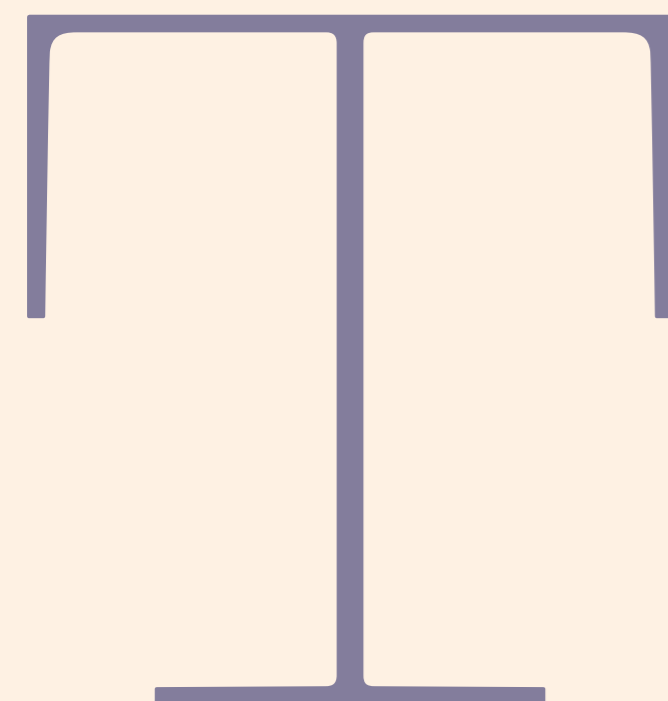




Designdenken is bedrijfsstrategie geworden

Designers dringen met hun ideeën de directiekamers binnen. Want als de hele organisatie denkt als een designer, komt innovatie vanzelf, is het idee. Ontwerpers zijn de aanjagers van nieuwe winstbronnen.

Gerben van der Marel



Technologieus IBM neemt meer dan duizend designers in dienst om de 104 jaar oude organisatie drastisch op te schudden. Designexpert Aaron Shapiro weet wel waarom IBM en andere industriële giganten ineens een legioen creatieve ontwerpers aan boord halen. 'Het is een kwestie van overleven', zegt de ceo van de razendsnel groeiende digitale adviesfirma en productontwikkelaar Hugel, in een interview in New York.

'Door alle digitale disruptie wordt de urgentie van innovatie meer dan ooit gevoeld. Het belang van de ervaring van de eindgebruiker, waar ontwerpers altijd mee bezig zijn, wordt eindelijk erkend. Het is inmiddels een belangrijke discussie in de bestuurskamers van bedrijven over de hele wereld.'

Het zogenoemde designdenken dat mensen als Shapiro prediken, bestaat al langer. In het huidige digitale tijdperk staan grote traditionele ondernemingen steeds meer onder druk. Bedrijven als Uber en Airbnb, bij wie creatief denken in de genen zit, ontwrichten markten. Met digitale transformatie hoog op de agenda verovert het designdenken nu ook een belangrijke plek in de bestuurskamers van traditionele bedrijven.

In het designdenken draait het niet meer alleen om het mooie ontwerp van een product, een app of de website, legt Shapiro uit. Bij designdenken maken designbeginselen als het centraal stellen van de eindgebruiker en gebruikersmak in de hele organisatie een opmars. Designers zijn gericht op het grotere

probleem, ze omarmen abstracte uitdagingen en onzekerheden. Door het aanwakken van de verbeelding ontstaan nieuwe ideeën en innovatie, zo is de gedachte. Managers wordt geleerd continu productverbeteringen door te voeren op basis van feedback van eindgebruikers.

'Er is geen sector die ontkomt aan digitale disruptie', zegt Shapiro. 'Het aanpakken van creatieve mensen als designers is nog het eenvoudigst. Het is voor traditionele bedrijven veel lastiger om de cultuur compleet te veranderen. Het is de bedoeling dat nieuwe ideeën naar boven komen en door hiërarchische lagen heenbreken. Het is de kunst om veranderingen agressief te omarmen en er voordeel uit te halen door sneller te schakelen dan concurrenten.'

Meer dan een fysiek product

Het is grotendeels te danken aan bedrijven als Apple dat design de laatste jaren breder wordt gedefinieerd dan alleen het ontwerp van fysieke producten. Bij Apple staat design centraal in het hele merk en het bedrijfsimago. Ondernemingen als IBM, PepsiCo en General Electric (GE) kunnen niet achterblijven.

