



Ministerie van Economische Zaken

# INNOVATION IS SERVED

Innovation  
— Lecture 2009



HOW  
WOULD  
YOU LIKE  
YOUR  
SERVICE

INNOVATION  
IS SERVED

Innovation  
Lecture 2009



*M.J.A. van der Hoeven  
Minister van Economische Zaken*

# Voorwoord

Beste lezer,

Met veel plezier introduceer ik deze bundel met praktijkvoorbeelden over diensteninnovatie. U krijgt deze bundel 'Innovation is Served' mee als herinnering aan de Innovation Lecture 2009. Dit jaar was het thema Diensteninnovatie. Dat u gekomen bent, betekent dat u het belang van diensten voor onze economie inziet. Nederland heeft als diensteneconomie een voortrekkersrol in Europa, en dat willen we door te blijven innoveren graag zo houden. 70 procent van ons Bruto Nationaal Product komt van dienstverlenende bedrijven, 80 procent van de werkgelegenheid draait om diensten. Het belang van diensteninnovatie is dus erg groot.

Onze gastspreker was Jeneanne Rae: een echte trendsetter op het gebied van diensteninnovatie in de Verenigde Staten. Ik vind het geweldig dat zij voor het eerst in Nederland haar ervaring met ons heeft willen delen, en heeft meegewerkt aan dit boek. In haar introductie beschrijft ze waarom diensteninnovatie juist nu zo belangrijk is.

De komende bladzijden bieden we u vele inspirerende voorbeelden. Bijvoorbeeld Randstad Holding, de winnaar van de Nederlandse Diensten Innovatie Award 2009. Naast de voorbeelden zijn er wat ideeën waarmee u zelf aan de slag kunt. Kijk vooral wat het beste bij uw organisatie past, want diensteninnovatie is maatwerk. Het is een kwestie van proberen, ervaren en leren.

Ik hoop dat de Innovation Lecture u nieuwe ideeën, inspiratie en contacten heeft opgeleverd. Veel plezier met deze bundel!

M.J.A. van der Hoeven  
Minister van Economische Zaken

# Inhoud

Voorwoord	3	<b>Customer Insights</b>	26
Why service innovation, why now?	7	Context Mapping	28
Over diensten	8	Customer Journey Mapping	30
Diensten bestaan uit drie componenten	10	<b>Concepten ontwerpen</b>	32
Battle of Concepts	12	Co-designsessies	34
Diensteninnovatie	16	Servicescenario's opstellen	36
Service Design	18	<b>Prototyping en testen</b>	38
Service Design: het proces	22	Storytelling	40
Service Design: de methodiek	24	Experience Prototyping	42
		<b>Vormgeving</b>	44
		Service Blueprint	46
		Businessmodel ontwikkelen	48
		<b>Implementatie</b>	50

**PRAKTIJKVOORBEELDEN:**

Randstad Holding winnaar Nederlandse Diensten-Innovatie Award 2009	9
De Efteling   Moeder en hoeder van het sprookje	15
Bakkerij   De taart van mijn tante	21
Nieuwe jas voor Heathrow Terminal 3	25
Klantgestuurde diensteninnovatie	27
Nurse Knowledge Exchange	33
Bereikbaar Werk   GO WEST	39
Diensten voor de Weggebruiker van de Toekomst	51



*Jeneanne Rae*



# Why service innovation, why now?

The reason why service innovation is getting more and more attention lately is the fact that business is changing as never before. The growth of the service economy has been accelerated by the profound changes in capability brought to us in the current information age. This has led to new customer demands and expectations that organizations have to deliver upon. Customers are becoming the main reference point for your strategy, not your direct competition.

Delivering successful service innovations requires going beyond traditional innovation methods and mindsets. Organizations need to reallocate resources from pure science-based technology innovations to include more social research in order to understand user contexts and motivations. They need to employ more design thinking and design methods that already have proven to deliver valuable solutions in many other fields. It's crucial to invest in change management as part of every service development program because unlike in manufacturing businesses, the collection of people, processes, and systems make up the 'factory' in service organizations.

Governments can play a significant role to foster more innovation in the service domain. Ranging from providing financial support like the Finnish government does to implementing policy changes like the Obama Open Government Initiative.

Service innovation is not a replacement for what we know and rely upon. It's a valuable addition in order to solve the increasingly complex challenges we face today and tomorrow.

*Jeneanne Rae - Keynote speaker Innovation Lecture 2009*

# Over diensten

We kunnen diensten op verschillende manieren definiëren, maar één ding staat vast. Een dienst is iets dat ons voordeel oplevert. Een dienst helpt ons verder. In het leven van alledag maken we een onderscheid tussen diensten en goederen, maar in de economie als wetenschap gebeurt dat niet. In de economie zijn diensten niet-fysieke goederen. Goederen en diensten worden daar vaak aangeduid als producten. Maar als we een dienst tegen een product afzetten, dan zijn het toch vooral de verschillen die een beter begrip geven van wat een dienst is. Producten zijn tastbaar. Ze zijn er. Ze worden ontworpen en geproduceerd voor consumptie. Diensten zijn niet tastbaar. Ze spelen zich af over de tijd, waarbij de productie en de afname van de dienst op hetzelfde moment plaatsvinden.

## PRODUCTGEORIËNTEERDE DIENSTEN

Neem bijvoorbeeld de auto-industrie, waar allerlei diensten rond de auto worden meegeleverd. Het gaat in eerste instantie natuurlijk om het product dat door de consument wordt afgenomen. Maar het gebruik van dit product vraagt om een hele serie diensten, van brandstof tot onderhoud.

## PRODUCT-DIENSTCOMBINATIES

Denk aan Starbucks. Je koopt koffie, maar krijgt een hele beleving met draadloos internet en een plek om elkaar te ontmoeten. Kortom, een dienst. Deze diensten vind je veel bij producten die commodities – grondstoffen of bulkgoederen – zijn geworden.

## AUTONOME DIENSTEN

Deze diensten vind je in publieke dienstverlening, de financiële sector en in de zorg. Het onderscheidend vermogen van deze diensten wordt behaald door diensten te personaliseren.



### **RANDSTAD HOLDING WINNAAR NEDERLANDSE DIENSTEN-INNOVATIE AWARD 2009**

Op zoek naar een treffend voorbeeld van de manier waarop dienstverleners innovatie structureel in de organisatie kunnen inbedden? Kijk naar Randstad. Randstad optimaliseert op grote schaal haar administratieve processen door nieuwe businessconcepten te ontwikkelen, door samen met klanten te innoveren (co-creatie) en door een open bedrijfscultuur te stimuleren met plaats voor bottom up-innovaties.

Randstad levert diensten op het gebied van flexibel werk en human resources. Deze dienstverlening omvat tijdelijk en vast werk, in-house, professionals, werving en selectie, en HR Solutions. De Randstad Groep is de op één na grootste HR-dienstverlener ter wereld.

Randstad heeft geen echte R&D-afdeling, maar biedt toch alle ruimte aan innovatie. Door de relatief platte bedrijfscultuur kunnen medewerkers bijna als zelfstandige ondernemers opereren. Zij worden actief gestimuleerd om tot incrementele verbeteringen te komen en geheel nieuwe dienstconcepten te ontwikkelen. Binnen Randstad zijn twee groepen specifiek verantwoordelijk voor innovatie: International Accounts co-innoveert met grote klanten en Business Concept Development identificeert innovatieve concepten uit de gelederen en implementeert best practices op grote schaal.

De Diensten Innovatie Award is in het leven geroepen door Exser (excellent services), het Nederlandse centrum voor diensteninnovatie.

# Diensten bestaan uit drie componenten:

## TECHNOLOGIE

Dit omvat alle middelen die zorgen dat een dienst kan worden geleverd. Tegenwoordig denken we dan al snel aan internet en andere ICT. Maar ook de trein die een reis mogelijk maakt, een gemeentelijk loket of een wachtkamer vallen onder de noemer technologie.

