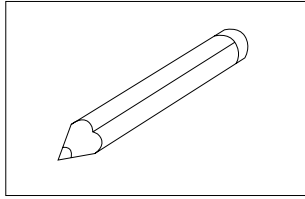
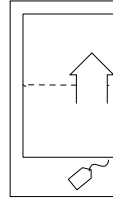
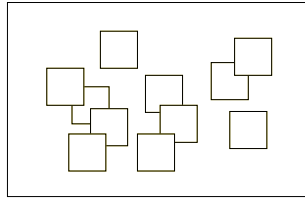
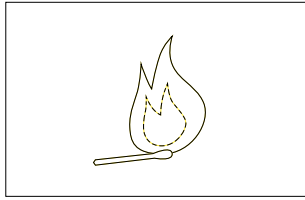
Iedereen houdt van verhalen en zal daardoor meer geïnteresseerd en betrokken zijn dan wanneer ze alleen data voorgeschoteld krijgen. Sterker, in het volgende hoofdstuk vind je een tool die speciaal is bedoeld om je te helpen verhalen te ontwerpen met de impact die jij voor ogen hebt.

NIET ACHTERHAALD

Wanneer het kijken en luisteren naar je eindgebruikers 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 organisatie in één klap kunt veranderen, is het ook zeer onwaarschijnlijk dat je iedereen ervan kunt overtuigen dat je huidige tools achterhaald zijn; dat zijn ze vast ook niet. In plaats daarvan voeg je – net zoals je misschien een nieuw 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 (eind)gebruikers leert door simpelweg naar ze te kijken.



Andere designtools, naast observatietools, zijn onder meer ideeëvormingstools, 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 design 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 data 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.

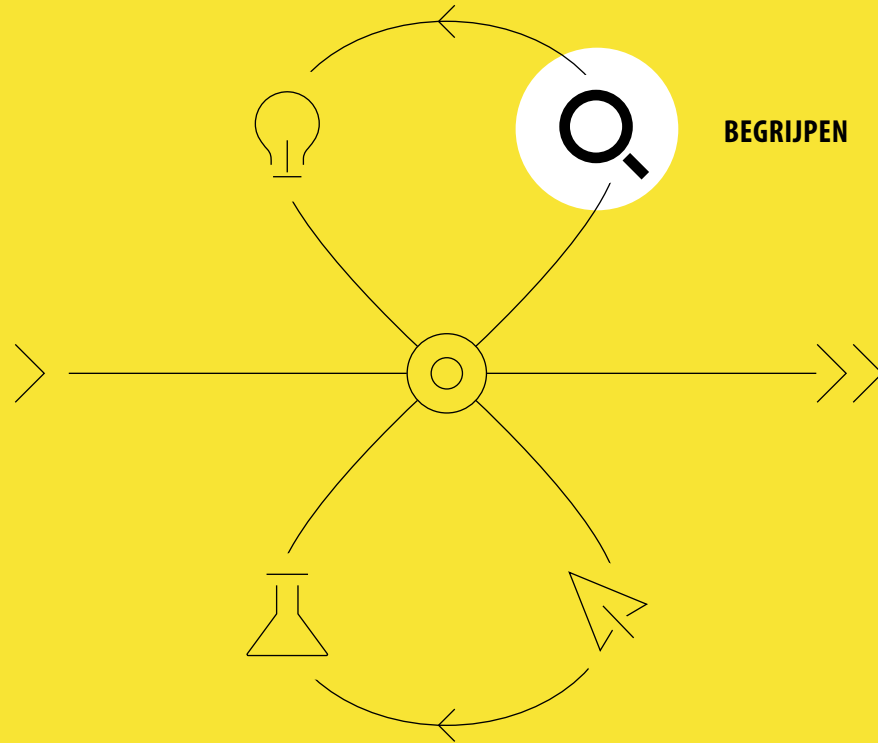
Ik word enthousiast als ik hoor hoe anderen tools voor ontwerp, innovatie en strategie, als de nieuwe drivers voor business, ontwikkelen en gebruiken.

Alexander Osterwalder

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



DE



HET DESIGNTRAJECT **BEGRIJPEN**

BEGRIJP **JE GEBRUIKERS**

BEGRIJP **JE CONTEXT**

BEGRIJP **JE ORGANISATIE**

INTRO	PROBEER TE BEGRIJPEN	P80
VAARDIGHEID	BEHEERSEN: OBSERVATIE	P82
VAARDIGHEID	BEHEERSEN: VRAGEN STELLEN	P84
CASE	WAVIN HOUDT VAN LOODGIETERS	P88
TOOL	CUSTOMER JOURNEY	P96
TOOL	WAARDEPROPOSITIE CANVAS	P102
TOOL	CONTEXT CANVAS®	P106
TOOL	BUSINESSMODEL CANVAS	P112

PROBEREN TE **BEGRIJPEN**

Of je nu een verandering voor je organisatie ontwerpt of een oplossing voor iemand anders, de dingen die je ontwikkelt zijn voor andere mensen, binnen en buiten je organisatie. Rond deze mensen bestaat een bredere context. Als je dit 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 gebruiker kennen, je overkoepelende context (trends, regelgeving, concurrentie, et cetera) en de interne mechanismen van je eigen organisatie. Dit alles maakt deel uit van het DNA van je organisatie.

Waarom is dit belangrijk? De grootste en meest effectieve veranderingen, 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 bestaande oplossingen helpt om onderliggende sterke en zwakke punten te belichten. Bijvoorbeeld: begrijpen waarom je eindgebruiker ook naar een ander gaat, verdiept jouw begrip van je organisatie. Sterker nog: het is vrijwel zeker dat de behoeften van jouw organisatie niet zijn wat jij denkt! Diepgaand onderzoek naar jouw gebruikers, context en organisatie 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 gebouw 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 organisaties: omdat bedrijven alles goed willen doen, leven ze teveel in het nu. 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 gerespec-

teerd; 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 organisatie beïnvloedt, over hoe jouw gebruikers zich gedragen, wat hun worstelingen zijn en waar ze wel en niet van houden. Hoe beter (en meer) je je gebruikers, je context en je organisatie observeert, hoe beter je je eigen point of view onderbouwt, en hoe beter je designtraject wordt. Zo simpel is het. ■

BEGRIJP JE GEBRUIKERS

Het belangrijkste wat je moet begrijpen zijn uiteindelijk je gebruikers. Als je niet weet wat waarde voor hen betekent, kun je niet relevant voor ze blijven. Aannemen dat je je gebruikers 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 organisatie? 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 meeveranderen.