GE bouwde een designcenter in Silicon Valley met beweegbare muren en schermen waarop over 360 graden foto's en filmpjes vertoond kunnen worden. Ontwerpers worden weggevoerd bij Google en Facebook. Designbaas Greg Petroff van GE sprak vorig jaar tegenover techblog Gigaom van 'een nieuwe laag DNA' bij GE, dat actief is in de snel veranderende

werelden van energie en de zorg.

De top van PepsiCo is ook om, blijkt uit een artikel in Harvard Business Review, dat in september afgelopen jaar in het teken stond van designdenken. In 2012 werd designgoeroe Mauro Porcini bij Pepsi binnengehaald. 'Design speelt een rol bij elke belangrijke beslissing die we nemen', zegt ceo Indra Nooyi van de frisdrank- en snackonderneming daarover. Het betekent voor haar dat de gebruiker centraal staat in het ontwerpen en realiseren van vernieuwing.

Dat ging niet zonder slag of stoot. 'Elke keer als ik probeerde over vormgeving te praten binnen het bedrijf, wezen mensen naar de verpakking. Hoe designdenken bij PepsiCo vorm kreeg, illustreert Nooyi aan de hand van het ontstaan van de Pepsi Spire, een nieuwe frisdrankmachine. Terwijl concurrenten een paar knoppen en combinaties van smaken toevoegden aan hun automaten, ging PepsiCo verder. Het bouwde een slimme machine die lijkt op een gigantische iPad. Het apparaat onthoudt voorkeuren en praat terug met smaaksuggesties. De klant kijkt mee als smaken worden toegevoegd.'

Experts in de nieuwe wereld

Adviesbedrijven als Hugel zien zichzelf als experts in deze nieuwe wereld. Concurrenten zijn bijvoorbeeld het Californische Ideo — dat werd opgericht door David Kelley, de ontwerper van de eerste Apple-muis — Frog en R/Ga.

'Ze nemen bedrijven aan de hand bij de invoering van een bedrijfsstrategie gebaseerd op designdenken. 'Bestuurders van grote ondernemingen nemen geen genoegen meer met traditionele strategieadviezen', zegt de Nederlander Patrick van Hoof, directeur productinnovatie bij Hugel en docent aan Parsons School of Design in New York. 'Traditionele bedrijven zoeken naar partners die de rol van 'disruptive innovator' kunnen

vervullen. Omdat design de kern van de strategie moet zijn, kunnen adviesbedrijven zelf ook niet achterblijven.'

Amerikaanse advies- en marketingbedrijven die designdenken centraal hebben staan, groeien als kool. Hugel bijvoorbeeld groeide vorig jaar van 900 naar 1.300 werknemers.

Grote spelers uit de advieswereld als McKinsey, Accenture, Boston Consulting Group en Deloitte dragen ook hun steentje bij. McKinsey zette Digital Labs op en nam ontwerp bureau Lunar over. Accenture heeft Ejord gekocht en omgedoopt tot Accenture Interactive. Boston Consulting Group heeft inmiddels een designteam onder de vlag Digital Ventures en Deloitte kocht in 2013 Doblin (onderdeel van wereldwijde Monitor Group).

De opkomst van ontwerpers in de wereld van consultancy wordt door Harvard-hoogleraar Clayton Christensen een typische innovatieve disruptie genoemd. 'Dezelfde krachten die zoveel bedrijven hebben ontwricht beginnen de wereld van consultancy te hervormen', schreef hij al een paar jaar geleden. 'De implicaties voor bedrijven en hun klanten zijn aanzienlijk.'

Wensen van de consument

Bij Hugel zeggen Shapiro en Van Hoof dat strategieën niet meer los worden gezien van productgericht denken en de input van de gebruiker. Dat staat in schril contrast met de oude aanpak: miljarden dollars steken in de techno-

logische ontwikkeling van machines in geheime laboratoria. Vroeger ontwikkelde een bedrijf een nieuw idee tot een product dat klanten via agressieve marketing in de maag werd gesplitst. Nu zijn behoeften van gebruikers het uitgangspunt. Dat betekent dat ondernemingen vanbinnenuit moeten veranderen. Managers, verkopers en productontwikkelaars zullen allemaal anders moeten denken.