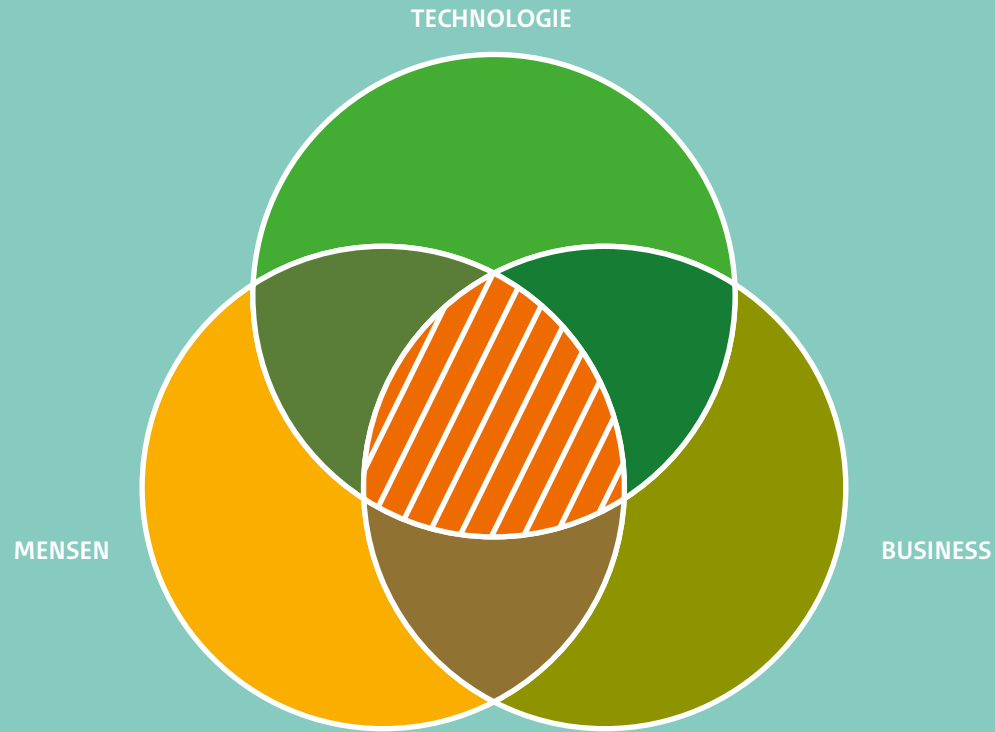
## BUSINESS

Diensten worden aangeboden met een bepaald economisch doel. Voor commerciële dienstverleners zoals verzekeraars is het winstoogmerk van primair belang. In de publieke sector gaat het eerder om effectieve dienstverlening aan de burger.

## MENSEN

Bij elke dienst zijn mensen betrokken. De mate van menselijk contact verschilt echter per dienst. Het gaat hierbij om zowel de aanbieder van de dienst (bijvoorbeeld een verpleegster) en de afnemer van de dienst (de patiënt). Bepaalde rollen kunnen ingevuld worden door technologie (selfservice) maar de afnemer van een dienst is en blijft een persoon. Het sturen op deze component is een uitdaging maar biedt tegelijkertijd veel kansen.

# Diensten



# Battle of Concepts

Diensteninnovatie. Vanuit je luie stoel een reis boeken naar de zon, niet meer door de regen naar de winkel en anders zelf even snel op de buienradar kijken waar die regen zit. We zijn ongemerkt al aardig gewend geraakt aan de voordelen van diensteninnovatie. Maar wie bedenkt dat allemaal? Doet er iemand ergens aan R&D? Zijn er kritische succesfactoren en best practices om in de gaten te houden? En ook niet onbelangrijk: moet de overheid een rol spelen om innovatie in de diensten te bevorderen? Het is essentieel dat we ons dit soort vragen gaan stellen. Veel bedrijven en sectoren zijn nog niet gewend om in diensten te denken. Juist in een tijd dat diensten ook internationaal kunnen worden aangeboden is dat steeds belangrijker. Daarom hebben we in het kader van de Innovation Lecture 2009 een wedstrijd uitgeschreven via het 'Battle of Concepts'-netwerk van studenten en young professionals. De opdracht was simpel en tweeledig. Verken diensteninnovatie middels een kort onderzoek. Ontwikkel een strategie waarmee bedrijven en organisaties aan de slag kunnen. Verras ons!

## DE INZENDINGEN

De Battle of Concepts heeft verrassende resultaten opgeleverd. Het is ook fantastisch om te zien dat diensteninnovatie voor studenten en young professionals al heel normaal is. De inzender van het winnende concept Innovation-Framework zei zelf: "Overall om ons heen zien we nieuwe diensten ontstaan of bestaande diensten veranderen. We kunnen dit diensteninnovatie noemen." Ze raakt daarmee de kern van innovatie: wanneer je iets nieuws introduceert of iets bestaands verbetert, dan innoveer je – of dit nu een product of dienst is. Wat we vaak niet zien is dat er aan deze vernieuwingen een heel proces ten grondslag ligt. Het Innovation-Framework maakt dit proces zichtbaar voor dienstverlening. Wat dit concept zo waardevol maakt, is dat het zich richt op het MKB. Daar waar het voor de grotere organisaties als Google, KLM of Albert Heijn vanzelfsprekend is om goed na te denken over hun dienstverlening, beoogt dit concept de kleinere bedrijven te helpen met handvatten en ze te behoeden voor valkuilen.

De Battle vroeg de deelnemers om te verkennen wat diensten-innovatie op dit moment betekent. Hier is door de deelnemers op verschillende manieren mee omgesprongen.

De resultaten bieden dan ook een scherp beeld van de complexiteit van diensteninnovatie. De dynamiek van een publieke dienst is immers totaal anders dan die van een onderhoudsdienst in een B2B-omgeving. In een museum werken ze op een andere manier dan in de telecom. De inzendingen laten verder zien dat het niet gemakkelijk is om een eenduidig antwoord te geven op de vraag hoe je moet innoveren in dienstverlening. Maar de winnende titel 'Innovation is Served' geeft aan dat het gaat om het gevoel als klant dat je goed bediend wordt.

## Vandaar deze bundel met inspirerende praktijkvoorbeelden en een beetje theorie!

De diverse deelnemers hebben de technologische innovaties in de productsfeer terecht afgezet tegen de innovaties in dienstverlening. Bij puur technologische innovaties is de uitvinder – de eigenaar van een innovatie – eenvoudig te benoemen. Denk aan de CD van Philips of de Cycloonstofzuiger van Dyson. Bij innovaties in

dienstverlening is de uitvinder vaak moeilijk te benoemen.

Technologische innovaties hebben daarnaast het voordeel van de mogelijkheden die de technologie zelf biedt. De innovatie in computers kon alleen doordat we processorchips steeds kleiner en kleiner konden maken. En wanneer je auto's van nu vergelijkt met die van 10-20 jaar geleden, dan zijn het de technische snufjes die de doorslag kunnen geven bij aanschaf. Bij diensten is dat anders. Die zijn simpelweg minder grijpbaar.

Er is een fundamenteel verschil tussen diensten en producten. Bij producten is winst te behalen door aan de productiekant te innoveren. Een dienst vindt plaats op het moment dat deze wordt aangeboden. De uitdaging is om hier als bedrijf of organisatie mee om te gaan. Verschillende inzendingen beschrijven juist deze uitdaging als een geweldige kans om je te onderscheiden, een kans om te concurreren.

Mensen! Dat is het verschil dat innoveren in dienstverlening zo spannend maakt. Productinnovaties verbeteren een product, maar bij diensteninnovatie gaat het om mensen. De deelnemers aan de Battle of Concepts waren zich hier heel helder van bewust. Je moet weten wat mensen belangrijk vinden. Het is essentieel dat je voelt wat hun behoeften zijn. Bedrijven kunnen zich onderscheiden door een aangename ervaring te bieden aan klanten. Of niet? Ryanair innoveerde zijn dienstverlening juist door die volledig uit te kleden

en de klant de keuze te laten of deze daarvoor wilde betalen of niet. Of, om met James Teboul te spreken: “Services is front-stage: we are all in services . . . more or less!”

De Battle of Concepts vroeg de deelnemers om een strategie. Iets waardevols waarmee bedrijven en organisaties aan de slag kunnen. Veel inzendingen kwamen uit op waar het volgens ons werkelijk om gaat bij diensteninnovatie: stel je klant centraal en weet wat mensen belangrijk vinden.