BEGRIJP JE ORGANISATIE

Om de veranderingen die je nastreeft te kunnen bewerkstelligen, moet je heel goed begrijpen hoe jouw organisatie werkt. Hoe creëer je waarde? Wie is je gebruiker? Dat lijkt misschien een *no-brainer*, maar in de praktijk is het niet altijd duidelijk hoe de motor van een organisatie nou eigenlijk waarde creëert, levert, vasthoudt en behoudt. Als je echt begrijpt en kunt definiëren hoe je organisatie werkt, kun je ook andere oplossingen 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 gebruikers 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 gebruikers 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 gebruikers) 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 dan 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 gebruikers 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 gebruikers te observeren, moet je even wat dingen plannen. Allereerst, bepaal voor je gaat wie je observatiesubjecten zijn. Welke mensen en activiteiten of welk gedrag wil je gaan observe-



ren? Kies vooraf de omgeving of locatie die je wilt observeren. Waar zitten je gebruikers 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 bezighoudt 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 gebruikers belangrijk is en waarom. Vragen stellen levert een rijker beeld op van het leven van jouw gebruikers 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 gebruikers 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 gebruikers vertelt je niet noodzakelijkerwijs waarom ze die beslissingen nemen. Sterker nog: het observeren van je gebruikers 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 gebruikers 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.
- Meningen zijn waardeloos. Meningen 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 gebruiker denkt dat ze zitten. ■

ENKELE SLECHTE VRAGEN:

(op te lossen door gebruikers 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 MENING.

✗ 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 ONDERSCHEID
TE MAKEN TUSSEN
ECHTE PROBLEMEN EN
IRRITANTE PROBLEMEN.

✓ VERTEL ME OVER DE LAATSTE KEER DAT DAT GEBEURDE

MISSCHIEN HEEFT JE
MIDDELBARE SCHOOLELAAR
JE BIJ DE SCHRIFLESSEN
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 daarvóór! 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 gebruikers 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 gebruikers 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
GEBRUIKER 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.'**



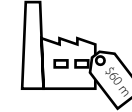
Wavin, een grote (B2B-)producent van kunststofbuizen, die vooral worden gebruikt voor drainage en waterdistributie, had jarenlang een sterke positie op de Turkse markt. In 2013 ging het marktaandeel omlaag en het bedrijf verdween uit de top 3. Wavins kunststofbuizen werden beschouwd als commodity en 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.

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?



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

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.

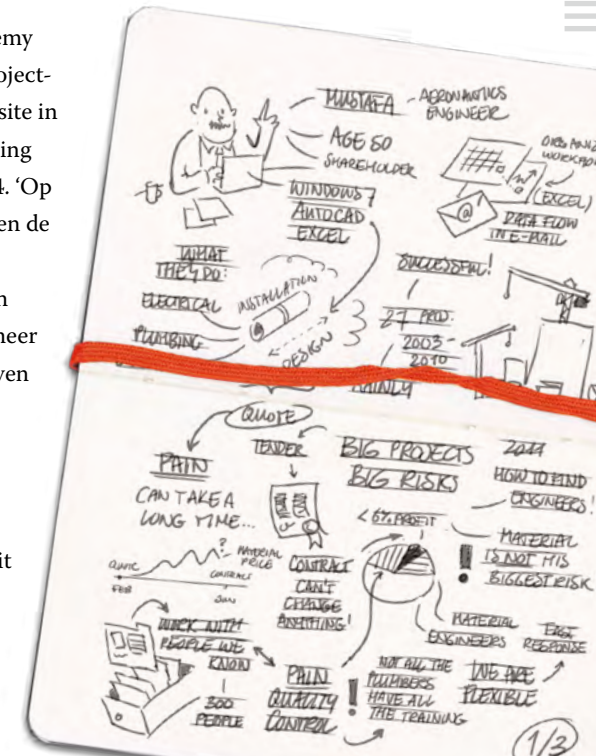
AHA! (NIET DE KLANTEN DIE JE DENKT!)

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.



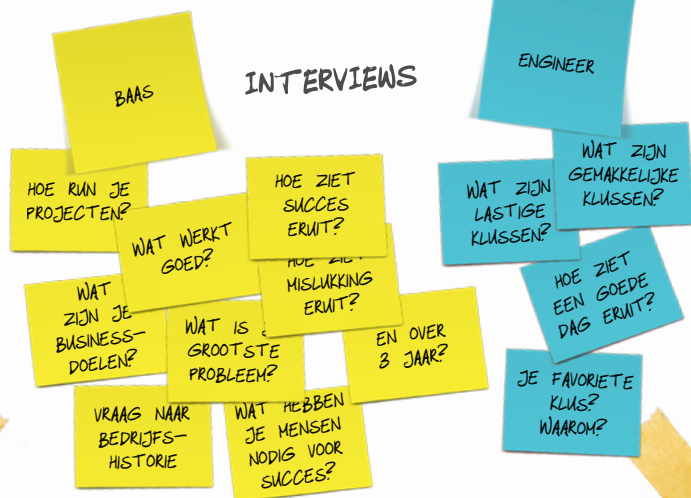
WAVIN **ONTDEKT** EEN NIEUWE TOEKOMST

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. ■

f @wavinacademy

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.

BEGRIJPEN » CASE » WAVIN HOUDT VAN LOODGIETERS

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

**MEER DAN 10.000 LOODGIETERS
BEZOCHTEN DE WAVIN ACADEMY**

DE GEBRUIKER BEGRIJPEN

Er was eens een organisatie. Die organisatie begreep zijn eindgebruikers echt goed. Daardoor werden de oplossingen en diensten van het bedrijf populair. 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 de organisatie: gebruikers waren blij met de oplossing, en de waardepropositie bleef relevant. Maar toen kwam er opeens een organisatie die een betere oplossing had en de gebruikers stapten massaal over. 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 gebruikers het product nog steeds moeten kopen. Alleen ... dat deden ze niet. Het bedrijf was zelfgenoegzaam geworden en had totaal geen voeling meer met zijn gebruikers.

DIT VERHAAL KENNEN WE

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

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

// Grant McCracken, Cultureel antropoloog

boeken en -artikelen staan vol met 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 gebruikers 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 gebruikers. We vinden het gênant en eng om gebruikers vragen te stellen. Wat als gebruikers 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 gebruikers – 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 gebruikers 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 gebruiker denkt dat ze zitten.'

Lees meer
over Rob
Fitzpatrick
op pagina 84
'Beheersen:
vragen
stellen'.

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 gebruikers nodig hebben, nog voordat zij ze zien. ■

We werkten met een thuiszorgorganisatie. De directeur 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 directeur 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 directeur 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.

Maike Doyer
Strategy Designer



TOOL CUSTOMER JOURNEY



PERSOONLIJK

Gebruikersinzichten
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 gebruiker 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 GEBRUIKERS IN KAART BRENGEN

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

NIET-LINEAIR

Customer Journeys zijn niet lineair. Een gebruiker 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 gebruikers betrokken zijn, zodat je betere ervaringen voor ze kunt ontwerpen in de toekomst. Deze tool helpt om door de lens van de gebruiker 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 gebruiker.