Van Hoof van Hugel: 'Vernieuwing was traditioneel gezien niet het domein van de ingenieur of zakenman. Dat is nu anders. Het ontwerp is geen verpakking. Het vormt de kern van het nieuwe product.' Shapiro vult aan: 'De filosofie van ontwerpers is dat het product nooit af is. Het is een eindeloze zoektocht naar de wensen van de consument. Het is vaak een frustrerend proces met vallen en opstaan. Nu gebeurt dat niet meer achter gesloten deuren, maar door opeenvolgende productlanceringen waar gebruikers massaal op kunnen reageren. Aandeelhouders moeten dus soms geduld hebben, maar ze zien de effecten van verbeteringen. De investering betaalt zich uiteindelijk uit.'

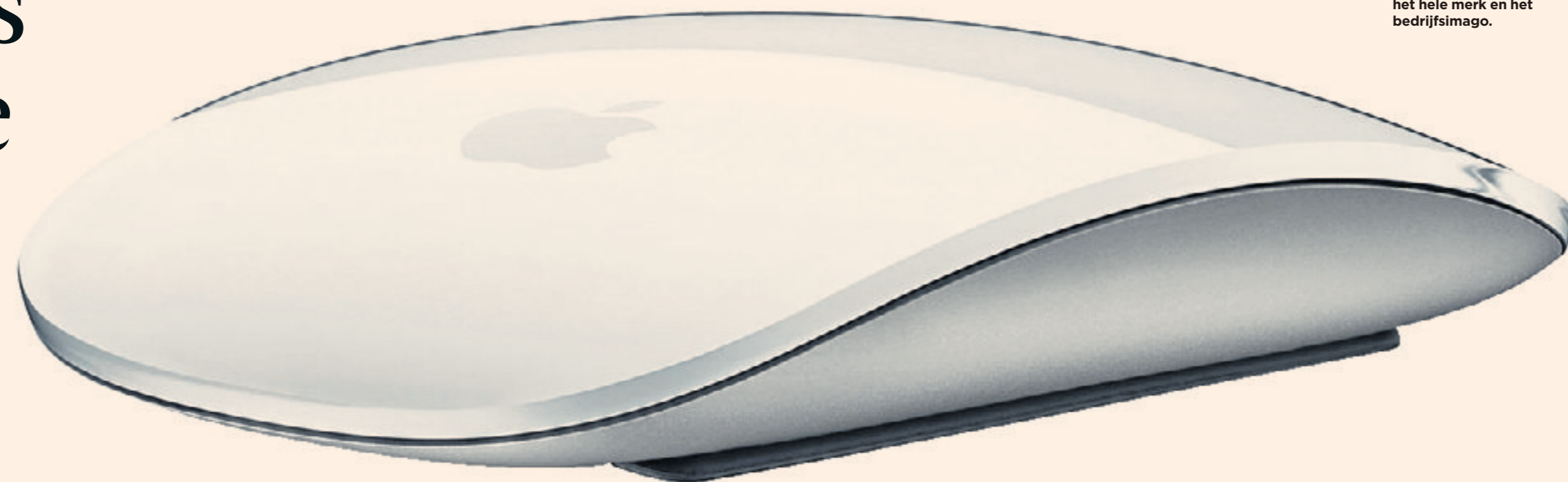
Hugel heeft klanten als Nike, American Express en Morgan Stanley. 'Het eerste wat ik een ceo vraag is om naar zijn eigen digitale producten te gaan. Het is verbluffend, maar ze kennen hun eigen producten vaak heel slecht. We hadden de topman van een bekende pizzabestorger hier. Die was trots dat

30% van de bezoekers van de website een pizza bestelde. Hij dacht er geen moment bij na dat dus 70% van die mensen toch elders bestelt.'

De grote pioniers in het designdenken zijn Amerikanen. Maar ook in Europa zijn bedrijven als Puma, Ikea en Philips al jaren bezig met een poging design door de hele organisatie terug te laten komen. Adviesbedrijven maken ook in Europa een opmars. Daar staat niet iedereen bij te juichen. In Harvard Business Review zegt designgoeroe en 'chief design officer' Mauro Porcini van PepsiCo allergisch te zijn voor designconsultants. 'Om een echt designcultuur te creëren hebt je een gemeenschappelijke taal nodig, structuur en vooral de juiste mensen. Ik ben zeer tegen design- en innovatiebedrijven die beweren dat ze mensen kunnen leren als designer te denken. Het resultaat van hun dure workshops is dat mensen denken dat ze het allemaal zelf kunnen. Dat is een ramp.'