### CONCLUDEREND

De deelnemers aan de Battle of Concepts hebben een aantal kansen benoemd. Kansen die onze uitdagingen moeten zijn:

- 1) Om te innoveren in dienstverlening moet je je klant en zijn behoeften centraal stellen.
- 2) Innoveren in dienstverlening is ook een kans om je eigen bedrijf of organisatie eens onder een vergrootglas te leggen. Sluiten je processen wel aan bij de behoeften van de klant?
- 3) Het meten van succes in diensteninnovatie is niet zo eenvoudig. Bij productinnovaties kunnen winstcijfers een meetinstrument zijn. Maar diensteninnovatie bergt een onbekend risico in zich en is soms gewoon duur. Het rendement is nog niet goed meetbaar.

Wilt u meer lezen van deze concepten? De top 20 is te vinden op: [www.innovationlecture.nl](http://www.innovationlecture.nl) - Battle of Concepts



# Leven in een beleveniseconomie



## DE EFTELING | MOEDER EN HOEDER VAN HET SPOOKJE

Ooit gestart als attractiepark, nu een volwaardig merk. Efteling staat inmiddels niet alleen meer voor achtbanen, maar ook voor hotels, golfbanen, vakantieparken, radio, theater etc. Maar wat is nu het succes hierachter en hoe willen zij ook in de toekomst zorgen voor 'een gezellig dagje uit'.

Ze hebben hiervoor een nieuwe strategische benadering gezocht die een andere invalshoek heeft dan het runnen van business. Zo is de Efteling voortaan 'de moeder en hoeder van het sprookje'. Dit genereert een duidelijk beeld en geeft richting aan toekomstige beslissingen.

Vooralsnog wordt het bijvoorbeeld uitgewerkt in de verhaallijn van 'de Sprookjesboom'. Door hiermee te starten komen kinderen alweer vanaf een jonge leeftijd in contact met de sprookjes die voor ons vroeger zo gewoon waren. Immers Pokemon en Hannah Montana waren er toen nog niet.

Door hier vervolgens tv-series, boeken, theatervoorstellingen en andere merchandise van te maken creëren zij een nieuwe belevingswereld voor de kinderen van nu. Hierdoor zullen ook zij hun kinderen en de kinderen daar weer van ieder jaar weer mee terug nemen naar de Efteling.

# Diensteninnovatie

In onze economie is 70 procent van het bruto nationaal product afkomstig uit de dienstverlening. De noodzaak van diensteninnovatie op nationaal niveau spreekt daarmee eigenlijk voor zich. Diensteninnovatie is niet nieuw. Het speelt al sinds de tachtiger jaren van de twintigste eeuw. Maar de afgelopen jaren zijn de ontwikkelingen op dit vlak in een stroomversnelling gekomen. De aandacht verschuift van het verbeteren van interne processen – de back-stage – naar de front-stage. Dat is de plek waar organisaties in contact komen met hun klanten, de zogenoemde touchpoints. Waarom is die diensteninnovatie juist nu zo relevant geworden? Omdat dienstverlening steeds belangrijker wordt en de benodigde technologie binnen handbereik is.

Het wordt steeds moeilijker om te concurreren op prijs. Dat geldt vooral voor producten waar prijs en kwaliteit belangrijk zijn. Bij diensten draait het voor een belangrijk deel om de relatie tussen de leverancier en de afnemer van de dienst. Deze relatie moet worden opgebouwd en is daarom veel moeilijker te kopiëren. Het loont dus om te investeren in goede en onderscheidende dienstverlening. Dat zal de concurrentiepositie van organisaties enorm versterken.

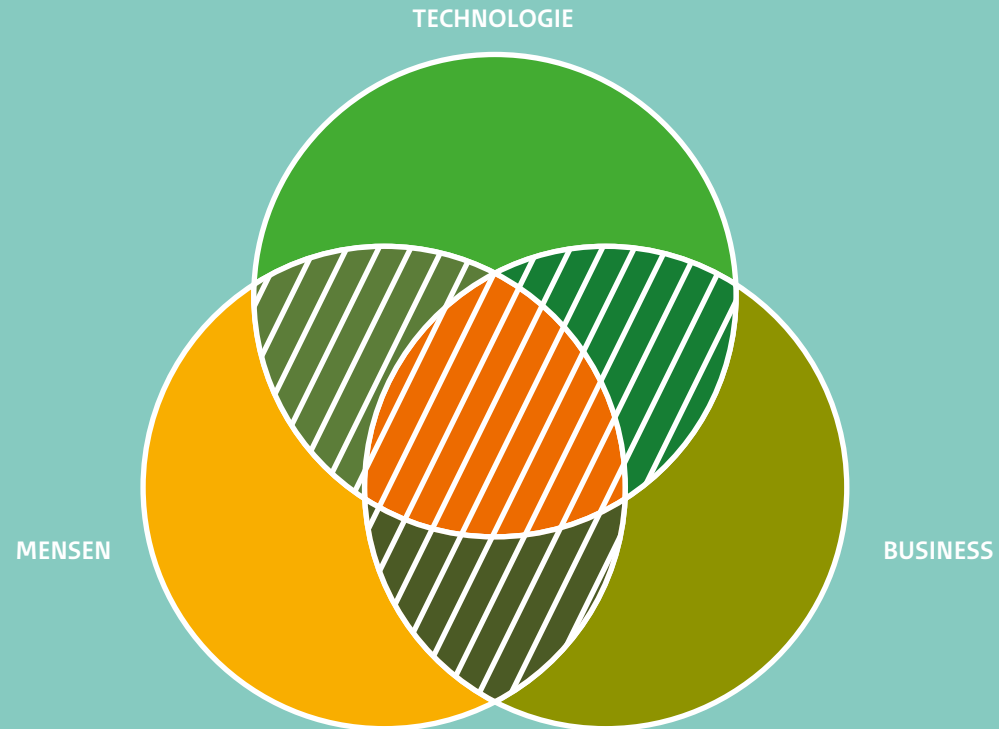
Er wordt door bedrijven altijd veel geïnvesteerd in het werven van nieuwe klanten. Dit gaat echter vaak ten koste van het contact met bestaande klanten. De kwaliteit van de dienstverlening aan de bestaande klanten loopt dan achteruit. Dit is op te lossen door

diensteninnovatie. Op die manier kunnen organisaties hun bestaande klanten beter en kosteneffectiever bedienen.

Ook internet speelt een grote rol bij het innoveren van de dienstverlening. Internet heeft in talloze markten voor veel meer transparantie gezorgd. Het is voor consumenten tegenwoordig gemakkelijker dan ooit om een andere leverancier te vinden, om het aanbod te vergelijken en – als dat voordeel oplevert – de overstap naar die andere aanbieder te maken. Voor dienstverleners groeit de noodzaak om nu, meer dan ooit tevoren, diensten aan te bieden die relevant zijn en meerwaarde – of eigenlijk meer meerwaarde – creëren voor hun klanten.

Elke dienst bestaat uit drie componenten: technologie, business en mensen. Ieder van deze drie componenten is een potentieel vertrekpunt voor diensteninnovatie. In het verleden lag de focus op technologie en business. Standaardisatie voerde de boventoon en management hielp om efficiënter te werken. Het wordt echter steeds moeilijker én kostbaarder om op die manier onderscheidende waarde te creëren. Innovatie van diensten is een radicaal ander concept. Het neemt de mensen als vertrekpunt. Voor hen worden die nieuwe diensten immers ontworpen! Diensteninnovatie kijkt naar de manier waarop technologie en business hierbij kunnen worden ingezet.

# Diensteninnovatie



# Service Design

Service Design is een ontwerpdiscipline die de designmethodiek inzet om nieuwe, waardevolle diensten te ontwerpen. Kijkend vanuit het gebruikersperspectief richten Service Design-projecten zich naast het ontwerpen van nieuwe diensten ook op de optimalisering van de algehele beleving en de waarde van een dienst.

Veel organisaties denken dat ze voor een keus staan wat hun doelen betreft. Hogere marges behalen door bijvoorbeeld in te leveren op positieve klantervaring? Of juist een superieure klantervaring en daardoor minder winst? In de praktijk blijkt dat men vaak kiest voor een efficiënt proces en een mindere klantervaring voor lief neemt.