TERUG NAAR DE REALITEIT

Het Customer Journey Canvas helpt om dingen realistisch te maken. Door het in kaart brengen, kun je identificeren waar gebruikers 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 data 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 organisatie moet begrijpen wat jouw gebruikers ervaren, hoe ze zich voelen, waar ze mee worstelen en hoe je de ervaring kunt verbeteren. Het onderliggende doel: de problemen van onze gebruikers oplossen en hen 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 84) 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.designabetterbusiness.com



Download het Persona Canvas van www.designabetterbusiness.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 98).

VOORBEELD KLANTSAFARI

De Klantsafari is de beste manier om je gebruikers 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 gebruikers 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 96). 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 ervan 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 gebruikers je moet interviewen? Wat een goede locatie is? Begin met wat voor de hand ligt: interview bestaande klanten. Heb je nog geen bestaande gebruikers, interview dan enkele gebruikers van een concurrerend product of concurrerende dienst. **Het punt is dat er geen 'perfecte' gebruiker 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 gebruikers 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 gebruiker zou nemen.** Wat zie je? Is er iets wat interessant is? Om het aantrekkelijker te maken, vraag gebruikers om zelf het pad te bewandelen en leg hun ervaring vast, of neem een gebruiker 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 gebruiker 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 oplossingen zijn gebaseerd op geweldige waardeproposities, bijvoorbeeld apps, nieuw beleid, veiligheidsoplossingen, nieuwe diensten of producten. Geweldige waardeproposities focussen op klant-taken (*jobs-to-be-done*). Clayton Christensen ontwikkelde dit (klanttaken)raamwerk als handige manier om te kijken naar klantmotivaties in een businesssetting.

Conventionele marketingtechnieken leren ons gebruikers 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 gebruikers feitelijk nodig hebben.

Het evalueren van de omstandigheden die ontstaan in levens van gebruikers is niet altijd gemakkelijk. Gebruikers nemen zelden koopbeslissingen op basis van wat de ‘gemiddelde’ gebruiker 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 gebruikers een product of dienst ‘inhuren’, kunnen bedrijven nauwkeuriger producten ontwikkelen en op de markt brengen, die goed zijn afgestemd op wat gebruikers toch al proberen te doen.

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

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

deze taken, is gebruikers in het echte leven observeren. Door gebruikersgedrag 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 gebruikersprofiel (rechterkant), begrijp de waardekaart (linkerkant) en onderzoek de probleemoplossingfit of product-marktfit (het midden). (Zie pagina 102.)

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 gebruikers
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 gebruikers te helpen problemen op te lossen. Als je de problemen van je gebruikers 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 gebruikers echt te begrijpen – inclusief de klussen die ze willen klaren, hun pijnpunten en voordelen en jouw oplossing – dan is het Waardepropositie Canvas, ontwikkeld door Alex Osterwalder, een van de beste tools om je daarbij te helpen.

BEGIN ALTIJD MET DE GEBRUIKER

Als je met het Waardepropositie Canvas aan de slag gaat, begin dan altijd met de gebruiker. Natuurlijk zijn er veel gebruikersgroepen die je bedient of wilt bedienen. Als team is het jullie eerste taak om te bespreken wie de gebruikers op het hoogste niveau nu eigenlijk zijn en wie de beslissing neemt om je oplossing te gaan gebruiken (dat hoeven namelijk niet dezelfde mensen te zijn als de gebruikers). Misschien moet je wel meerdere canvassen invullen.

VRAAG VAAK GENOEG 'WAAROM'

Als je eenmaal hebt bepaald voor wie je ontwerpt, werk dan gedetailleerd uit wat de **JOB TO BE DONE** van je gebruiker is. Welke emotionele, sociale en functionele taken voeren je gebruikers dagelijks uit? Zij hebben een functionele taak die je waarschijnlijk kent. Maar je zult er ook achter moeten komen hoe ze die taak precies uitvoeren, hoe ze zich daarbij voelen en welke sociale aspecten daarbij een belangrijke rol spelen.

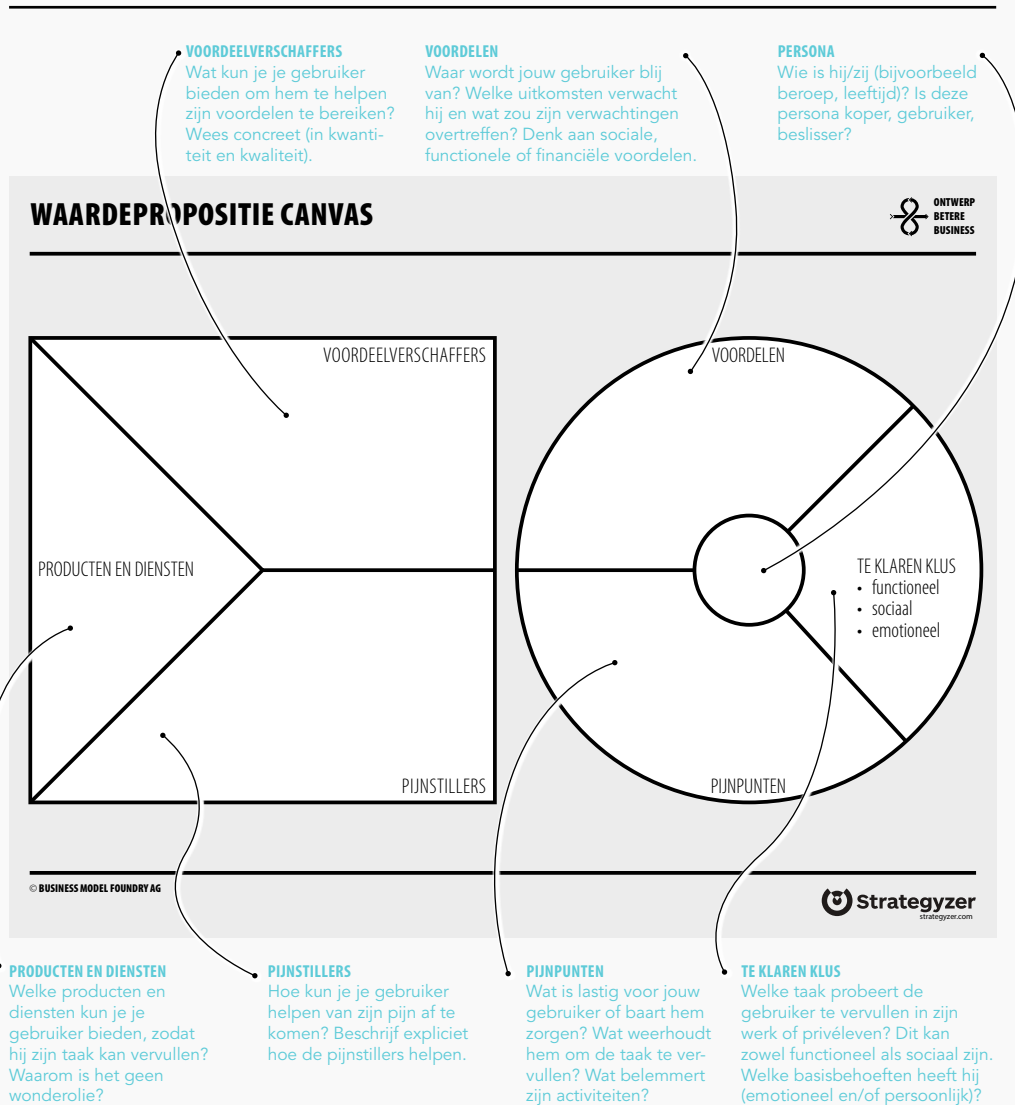
Bijvoorbeeld: een oudere die zelfstandig woont, heeft naast verzorging op medisch gebied ook behoefte aan sociaal contact, activiteiten waar je blij van wordt en een groter netwerk. Stel genoeg waaromvragen en je zult deze informatie ook krijgen. Pijnpunten zijn meestal het makkelijkst te vinden. Wat staat de activiteiten en contacten van de oudere in de weg? Het zijn juist de voordelen die lastig te zien zijn als je voor het eerst het Waardepropositie Canvas gebruikt.