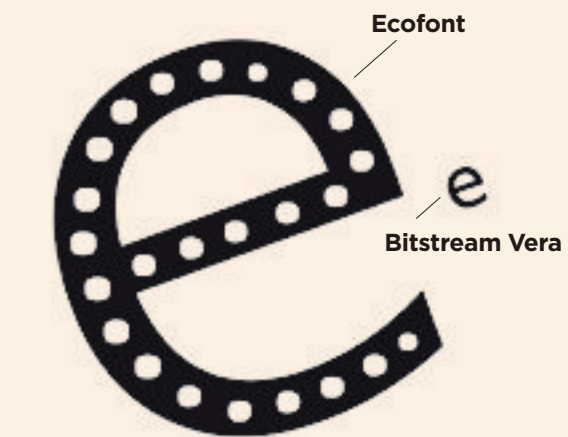
Shapiro van Hugel kaast terug naar Porcini: 'Ik word erg sceptisch als ik iemand zie met zo'n nieuwe titel binnen een bedrijf. Het trainen van mensen is heel belangrijk. Iedereen zou iets moeten begrijpen van software. Maar natuurlijk is niet voor iedereen een leidende rol weggelegd.'

Gerben van der Marel is correspondent voor het Financieele Dagblad in New York



Bij Apple staat design centraal in het hele merk en het bedrijfsimago.

Andere mindset



Gaten schieten

De uitvinding van het inktbesparende lettertype ecofont door het Utrechtse communicatiebureau Spranq haalde de internationale pers. Doordat die letters zijn voorzien van witte gaatjes, wordt er bij het

printen minder inkt gebruikt. Na de ontwikkeling van het eerste gratis ecofont, werd het concept verder ontwikkeld naar een software-oplossing waarmee ook in andere lettertypen milieuvriendelijk afgedrukt.

Alfa Romeo Spider



Hyundai Excel



Mooi vs goed

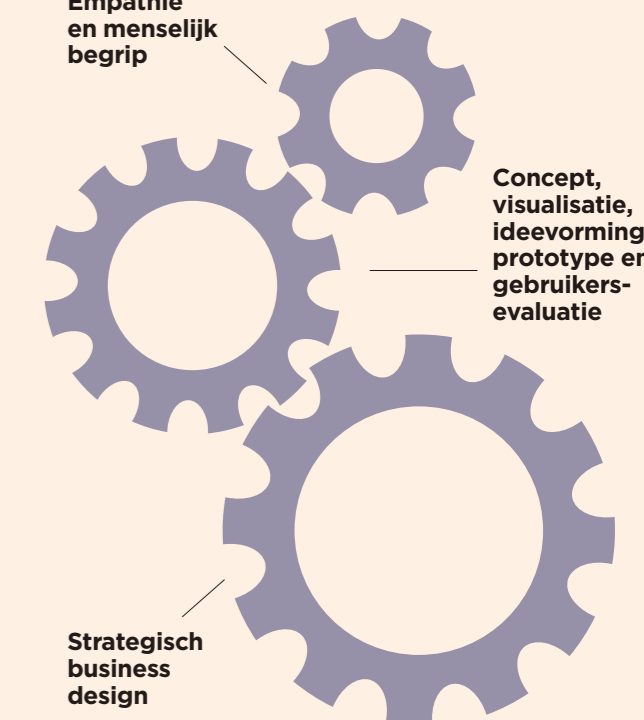
Voor Italiaanse automakers was design deenialang het uitgangspunt bij het ontwerpen van een nieuwe auto. Het comfort en de motor — en daaraan gekoppelde prestaties — speelden lange tijd een

ondergeschikte rol. Bij Aziatische autofabrikanten stond functionaliteit jarenlang voorop. Dat leverde betrouwbare auto's op, maar de degelijke automobielen waren vaak geen pareltje van schoonheid.

Ontdekkingsreis

Designdenken is een belangrijk instrument voor innovatie en verandering in bedrijven.

Empathie en menselijk begrip



Concept, visualisatie, ideevorming, prototype en gebruikers-evaluatie

Strategisch business design

Rolmodellen Designdenkers met impact

David Kelley

De ontwerper van de iconische computer-muis die Apple groot maakte, ontwierp met zijn bureau Ideo ook de rechtstaande tandpastatube en de Pringle-chips van Procter & Gamble die in een bus passen.



Sir James Dyson

De Britse uitvinder werd wereldberoemd met de stofzuiger die geen zak meer nodig heeft (de 'Dyson Dual Cyclone'), en de stofzuiger die maximaal manoeuvreert doordat hij rond een bal draait: de 'Dyson Ball'.



Adrian van Hooydonk

De Nederlandse topontwerper van BMW won internationale prijzen met de elektrische i-serie van BMW, door compromisloos de behoeften van verkopers centraal te stellen in het ontwerp.