Service Design bewijst dat deze twee doelen elkaar juist versterken door naar alle interacties tussen klant en organisatie te kijken. Gewoon door te kijken waar, wanneer en hoe diensten waardevoller kunnen worden gemaakt voor de organisatie en de klanten.

Service Design onderscheidt zich van alle andere vormen van innovatie in dienstverlening door het ontwerpen – design – van diensten. Een goede definitie van het woord design is trouwens essentieel. Design is namelijk overal. Je vindt het terug in die ene fiets en dat ene espressoapparaat. Maar ook de werking van de

webshop en de routing door IKEA zijn design. Over dé ultieme definitie van design raken we dus waarschijnlijk nooit uitgepraat. Daarom deze omschrijving: voor ontwerpers is design het proces om problemen te definiëren en oplossingen te genereren, design als werkwoord.

## KERNWAARDEN

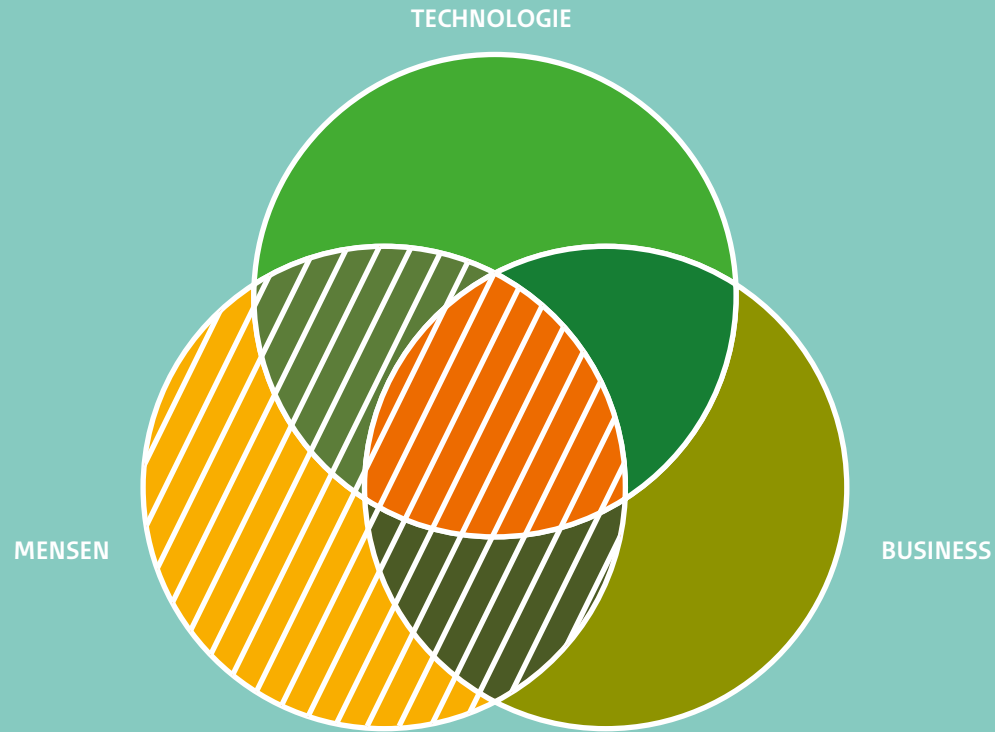
**Het gaat om mensen.** Dat is een kernwaarde: mensen centraal stellen. Oplossingen ontwerpen die een aanvulling vormen op hun leven. Een oplossing kan nog zo mooi en slim zijn, als mensen er geen behoefte aan hebben dan is die weinig waard.

**Werken met mensen.** Dat is de tweede kernwaarde: werken in co-creatie en co-design. Toekomstige eindgebruikers en aanbieders vertellen niet alleen, maar werken actief mee aan het ontwerpen van hun diensten van morgen.

“The best way to predict the future is to design it.”

*Buckminster Fuller*

# Service Design



**Een integrale aanpak.** Dat is de derde kernwaarde: een holistische benadering. Een dienst verbeteren betekent naar de hele keten kijken waarin die dienst zich afspeelt. Om de beleving van de treinreis te verbeteren redt je het niet alleen met betere stoelen. Het vinden van oplossingen voor complexe vraagstukken betekent dat je over de schutting van je afdeling, grens en discipline moet kijken.

**Een ontwerpende attitude.** De laatste kernwaarde. Een ontwerpende attitude is essentieel. Maar wat is het? Het is de vaardigheid om ruwe ideeën te verkennen, snel te schrappen, de tijd te nemen om meerdere richtingen te verkennen voordat je verfijnt. Het is de bereidheid om onzekerheid in het proces te accepteren tot een definitieve oplossingsrichting groeit. Een design attitude richt zich niet op het maken van keuzes, maar op het ontwikkelen van kansen die tot keuzes kunnen leiden.

Wat ontwerpen beslist niet is, dat is het richtingloos volgen van creatieve impulsen. Integendeel. Ontwerpen is een proces waarin verschillende methoden hun plaats hebben. Elk met een eigen doel, gereedschap, ingrediënten, werkwijze en eindresultaat. Een goed ontwerp wordt mede bepaald door ambities, eisen en specificaties op allerlei niveaus. En er gebeurt van alles op en tussen die niveaus.

Op ieder niveau worden door de ontwerper talloze beslissingen genomen. Iedere beslissing bepaalt mede hoe effectief het ontwerp uiteindelijk wordt. De ontwerper kijkt steeds vooruit en achteruit, want ontwerpproces is een iteratief en interactief proces. Ontwerpen is mensenwerk. Maar wat zijn die stappen in het ontwerpproces?

“Service Design is een opkomende ontwerpdiscipline die design methodiek inzet om tot waardevolle nieuwe diensten te komen.”

# De klant centraal



## BAKKERIJ | DE TAART VAN MIJN TANTE

Ook op kleine schaal zijn er tal van interessante voorbeelden die goed illustreren waar het nu echt om draait binnen de belevingseconomie. Zo is er in Amsterdam een bakker die zichzelf opnieuw heeft uitgevonden. Van horecabakker hebben zij zichzelf namelijk getransformeerd naar maker van de meest bijzondere taarten.

Wanneer u hier nu een taart komt halen kunt u niet kiezen uit een standaardbrochure en daar een foto of een naam aan toevoegen. Nee er wordt eerst een 'gezellig' intake interview gehouden. Vervolgens wordt er een taart gemaakt die jouw verwachtingen overtreft.

Door deze nieuwe invalshoek te kiezen is het voor 'de taart van mijn tante' mogelijk om echte magische momenten te creëren. Bovendien geeft dit nieuwe manieren om jezelf op de kaart te zetten. Zo is er op Nederland 3 een kort programma te zien waarin taarten gemaakt worden met kinderen.

# Service Design: het proces

Ontwerpen – dus ook Service Design – is een proces waarin verschillende methoden worden toegepast. Het proces is onder te verdelen in vijf stappen:

## CUSTOMER INSIGHTS

Een zoektocht naar de diepere inzichten in het leven van je klant, de eindgebruikers of nog beter: mensen.

## CONCEPTONTWERP

Co-creatie en co-design met mensen – nieuwe dienstconcepten ontwerpen in nauwe samenwerking met de experts en de eindgebruikers van morgen.

## PROTOTYPING EN TESTEN

Concepten zo snel mogelijk testen om uit te vinden wat wel en niet werkt. Of om met Michael Jordan te spreken: “I failed over and over and over again in my life, that is why I succeed.”

## VORMGEVEN

Zonder vorm is er niets. Een nieuwe website, gedragsrichtlijnen of een nieuw businessmodel. Ze moeten allemaal worden vormgegeven om ze te kunnen implementeren.