Voordelen zijn niet simpelweg het tegenovergestelde van pijnpunten. Het zijn de verborgen ambities die mensen hebben, bovenop en voorbij de pijnstillers. Om deze te ontdekken is de mindset van een designer nodig. Om terug te komen op het voorbeeld: wat heeft de oudere écht nodig? Wil hij of zij ervaringen delen of anderen iets doorgeven? Wil iemand eigenlijk van waarde zijn voor anderen? Als voorbeelden 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 de ideeën vastgelegd, dan beslissen jullie samen hoe ze gebruikt kunnen worden om in te spelen op de te klaren klussen, pijnpunten en voordelen, op unieke manieren die aanslaan bij de gebruiker.

Om terug te komen op het voorbeeld (p. 50): het Project Sociaal Goud in Friesland paste een bijzondere manier van omdenken toe. Het bedacht dat een au pair niet alleen bij kinderen in huis zou kunnen wonen, maar ook bij een oudere. Ook in de ouderenzorg kan een jongere in huis een waardevol sociaal contact zijn, waarmee activiteiten kunnen worden ondernomen. Dat de oudere vaak de au pair kan helpen met levensvragen of studie bleek in dit project een groot voordeel. ■

**DOWNLOAD**

Download het
Waardepropositie Canvas van
www.designabetterbusiness.com

CHECKLIST

- ☐ Voorbeelden van de te klaren klus (Value Pyramid).
- ☐ 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 gebruikers. Is het de echte te klaren klus?

BEGRIJP JE **CONTEXT**

Het spreekt vanzelf: als je de overkoepelende context begrijpt waarin jouw organisatie opereert, zoals wie je concurrenten zijn en welke trends je ziet, dan geeft dat inzicht in hoe jouw organisatie in de toekomst moet veranderen. Echter, de meeste organisaties 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 organisatie. 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 muziek-bedrijven. 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 (gebruikers willen naar muziek luisteren en niet per se bezitten); een veranderde regelgeving (mede gecreëerd door Apple); en een economische context (waar-door 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 NIEUWSGIERIG

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

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 organisatie vandaag beïnvloeden, evenals de elementen die wellicht jouw organisatie 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.



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 organisatie te kijken en een gesprek te voeren over welke krachten nu en in de toekomst jouw oplossingen (zouden kunnen) vormen.

DENK VERDER DAN JE ORGANISATIE

De meeste teams die de context van hun dienst 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 dienst en organisatie heen, om een gesprek met meer diepgang te kunnen voeren over wat er in de wereld gebeurt en wat er verandert waar- door je oplossing 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 er voor 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 organisatie

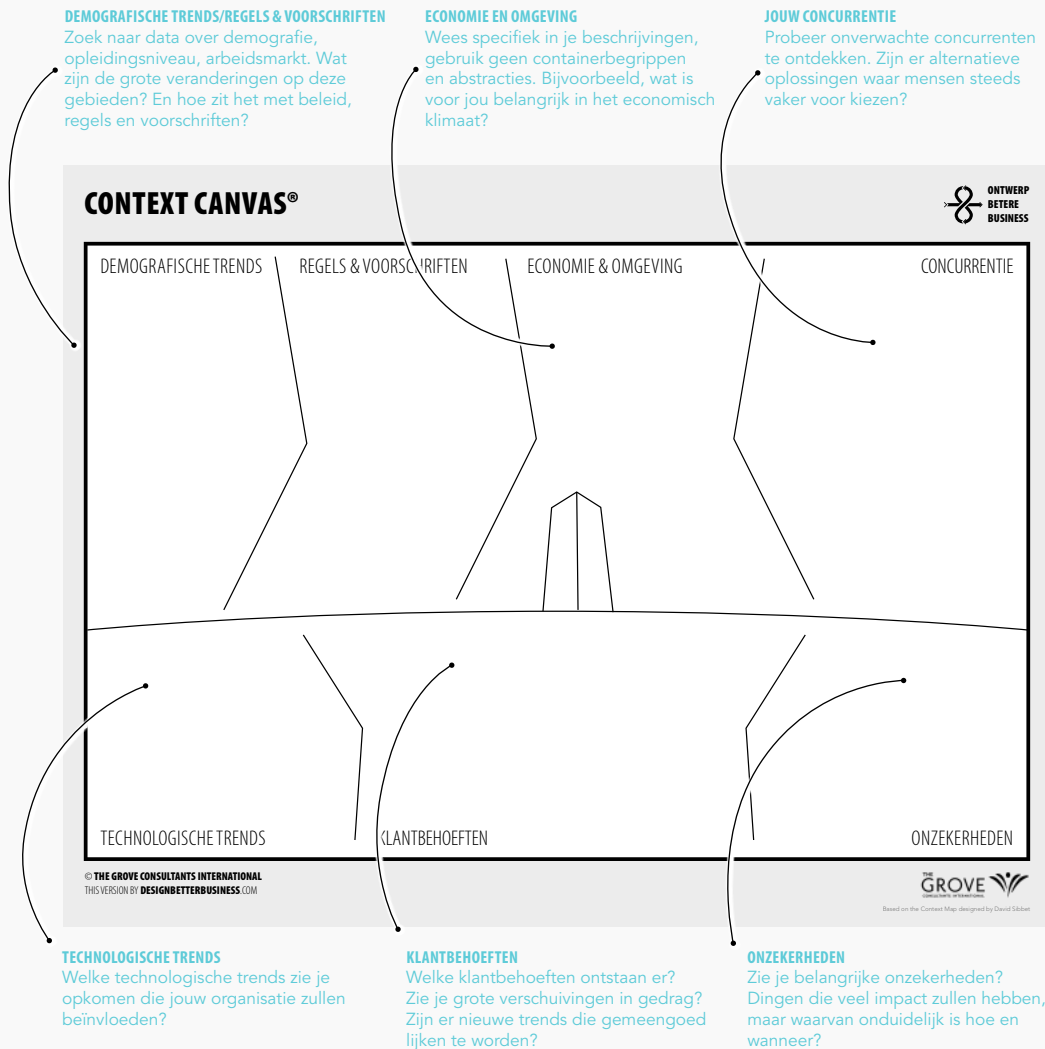
of je eigen dienst. Het gaat hier om de volledige context van de branche waarin je werkt of de wereld in het algemeen die bepalend zal zijn voor jouw designcriteria en opties voor de toekomst.

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.designabetterbusiness.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®**

SCHADU-
BANKIEREN



THE GROVE CONSULTANTS INTERNATIONAL

Based on the Context Map designed by David

NEW LAND
WITH COMPETITORS

CLOUD

REGELGEVERS

WHAT RULES & REGULATIONS DO WE HAVE TO ABIDE TO?

WHAT ARE THE NEEDS OF OUR CUSTOMERS?

WHO IS OUR COMPETITION?

EINDE VAN
3-6-3-
BANKIEREN

WHAT UNCERTAINTIES DO WE FACE?

THE BANK'S WORLD IN 2014

INTRODUCTIE **BUSINESSMODEL**

Als je nadenkt over de toekomst, is de oplossing niet het enige waar je over na moet denken. Het gaat ook over de haalbaarheid en betaalbaarheid van die oplossing. En over de echte waarde die je levert aan de gebruiker. Het Businessmodel Canvas is een gemakkelijke manier om in kaart te brengen hoe jouw oplossing waarde creëert, levert en vasthoudt.

BEGRIJP JE WAARDE

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

Wie zijn je gebruikers 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 ORGANISATIE 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 gebruikers, 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 gebruikers willen en waar ze voor willen betalen. Zo krijg je **een duidelijker beeld van hoe in behoeften wordt voorzien door de totale branche**, en niet alleen door jouw bedrijf. En je ontdekt vitale informatie over hoe andere organisaties, misschien wel heel succesvolle organisaties, hun eigen waarde 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 ge-

ZOVEEL BUSINESSMODELLEN

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 113 zie je hoe Maastricht Universitair Medisch Centrum+ zijn portfolio van businessmodellen creëerde.)

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

bruikers. 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 gebruikers 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

Iedere organisatie probeert **continu zijn begrip te verbeteren van klantsegmenten** waarop het focust (of wil focussen). Op pagina 113 vind je zeven van de meest populaire (en bruikbare) vragen die Osterwalder heeft opgesteld om je businessmodel te beoordelen. ■

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



TOOL **BUSINESSMODEL** CANVAS

Bedacht door Alexander Osterwalder



FOCUS

je business begrijpen



45-60 MIN.

sessie



3 - 5

personen per groep



Het Businessmodel Canvas is gecreëerd door Alexander Osterwalder en Yves Pigneur. Voor meer informatie, lees hun boek *Business Model Generatie*.

WAARDEPROPOSITIE

Wat zijn je producten en diensten? Welke taak vervul je voor jouw klant?

KEY PARTNERS

Maak een lijst van partners zonder wie je geen zaken kunt doen (niet de leveranciers).

KERNACTIVITEITEN

Wat doe je iedere dag om je businessmodel uit te voeren?

KEY RESOURCES

De mensen, kennis en middelen die, en het geld dat je nodig hebt om je business te runnen.

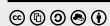
KOSTENSTRUCTUUR

Maak een lijst van je topkosten door activiteiten en resources te bekijken.

BUSINESSMODEL CANVAS



KEY PARTNERS	KERNACTIVITEITEN	WAARDEPROPOSITIE	KLANTRELATIES	KLANTSEGMENTEN
	KEY RESOURCES		KANALEN	
KOSTENSTRUCTUUR		INKOMSTENSTROMEN		



DESIGNED BY BUSINESS MODEL FOUNDRY AG

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.
http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/ or send a letter to Creative Commons,
171 Second Street, Suite 302, San Francisco, California, 94105, USA.



1 Begin met het op hoog niveau in kaart brengen van de business: alleen de belangrijkste, vitale aspecten van het businessmodel.

2 Koppel de verschillende bouwstenen: elke waardepropositie heeft een klantsegment nodig en een inkomstenstroom!

3 Vermeng ideeën voor een toekomstige situatie niet met wat er nu speelt; vermeng ook de verschillende afdelingen niet!

KLANTSEGMENTEN

Wat zijn de top 3 segmenten? Kijk naar segmenten die de meeste inkomsten opleveren.

KLANTRELATIES

Hoe worden deze zichtbaar en hoe onderhoud je de relaties?

KANALEN

Hoe communiceer je met je klant? Hoe lever je de waardepropositie?