## IMPLEMENTATIE

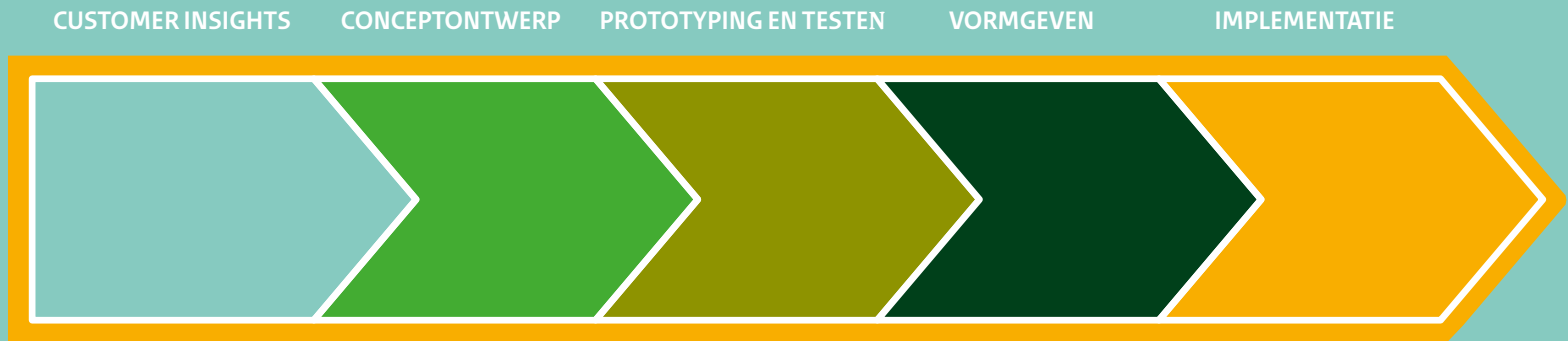
Van nieuwe businessmodellen tot het herinrichten van een ruimte. Van het sturen van gedrag tot nieuwe ICT-infrastructuur. Alles wat nodig is om een nieuwe dienst te kunnen aanbieden en afnemen.

”Design thinking can be described as a discipline that uses the designer’s sensibility and methods to match people’s needs with what is technologically feasible and what a viable business strategy can convert into customer value and market opportunity.”

*Tim Brown, IDEO*



# Processtappenlijn



# Service Design: de methodiek

Elke processtap kent zijn eigen methoden. Het spreekt voor zich dat je bij Customer Insights andere activiteit inzet dan bij het vormgeven van bijvoorbeeld een businessmodel. Aan de hand van de verschillende processtappen introduceren we steeds een aantal methoden. We beschrijven het doel, de gereedschappen, de aanpak én het resultaat. We beschrijven hoe je de methode toepast en welke activiteiten waar plaatsvinden. En waarom.

<b>Customer Insights</b>	26
Context Mapping	28
Customer Journey Mapping	30
<b>Concepten ontwerpen</b>	32
Co-designsessies	34
Servicescenario's opstellen	36
<b>Prototyping en testen</b>	38
Storytelling	40
Experience Prototyping	42
<b>Vormgeving</b>	44
Service Blueprint	46
Businessmodel ontwikkelen	48
<b>Implementatie</b>	50



### NIEUWE JAS VOOR HEATHROW TERMINAL 3

Nu British Airways gevestigd is in Heathrow Terminal 5 is er veel meer ruimte ontstaan voor Virgin Atlantic in Terminal 3. Dé gelegenheid voor Virgin om alle diensten, en dan vooral de beleving van de klant van die diensten, rigoureus onder de loep te nemen.

Virgin Atlantic's Service Design-teams werkten samen met het Londense Engine service design. Het klinkt als een open deur, maar in hun visie is het niet mogelijk diensten te ontwerpen zonder stil te staan bij wie daar gebruik van moet maken, wat die mensen willen en hoe ze zich gedragen. Samen met het bureau Engine werden het publiek en het personeel ondervraagd, gevolgd en bekeken. De gehele reis die een reiziger door de terminal aflegt werd in stukjes afgebroken en in storyboards en scripts vertaald. Dat klinkt erger dan het is: het doel was immers een betere klantbeleving.

In workshops werden de optimale elementen opnieuw tot een vloeiend geheel samengesmeed. Maar wat betekent dat in de praktijk? Sinds Virgin nieuwe stijl in Terminal 3 opereert is de waardering voor de nieuwe dienstverlening als 'uitstekend tot goed' beoordeeld door 89% van de Economy Class-reizigers en zelfs 97% van de reizigers uit de Upper Class. Beter kan bijna niet! Een nieuwe check-in zorgt bijvoorbeeld voor 75% tijdsbesparing. Vertaald in de CSI – de Customer Service Indicator – in Terminal 3, die ligt momenteel 30% hoger. Dankzij diensteninnovatie.

# Customer Insights

“Iedereen is expert van zijn eigen beleving.”

Een effectief ontwerp van nieuwe diensten vraagt om een compleet en rijk begrip van mensen en hun context. Wij praten hier vaak over mensen, maar in de meeste gevallen gaat het over gebruikers of klanten. Er zijn veel belanghebbenden betrokken bij de dienstverlening. Niet alleen de aanbieder en de afnemer van de dienst, maar ook de ‘voorbijganger’. In de zorg raakt de dienstverlening bijvoorbeeld tevens de familie van de patiënt. En een vliegveld is er niet alleen voor de reiziger. In deze stap gaan we daarom op zoek naar het leven van mensen, naar hun gedrag en hun context.

In een creatief onderzoeksproces ontrafelen we stap voor stap de hele context van mensen. Het gaat hierbij om de meest waardevolle, de meest verrassende inzichten. We betrekken alle partijen in het proces om vanuit hun perspectief te leren. In deze stap creëren

we een scherp zicht op de directe en latente behoeften van mensen. We brengen hun ambities, twijfels en verlangens in kaart.

De zoektocht naar Customer Insights levert niet alleen nieuwe inzichten op, maar ook meer helderheid over de vraag. De zoektocht legt kansen bloot waar op voorhand niet aan is gedacht. Het is een inspirerende zoektocht die de betrokkenheid vergroot door het interactieve karakter. Zo ontstaat een draagvlak.

Het verkrijgen van Customer Insights berust op verschillende methoden die er allemaal op gericht zijn mensen hun verhaal te laten doen. Mensen zo maar laten zeggen wat ze belangrijk vinden levert vaak niet voldoende op. Waarom? Omdat ze zelf vaak niet direct voor ogen hebben wat ze belangrijk vinden. Daar zijn ze op dat moment helemaal niet mee bezig. Maar als je ze daarbij helpt, dan geef je ze de kans om hierover na te denken, het te visualiseren. Ook voor zichzelf.



## KLANTGESTUURDE DIENSTENINNOVATIE

De IB-Groep onderzoeken wilde haar multichannel-strategie verbeteren. Men was op zoek naar slimme nieuwe dienstverleningsconcepten voor het jongste segment van haar doelgroep, eerstejaarsstudenten en 18-jarige scholieren. Deze jongeren moeten voor hun nieuwe studie in korte tijd veel dingen regelen die allemaal nieuw voor hen zijn. Ze zijn natuurlijk goed thuis op het internet, maar toch blijkt dat ze veel via de meer traditionele kanalen contact zoeken met de IB-Groep. Om meer inzicht te krijgen in dit fenomeen en om deze specifieke groep nog beter van dienst te kunnen zijn, heeft STBY voor de IB-Groep een kwalitatief, etnografisch onderzoek gedaan.

De eerste stap in het onderzoek was het in kaart brengen van recente en daadwerkelijke ervaringen van jongeren met de dienstverlening van de IB-Groep. In interviews bij hen thuis werden hun ervaringen opgetekend. De interviewverslagen zijn vervolgens geanalyseerd en de eerste bevindingen werden op hoofdlijnen vastgesteld in een co-creation-workshop met de interviewers en een vertegenwoordiger van het klantteam van de IB-Groep. Na een gedegen analyse en rapportage zijn in een tweede co-creation-workshop met een uitgebreider multidisciplinair klantteam de inzichten uit dit onderzoek vertaald in ideeën voor nieuwe dienstverleningsconcepten. Het ontwikkelen van diensteninnovaties vanuit het gezichtspunt van de doelgroep was een verfrissend bad voor de IB-Groep. De inzichten uit dit onderzoek hebben de IB-Groep geholpen om de bestaande dienstverlening via diverse kanalen – website, call centre en adviesbalie – te optimaliseren.

# Context Mapping

## DOEL

Dieper inzicht in de leefwereld van mensen.