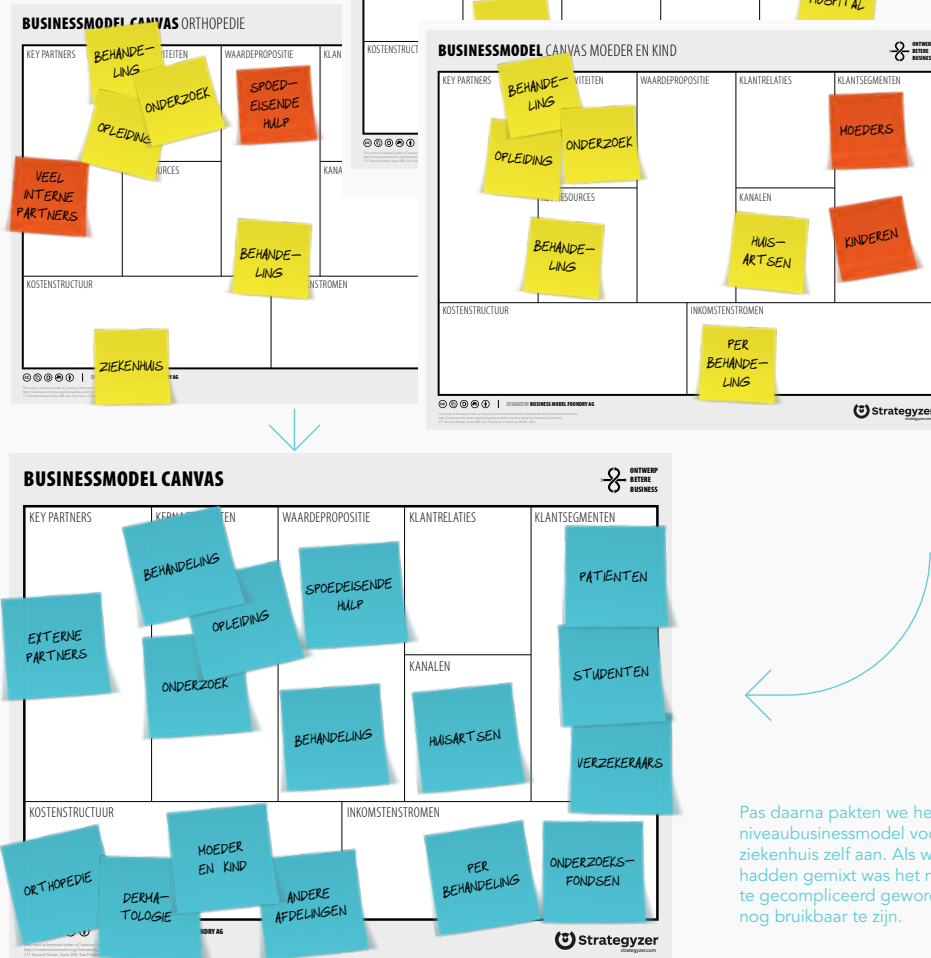
INKOMSTENSTROMEN

Wat zijn je top 3 inkomstenstromen? Dingen die je gratis doet, voeg je ook hier toe.



DOWNLOAD
Download het
Businessmodel Canvas van
www.designabetterbusiness.com

PORTFOLIO VAN BUSINESSMODELLEN
Bij Maastricht Universitair Medische Centrum+ brachten we eerst de verschillende afdelingen in kaart, om overeenkomsten en verschillen vast te stellen.



Pas daarna pakten we het hoog-niveaubusinessmodel voor het ziekenhuis zelf aan. Als we ze hadden gemixt was het model te gecompliceerd geworden om nog bruikbaar te zijn.

CHECKLIST

Maak een rangorde van de performance van je businessmodel met de 7 vragen van Alex Osterwalder. Geef elke vraag een cijfer (0=slecht, 10=uitstekend)

- ☐ In hoeverre houden overstapkosten je gebruikers tegen om te switchen?
- ☐ Hoe schaalbaar is je businessmodel?
- ☐ Levert je businessmodel terugkerende inkomsten op?
- ☐ Verdien je voordat je uitgeeft?
- ☐ Hoeveel van het werk kan door anderen worden gedaan?
- ☐ Biedt je businessmodel een ingebouwde bescherming tegenover concurrenten?
- ☐ Is je businessmodel gebaseerd op een game-changing kostenstructuur?

VOLGENDE STAP

- > Leid de designcriteria af en test je aannames.

VOORBEELD VISUEEL BUSINESSMODEL CANVAS

Het schetsen van het Businessmodel Canvas kan helpen het grotere plaatje te creëren en je publiek meer erbij te betrekken.

Details staan vaak de belangrijkste punten van het Businessmodel Canvas in de weg: duidelijkheid, eenvoud en verbondenheid. 'Door de bomen het bos niet meer zien' leidt tot (onnodige) discussies, wat het creatieve proces en het vermogen de dingen te zien voor wat ze zijn blokkeert. De oplossing: eerst doen en dan bespreken. Focus op het creëren van het grotere plaatje. Dat is wat echt belangrijk is.

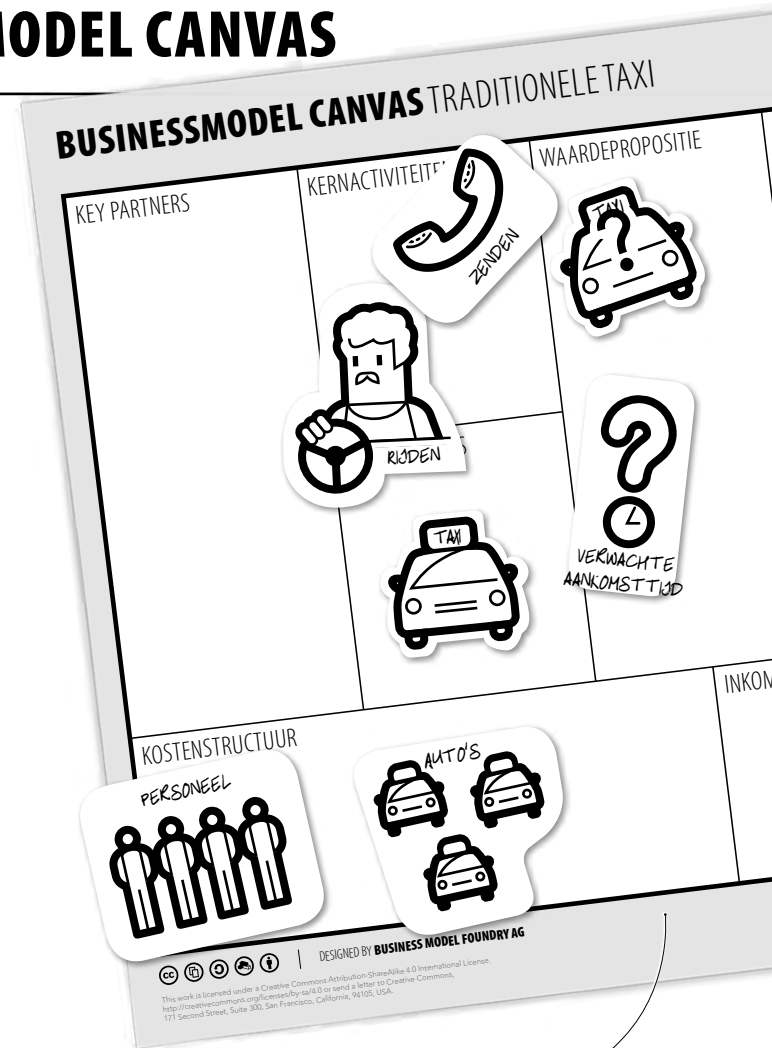
Als je je businessmodel creëert, of dat van je concurrent, of zelfs wanneer je verschillende businessmodellen wilt vergelijken, zit de kracht in de eenvoud. Geweldige businessmodellen zijn duidelijk en eenvoudig. Voeg je te veel details aan je businessmodel toe, dan wordt je point of view wazig.

Gebruik schetsen of plaatjes in plaats van woorden, om je point of view en het verhaal dat je vertelt te vereenvoudigen en te verduidelijken. Beter nog, knutsel je businessmodel in elkaar door handgetekende pictogrammen uit een sjabloon te gebruiken.

Meer over schetsen en visuele storytelling vind je op pagina 68.



Download je eigen reeks pictogrammen van www.designabetterbusiness.com



DIT IS EEN VOORBEELD VAN HET TRADITIONELE TAXIBEDRIJFBUSINESSMODEL. HET TAXIMODEL IS LINEAIR EN MIST DE VERBINDING MET (HUIDIGE) KLANTBEHOEFTE.



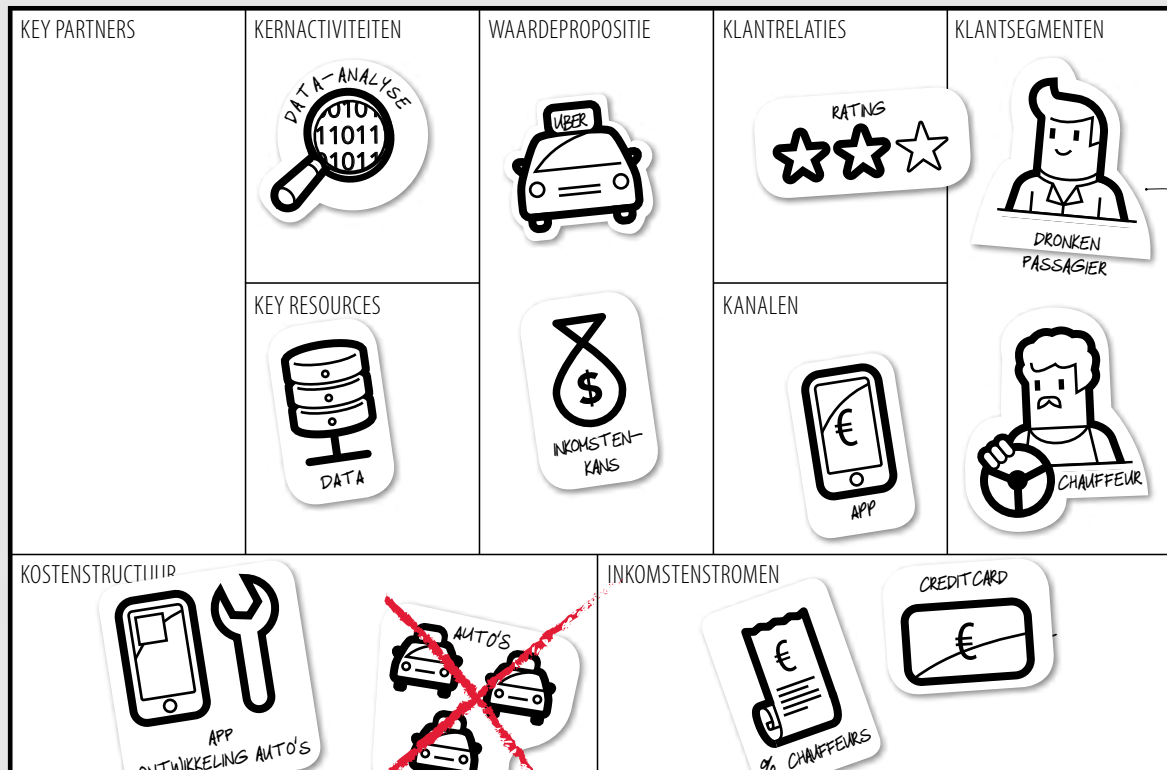
KLANTRELATIES

KLANTSEGMENTEN



ALS VOORBEELD HEBBEN WE TWEE BUSINESSMODELLEN GEMAAKT:
EEN VOOR EEN TRADITIONEEL TAXIBEDRIJF EN EEN VOOR UBER.
ZO KAN JE BEIDE MODELLEN GEHAKELIJK VERGELIJKEN EN HUN
STERKTEN EN ZWAKTEN BLOOTLEGGEN.

BUSINESSMODEL CANVAS UBER



DESIGNED BY BUSINESS MODEL FOUNDRY

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.
<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/> or send a letter to Creative Commons,
171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.



115

UBERS BUSINESSMODEL IS EEN
MULTI-SIDED PLATFORM. HET
CREERT WAARDE DOOR TWEE
VERSCHILLENDE KLANTSEGMENTEN
TE MATCHEN IN TE HUREN
CHAUFFEURS EN MENSEN DIE
VAN A NAAR B. HOETEN DE
KRACHT VAN UBER IS DE DATA
DIE HET PLATFORM GENEREERT
EN DE TRANSPARANTIE VAN HET
BESTELLEN VAN EEN RIT.



ONLINE SAFARI

In dit internettijdperk zou het dom zijn om niet op online safari te gaan. Er zijn verschillende trucs om snel een idee te krijgen van wat mensen eigenlijk online doen. Bekijk je eigen gebruikersforum of dat van een concurrent. Waar klagen mensen over? Wat voor gesprekken hebben ze? Gebruik Twitter om in contact te komen met mensen die over vergelijkbare producten schrijven. Wat voor plaatjes posten zij op social media? Zijn er videoblogs of YouTube-kanalen die vergelijkbare onderwerpen behandelen? Hoe populair zijn die? Welke trends kun je daar ontdekken? Je kunt in korte tijd heel veel informatie krijgen wanneer je wat online leads gaat volgen!

Zie pagina
98 voor meer
informatie over
de Klantsafari.

DOE HET ZELF

Het loont om je een tijdje in de gebruiker te verplaatsen. Als je je gebruikers en hun voorkeuren echt wilt begrijpen, stap dan in hun schoenen, doe wat zij doen en shop waar zij shoppen. We hebben deze truc van een retailfoodmarketingexpert geleerd. Wil je begrijpen wat klanten aantrekt, ga naar de winkels waar zij winkelen, observeer ze en haal dingen uit de schappen die jou aantrekken. Vergelijk wat jij hebt gekocht met wat je ziet in karretjes van klanten. Waarschijnlijk ontdek je klantsegmenten die samenvallen en vergelijkbare kwaliteiten zoeken in de dingen die ze kopen. En het beste nog, je leert snel wat klanten naar jouw concurrenten trekt.



WEES DE BARISTA!

Als je je gebruikers echt wilt verrassen en in een andere stemming wilt brengen, doe dan een stapje extra. Zoek (of bouw) een leuk koffiekarretje en voeg daar alles aan toe wat nodig is om mensen aan het praten te krijgen. Doe de ronde op plekken waar jouw gebruikers komen, en blijf gezichten zijn gegarandeerd. Je zult versteld staan wat mensen hun barista vertellen! Wat we eigenlijk bedoelen: wees een perfecte gastheer/vrouw en faciliteer de interactie.

DOE DE KOFFIE- CHALLENGE ...