## WAT HEB JE NODIG

- Mensen
- Ontwerpteam
- Facilitator
- Manieren om de omgeving in kaart te brengen, zoals dagboeken, huiswerkopdrachten, foto-opdrachten en antwoordkaarten
- Foto- en videocamera's

Context Mapping is een techniek om de omgeving van mensen in kaart te brengen. Waar kunnen we die mensen plaatsen? Die vraag is belangrijk wanneer je meer greep wilt krijgen op de leefwereld van mensen, of dat nu eindgebruikers zijn of klanten. De techniek geeft je inzicht in de dingen die mensen als waardevol beschouwen. Je komt meer te weten over hun smaken, emoties, waarden en verwachtingen.

Toon niet alleen het eindresultaat, maar laat ze vooral ook zélf doen. Daarmee creëer je draagvlak bij de ontwerpers en de mensen die de nieuwe diensten moeten afnemen. Eindgebruikers en andere belanghebbenden werken hier samen actief aan mee, meestal vrijwillig en met plezier.

## AANPAK

Nodig je klanten, gebruikers of andere belanghebbenden uit om deel te nemen aan een creatieve sessie. Zorg dat je ze van tevoren in de juiste stemming krijgt door ze een huiswerkopdracht te sturen. Deze huiswerkopdracht levert van alles op, van ingevulde dagboeken en foto's tot een autobiografisch verhaal.

Tijdens de creatieve sessie hang je het ingeleverde materiaal op en geef je de deelnemers de tijd en ruimte om hierover te vertellen. Het delen van ervaringen en positieve kritiek op elkaars werk is een belangrijk onderdeel.

In nieuwe opdrachten geef je de deelnemers de gelegenheid om meer inzicht te geven in hun wereld. Dat kan diep gaan. Vraag bijvoorbeeld om de belangrijkste personen in hun leven in kaart te brengen. Of laat ze een ideale agenda van de week schrijven.

Samen met je team vertaal je al die ruwe data naar werkbare kerninzichten. Die kunnen op hun beurt dienen om te komen tot ontwerpprincipes of het opzetten van persona's, archetypen van gebruikers.

## RESULTAAT

Context Mapping biedt een rijk en diep inzicht in het leven van mensen, gebruikers of je klanten. Eenmaal vertaald in ontwerpprincipes en/of persona's kun je je inzichten overdragen aan andere afdelingen in je organisatie, zoals new business development of marketing.



# Customer Journey Mapping

## DOEL

Het in kaart brengen van de gehele dienst en de ervaringen van klanten die deze dienst afnemen.

## WAT HEB JE NODIG

- Klanten
- Plattegronden
- Papier
- Pennen
- Fotocamera

Met Customer Journey Mapping breng je de beleving van een persoon over het hele traject van een dienst in kaart. Alle touchpoints tussen klant en organisatie komen hierin aan bod. Van binnenkomst van de klant tot de afname van een dienst. Wat gebeurt er met die klant, en vooral: wat gebeurt er in die klant? We hebben hier te maken met touchpoints, mensen, tijd en allerlei kanalen in een bedrijf of organisatie. Een holistische benadering is dan ook erg belangrijk.

## AANPAK

Onderzoek het gebruik van een dienst door klanten uit te nodigen. Zet ze op hun praatstoel en laat ze vertellen wat zij ervaren bij de afname van die dienst. Tegelijkertijd leg je de customer journey vast op een poster waarop een raster van momenten en kanalen is afgebeeld. Sta stil bij de hoogte- en dieptepunten zoals die door de klant worden ervaren en vraag om een toelichting.

## RESULTAAT

Een volledig beeld van de gehele touchpointketen in de dienstverlening. Inzicht in de beleving van de dienst door klanten. Dit beeld wordt vastgelegd op een kaart of poster.



# Customer Journey Map

Mijn situatie  
 IK woon in Delft  
 &  
 werk in Utrecht

Een recente ervaring  
 2 studiegenoten  
 tegengekomen in  
 de trein, werken  
 ook in Utrecht



Mijn sociale omgeving  
 • 1 huisgenootje  
 & leuke buien  
 • werk op klein  
 bureau + 4  
 collega's  
 • veel vrienden  
 (in Randstad)  
 • familie in  
 Groningen  
 • steeds meer  
 contacten in

FORMEEL

INFORMEEL



PLANNEN  
 ns.nl  
 g3g20v.nl

Wie / wat?  
 ik wil met de  
 trein



AAN-komst

KAARTJES KOPEN



WACHTEN

DROP KOPEN

KIOSK  
 KOFFIE KOPEN



KNIPT  
 KAADE  
 FLUIT

IN  
 STAPPEN

→ REIZEN →



OMKREPEN

SPITS/RETRO

# Concepten ontwerpen

“Ideeën en dromen tot leven brengen.”

In zijn boek *Simplicity* legt Edward de Bono het nog maar eens uit: het menselijke brein is uitstekend geschikt voor het werken met concepten. Bij het woord ‘onweersbui’ is de kans groot dat de meeste mensen begrijpen wat hiermee wordt bedoeld. Voor het uitwisselen van ideeën heb je vaak niet al te veel details nodig. Visueel werken heeft als grote voordeel dat je heel complexe informatie eenvoudig kunt communiceren. Hoe zou u de onweersbui tekenen? Werken met metaforen is een andere manier om met feitelijkheden om te gaan.

In deze stap is het cruciaal om in co-creatie met de gebruikers van de dienst te werken. Het gaat hier over de aanbieders en afnemers van de dienst. Maar we benaderen een zo breed mogelijke groep belanghebbenden. We moeten hierbij verschillende perspectieven vasthouden en niet vervallen in vooroordelen.

We proberen nu greep te krijgen op de voor de belanghebbenden relevante abstracties. Wat betekent bijvoorbeeld de menselijke maat? Welke betekenis geven wij aan gastvrij en aangenaam? Wat als mobiliteit belangrijker is dan het bezit van bijvoorbeeld een vervoermiddel?

Bij het ontwerpen van nieuwe (dienst)concepten vertalen wij de inzichten die we hebben verkregen naar resultaten die we kunnen presenteren aan een grotere groep. Daarnaast levert deze stap resultaten op die we kunnen uitproberen.

“Concepts are the way the human mind simplifies the world around. If you do not use concepts, you are working with details.”

*Edward de Bono*



### NURSE KNOWLEDGE EXCHANGE

Op de afdeling in het ziekenhuis is het altijd weer spannend als de ene dienst door de andere wordt afgelost. Denk alleen al aan de zorg voor de patiënt. Tijdens de overdracht is het zaak dat essentiële informatie juist overkomt. Welke patiënt moet extra in de gaten worden gehouden? Wie mag beslist geen vocht vandaag? Volgens zorgverzekeraar Kaiser Permanente en het Amerikaanse design consultancy IDEO was de overdracht tussen verpleegsters voor verbetering vatbaar. Ze bedachten een programma voor betere informatieoverdracht dat de verpleging zelf op maat kan maken.

Door in vier ziekenhuizen alle overdrachten te observeren kreeg men zicht op hoe de informatie eigenlijk wordt overgedragen en welke informatie dat is. Daarbij kwam – en dat is niet zo vreemd natuurlijk – ook naar voren dat iedere verpleger of verpleegster eigen prioriteiten onderscheidt en een eigen manier van communiceren heeft. In zeer nauwe samenwerking met de verpleegsters, doktoren en zorgmanagers is vervolgens een gestructureerd programma ontwikkeld dat alle informatie die bij een overdracht omvat. Belangrijk detail: door de staf van een ziekenhuis als medeontwerper in te schakelen ontstond in het ontwerpproces enorm veel synergie. Ook bij het testen van prototypen. Inmiddels is het programma operationeel in tientallen ziekenhuizen.

# Co-designsessies

## DOEL

Een co-designsessie dient om gebruikers van de dienst – met al hun collectieve kennis en achtergronden – actief mee te nemen in het ontwerp-proces. Zodat de nieuwe concepten daadwerkelijk aansluiten op de behoeften en ideeën van die gebruikers.

## WAT HEB JE NODIG

- Ervaringsexperts (klanten!)
- Inhoudelijke experts
- Inspirerende locatie
- Facilitators
- Customer Insights
- Designers warming-up kit
- Stappenplan
- Ontwerp opdrachten
- Ontwerptools (post-its, schetspapier, Lego, enz.)
- Fotomuur

Co-designsessies vormen een effectieve methode om mensen hun wensen en behoeften te laten uiten. Geef ze de juiste tools en plaats ze in de juiste context. Meer hebben de meeste mensen niet nodig om op conceptueel niveau toekomstige diensten te ontwerpen. De inzichten uit de Customer Insights-stap dienen als inspiratie en geven richting tijdens de sessie. Deze werkvorm levert veel energie op en is een goede manier om gebruikers en expert van elkaar te laten leren.