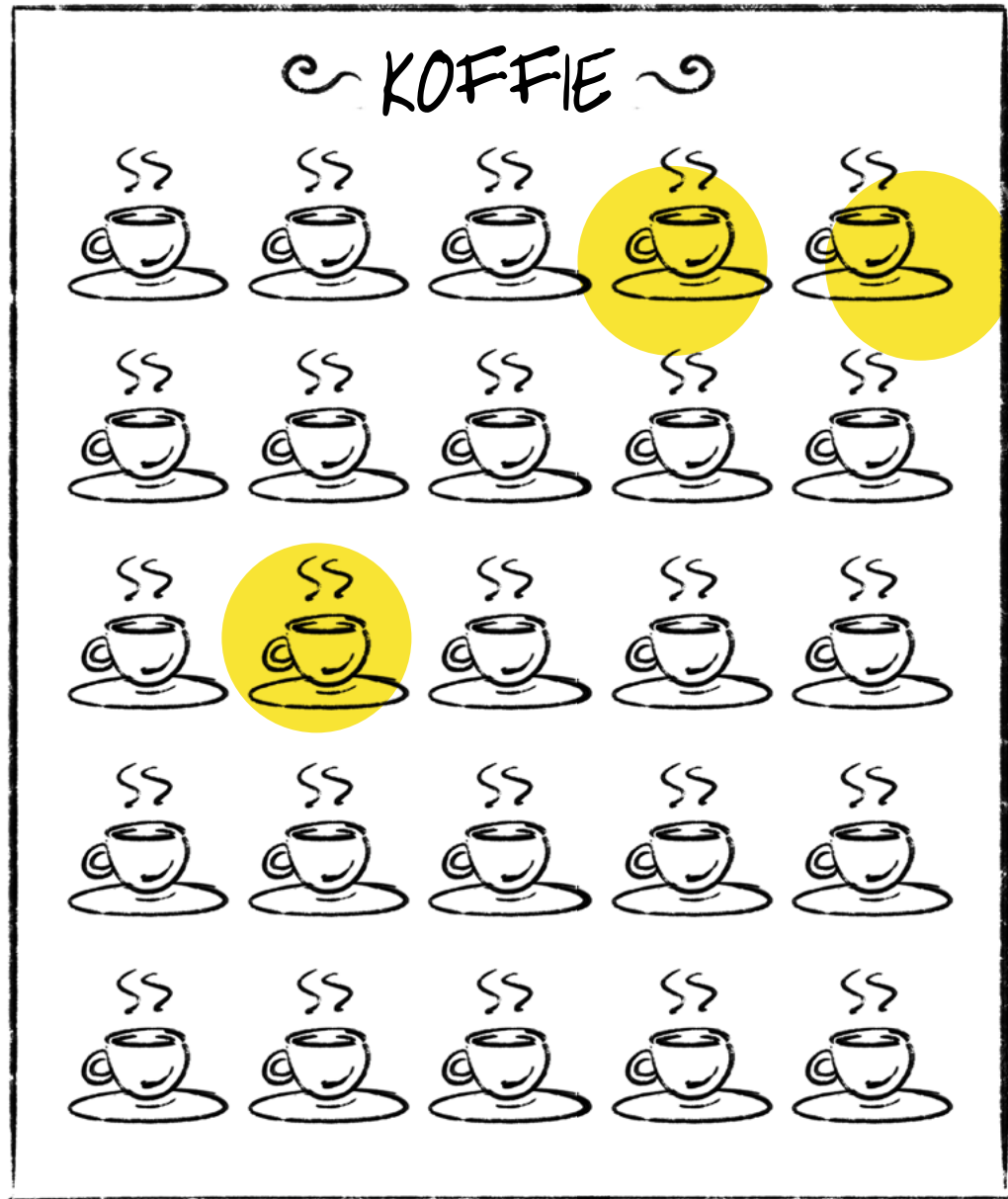


Om je team over het eerste ongemak van eropuit gaan heen te helpen, is de koffiechallenge misschien een idee.

We hebben dit in een programma voor de Impact Hub gedaan: drink de komende 2-3 weken 25 koppen koffie met gebruikers.

Streep elke keer dat je een gesprek hebt gehad een kopje weg. Wie de kaart het eerst volmaakt wint! En het hele team wint elke keer dat iemand terugkomt met een nieuw of validerend inzicht, opgedaan tijdens het koffiedrinken met een gebruiker.

Organiseer dit als interne wedstrijd. Je leert veel over koffietentjes ... en doet nog meer inzichten op!



JE BEGRIJPT NU ...

- **HOE JE MOET **OBSERVEREN**
EN VRAGEN STELLEN** P82-84
- **DE **BEHOEFTE**N VAN JE
GEBRUIKER** P94
- **JOUW **CONTEXT**** P106
- **JOUW **BUSINESSMODELLEN**** P112

VOLGENDE STAPPEN

- **IDEEËN GENEREREN** P130
Door een paar praktische technieken te gebruiken die jou en je team helpen creatieve ideeën te worden.
- **INNOVATIEVE TECHNIEKEN TOEPASSEN** P136
De Innovatiematrix helpt je de beste ideeën eruit te filteren.

IN 'T KORT

HOEVEEL KOPPEN KOFFIE BEN JE BEREID TE DRINKEN **MET JE GEBRUIKERS?**

KIJK VERDER DAN **WAT VOOR DE HAND LIGT.**

GA ER NIET VAN UIT DAT JE TEAMLEDEN **JE OPLOSSING BEGRIJPEN.**

HET GAAT NIET OM DE ANTWOORDEN. **HET GAAT OM DE JUISTE VRAGEN.**

ALS JE NIET WEET WAAR JE BENT, HOE KUN JE DAN **WETEN WAAR JE NAARTOE GAAT?**

**NOU, NU
WEET JE ALLES.**





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

**ERIK PRINS**

Erik leidt een Business Model Studio in Leeuwarden voor NHL STENDEN Hogeschool. Sinds 2012 helpt hij organisaties, start-ups en bedrijven bij het ontwerpen van nieuwe businessmodellen en duurzame toekomstplannen, in co-creatie met studenten en docenten.

 @erikprinsNL  erikprins

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

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

8 HOOFDSTUKKEN

48 CASESTUDIES

19 TOOLS

21 DOWNLOADS

7 VAARDIGHEDEN

30 DESIGNERS

36 INSIDERTIPS

>150 VISUALS

Oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken, klantbehoeften en zorgbehoeften hebben een steeds kortere levensduur. De technologische mogelijkheden veranderen voortdurend, vaak op een onvoorspelbare en onvoorziene manier.

Als je succesvol wilt zijn in de wereld van vandaag zul je de wereld van morgen moeten ontwerpen. Denk 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 mindset, tools en vaardigheden nodig om onzekerheid te omarmen.

In *Design Denken & Doen* vind je tools, zoals het 5 Bold Steps Vision® Canvas, het Context Canvas en het Waardepropositie Canvas, die nodig zijn om innovaties vanuit een menselijk perspectief te ontwerpen. Het leert je de vaardigheden die teams tot snelle en betere inzichten brengen. *Design Denken & Doen* zorgt voor een frisse mindset die je helpt gebruikers echt te begrijpen en innovatieve oplossingen te bedenken. De talloze praktijkvoorbeelden laten je zien hoe anderen dit in praktijk hebben gebracht.

Waar wacht je nog op? Breng je team bij elkaar, ontwikkel de mindset van een ontwerper en begin met het ontwerpen van een betere wereld.

*Zie kansen,
denk als een designer
en ontwerp innovaties
die meebewegen
met onvoorspelbare
veranderingen.*