Het einde van een co-designsessie is weer het begin voor de ontwerpers. Zij vertalen de ruwe concepten naar concrete diensten.

## AANPAK

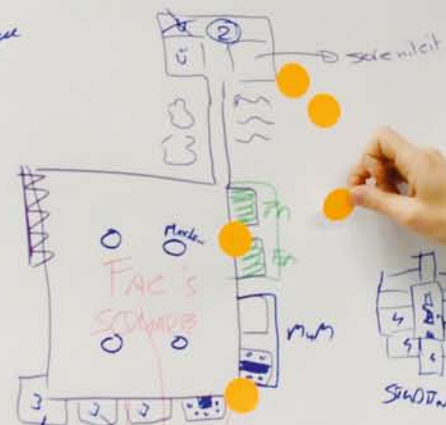
Leen een dag lang een geselecteerde en geïnstrueerde groep mensen. Zet ze actief in om tot oplossingen en nieuwe ideeën te komen voor een specifieke dienst. De deelnemers worden voor de co-designsessie al uitgedaagd om na te denken over het onderwerp. De sessie wordt begeleid door (liefst) twee facilitators. Het is hun taak om aan de hand van een gestructureerd stappenplan het maximale uit de deelnemers te halen.

Een co-designsessie bestaat uit verschillende stappen: introductie, opwarmen, ideeën genereren, presenteren, keuzes maken, concepten uitwerken, eindpresentatie. De facilitators bewaken gedurende de hele dag het proces, de inhoud, de stemming en groepsdynamiek.

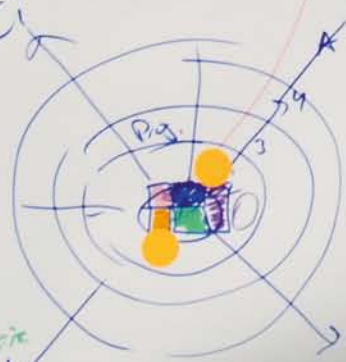
## RESULTAAT

De concepten zijn ontworpen door en met de gebruikers. Dit is het startpunt voor de ontwikkeling van servicescenario's.

eatie  
 vanderzocken  
 - het leven  
 e/inspiratie  
 mele  
 acten  
 can  
 (Zonder  
 sprak)  
 aan / gelatenheid  
 tanken  
 eigenheid / identiteit



Faculteit  
 Podium  
 Ci  
 Ci Vernieuw



specifiek → algemeen  
 AFLOOM → TOEKOMST

Tegenwoordig  
 Ci

# Servicescenario's opstellen

## DOEL

Het dienstconcept op een niveau brengen zodat dit kan worden getest.

## WAT HEB JE NODIG

- Customer Insights
- Co-creatie-ideeën en -concepten
- Desk (& Field) Research
- Ontwerpers
- Tekstschrijvers
- Grafisch ontwerpers
- Experts

Een servicescenario is de uitwerking van een nieuw dienstconcept naar een niveau dat gegronde beslissingen mogelijk maakt. Wat leg je hier bijvoorbeeld in vast? Dat kan van alles zijn: touchpoints, doelgroep, belanghebbenden, doelstellingen en nog veel meer. Een servicescenario helpt ook om te bepalen welke concepten je wilt testen. Vaak wordt in dit stadium ook een stappenplan voor een pilot opgesteld.

## AANPAK

Het ontwikkelen van een servicescenario doe je intern. Als je niet voldoende kennis en ervaring in huis hebt, nodig dan de juiste experts uit. Zij zijn er om te helpen bij het ontwikkelen van het scenario. Zorg voor experts op inhoudelijk niveau én experts die het servicescenario kunnen communiceren.

Het begin is altijd een grondige Desk (& Field) Research. Benoem wat de dienst oplevert, wie de belanghebbenden zijn, wat er nodig is, wat de plus- en minpunten zijn. Onderbouw je verhaal met Customer Insights, quotes en een toekomstvisie. Stel een stappenplan op voor de pilot. Visualiseer de dienst in een overzichtelijk grafisch ontwerp.

## RESULTAAT

Een overzichtelijke en complete weergave van alle aspecten van één of meerdere kansrijke dienstconcepten. Op een niveau dat derden mee kunnen beslissen over de haalbaarheid van die diensten.

# Open API

"Creatieve ontwikkelaars maken zelf nuttige toepassingen met Rijkswaterstaat data!"

Wegge naar de Toekomst: Lange termijn denken, korte termijn doen!  
Deze poster is een vertaling van de voor de 31 Volts van de 2014-2015-competitie van Rijkswaterstaat, de Dienst voor de Toekomst. De 31 Volts is een platform op een gebied van innovatie, kennis en expertise.  
Utrecht, september 2014



# Augmented Reality Roads

"Een verrijkte werkelijkheid door je vooruit."

Wegge naar de Toekomst: Lange termijn denken, korte termijn doen!  
Deze poster is een vertaling van de voor de 31 Volts van de 2014-2015-competitie van Rijkswaterstaat, de Dienst voor de Toekomst. De 31 Volts is een platform op een gebied van innovatie, kennis en expertise.  
Utrecht, september 2014



Een head-up of technoloog die in zijn bestuurder op hun weggevoerd worden te geven op de periferie van de aspecten die het

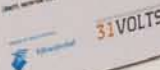
Deze technoloog verkeert onder werkelijkheid, in absolute vooruit

Wellicht zal ons geen verrijken

# RWS Verbindt

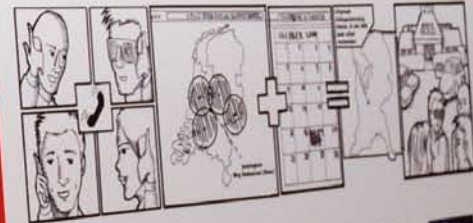
"Het vinden van een geschikte overlage-locatie langs de weg was nog nooit zo eenvoudig."

Wegge naar de Toekomst: Lange termijn denken, korte termijn doen!  
Deze poster is een vertaling van de voor de 31 Volts van de 2014-2015-competitie van Rijkswaterstaat, de Dienst voor de Toekomst. De 31 Volts is een platform op een gebied van innovatie, kennis en expertise.  
Utrecht, september 2014



Rijkswaterstaat maakt digitale en interactieve ontwikkelingen tegen de weg aanbare en toegankelijk, die allen in zijn Rijkswaterstaat met nieuwe vormen van samenwerking, zoals de mogelijkheid om te plannen worden, besluiten, welke context worden mogelijk. Het is een kans om de Rijkswaterstaat te zien van de 21e eeuw, met een nieuw en flexibel in het denken, op een manier die niet past het verleden en toekomstige verleden.

De website connectiviteit is een zoektocht naar een geschikte locatie langs de weg, die in de omgeving van 2014-2015 is de website in ruim 75.000 keer gebruikt.



De RWS Verbindt is een platform op een gebied van innovatie, kennis en expertise. Het is een kans om de Rijkswaterstaat te zien van de 21e eeuw, met een nieuw en flexibel in het denken, op een manier die niet past het verleden en toekomstige verleden.

De RWS Verbindt is een platform op een gebied van innovatie, kennis en expertise. Het is een kans om de Rijkswaterstaat te zien van de 21e eeuw, met een nieuw en flexibel in het denken, op een manier die niet past het verleden en toekomstige verleden.



# Pilot RWS Verbindt

De RWS Verbindt is een platform op een gebied van innovatie, kennis en expertise. Het is een kans om de Rijkswaterstaat te zien van de 21e eeuw, met een nieuw en flexibel in het denken, op een manier die niet past het verleden en toekomstige verleden.

# Prototyping en testen

“The universe is made of stories, not atoms.”

*Muriel Rukeyzer*

Hoe weet je nu of het concept dat je hebt ontwikkeld ook echt werkt zoals je verwacht? Door prototyping. Bij prototyping is het doel om kansrijke concepten snel, goedkoop en zo vaak mogelijk in de praktijk uit te proberen. Het gaat hier om leren: wat werkt en wat werkt niet? Prototyping is dé manier om de kans op dure fouten in een later stadium zo klein mogelijk maken. Dit is dus een geschikt moment om een concept accuraat en op tijd bij te sturen.

Een service prototype is iets anders dan het prototype van een tastbaar product. Een service prototype dient om de werking maar vooral ook de beleving van een dienst te testen. De prototypen van een dienst zijn er in alle vormen en maten, zoals een rollenspel of

een video. Denk karton en plakband. Zo lang je het concept maar in de praktijk kunt uitproberen en er iets van kan leren. Het kan dan gaan om nieuwe manieren om je klant te benaderen. Maar ook om de nieuwe inrichting van bijvoorbeeld een wachtkamer. Ieder concept vraagt om een eigen benadering en inzet van methoden en middelen.

“Good service prototypes appeal to the emotions and avoid drawing attention to features, costs, and applications that can clutter the conversation and derail the excitement factor.”

*Jeanne Rae in Business Week*





## BEREIKBAAR WERK | GO WEST

De haven van Amsterdam is de tweede haven van Nederland. Er werken meer dan 25.000 mensen. Maar als de haven wil blijven – of beter nog: de concurrentie voorbij wil streven – is het zaak om te groeien, ook in aantallen werknemers. Daar wringt het. Het stadsdeel Nieuw West ligt het dichtst bij de haven, maar slechts weinig bewoners van dit stadsdeel werken ook daadwerkelijk in de haven. Er wonen vrij veel mensen die weinig opleiding en geen werk hebben. En dat terwijl de haven om de hoek ligt!

DesignThinkers ontwikkelde een servicescenario om de zaak vlot te trekken: GO WEST. De gedachte is om een band te smeden tussen alle belanghebbenden in Nieuw West en de haven. Dat zijn dus werkzoekenden, bestuurders, bedrijven en overheden. Dat zijn dus allemaal mensen. Door iedereen met iedereen en alle informatie in één virtuele gemeenschap samen te brengen ontstaat een nieuw overzicht op maat dat er voorheen nooit is geweest. Mensen komen zo weer aan het werk en de haven bloeit. GO WEST is niet zo maar het zoveelste werkgelegenheidsprogramma. Volgens de ontwerpers – en met dank aan alle belanghebbenden – moeten er hier ook fysieke stappen worden gezet: een hub in de haven voor reizigers, een kantoor van GO WEST in Nieuw West. Mobiliteit is verzekerd met de W-bus. Door het in kaart brengen van het gehele systeem, de belanghebbenden en de context van deze zeer gecompliceerde situatie is een helikopterblik gegenereerd, zonder het menselijke perspectief uit het oog te verliezen. Als het hier lukt, lukt het overall!

# Storytelling

## DOEL

Weten hoe de nieuwe dienst zal worden ontvangen door gebruikers en andere betrokkenen. Snel en laagdrempelig tot verbetering komen.

## WAT HEB JE NODIG

- Positieve en open houding
- Oprecht enthousiasme
- Opbouwende kritiek
- Elevator pitch
- Storyboards
- Fotoscenario's
- Inspiratiekaarten
- Videocamera

Met verhalen kun je mensen laten beleven hoe een concept zal werken. Op een manier alsof het er al is. Samen werkend en samenwerkend in een groep – en luisterend naar elkaars verhalen – ontstaat er ruimte voor opbouwende kritiek. Dit helpt om een concept nog beter te maken.

## AANPAK

Nodig een aantal klanten en medewerkers uit die bij de nieuwe dienst betrokken zijn. De verteller vertelt. De rest is publiek. En op dit moment is dat liefst een stil publiek. Geef de verteller de ruimte om een gereedschap te kiezen dat hem helpt om zijn verhaal te ondersteunen. Laat hem zijn verhaal doen zonder hem te onderbreken. Maak dus aantekeningen als die ene briljante vraag door je hoofd flitst. Als je die niet opschrijft vergeet je 'm gegarandeerd in de vuur van het betoog.

Geef de andere deelnemers de tijd om vragen te stellen en om positieve en opbouwende kritiek te geven. Op dit moment is alles goed en niets is fout. We zitten hier niet te wachten op een advocaat van de duivel. De verdieping zit in de verschillende deelnemers die vanuit verschillende perspectieven om de beurt hun verhaal doen.

## RESULTAAT

Inzicht in het perspectief van gebruikers en dienstverleners op de nieuw ontworpen dienst. Een samenvatting van de verhalen wordt in een video vastgelegd.



# Experience Prototyping

## DOEL

In een vroeg stadium leren uit de praktijk.  
Je wilt de kans op dure fouten in een laat stadium van het ontwerpproces zo klein mogelijk maken.

## WAT HEB JE NODIG

- Laagdrempelige attributen voor het uitbeelden van de context
- Aanbieders en afnemers van de dienst
- Scripts
- Observatietools

Nieuwe concepten zien er op papier vaak beter uit dan in de werkelijkheid. Net als recepten trouwens. Bij Experience Prototyping gaat het om het snel en kostenefficiënt toetsen van aannamen in de praktijk. Waarom wachten op zes wagons als je een rij stoelen tot je beschikking hebt? Waarom niet even snel je nieuwe gebruikersinterface schetsen op karton? Je kunt toch ook achter een tafel gaan zitten als balie? Dit vraagt wel om vaardigheid. De vaardigheid om te weten wat de kern is van wat je wil toetsen. Dan weet je ook wat je weg kunt laten in je prototype.

## AANPAK

De spelers kruipen ontspannen in hun rol. Ze kennen het script en willen serieus voor je aan de slag. Zorg dat de gekozen locatie en de attributen niet afleiden. Rijk ze de benodigde attributen aan. Laat de deelnemers de dienst een aantal maal spelen. Observeer het proces van de dienstverlening om zo snel mogelijke verbeterpunten te identificeren en leg alles ook op beeld vast. Er volgt een iteratie waarbij de rollen wisselen.

## RESULTAAT

Inzichten waarmee het ontwerp kan worden verbeterd.



# Vormgeving

“Making the new service concept actionable.”

Deze stap bestaat uit twee delen. Om te beginnen is het essentieel om in kaart te brengen en vast te leggen welke consequenties een nieuwe dienst heeft voor de organisatie. Moet er een nieuw businessmodel komen om je klant beter te kunnen helpen? Wat is er nodig en hoe gaan we dit organiseren? Wie kan ons helpen om de nieuwe dienst te ontwikkelen? Alle aspecten moeten worden vastgelegd. Van de benodigde investering tot de implementatietijd, van de personele gevolgen tot de verwachte opbrengst. Het resultaat is te vergelijken met een bouwtekening in de architectuur. Dit wordt daarom ook vaak een blueprint genoemd.

Op dit punt in het proces zijn er allerlei middelen nodig om de nieuwe dienst te realiseren. Deze moeten worden ontworpen en vormgegeven. Dit kan heel praktisch betekenen dat er een nieuwe website moet worden gebouwd met alles wat daarbij komt kijken. Van de webpagina's tot aan de back-endstructuur. Maar het kan ook betekenen dat je je mensen opleidt voor hun nieuwe taak. Het doel van deze fase is dus om inzicht te krijgen in alles wat er nodig is om een nieuwe dienst daadwerkelijk te implementeren én om de middelen hiervoor te ontwerpen en vorm te geven.



# Service Blueprint

## DOEL

Op een schematische wijze het systeem vastleggen van serviceproces tussen klant en dienstverlener, het benoemen van alle benodigde kanalen, componenten en relaties daartussen.

## WAT HEB JE NODIG

- Brand Values
- Customer Journey
- Service Blueprint Format

Een Service Blueprint legt de kernonderdelen en -aspecten van het dienstenproces vast. Hier vind je informatie over de front- en back- stage, klanten, personeel, omgeving, ondersteunende processen en middelen, enz. Daarnaast staat beschreven wat de interactie tussen de verschillende onderdelen betekent en hoe deze onderdelen zich tot elkaar verhouden. Een Service Blueprint geeft inzicht in de elementen die een dienst tastbaar maken. Via deze tastbare elementen komen klanten in contact met de dienst.

## AANPAK

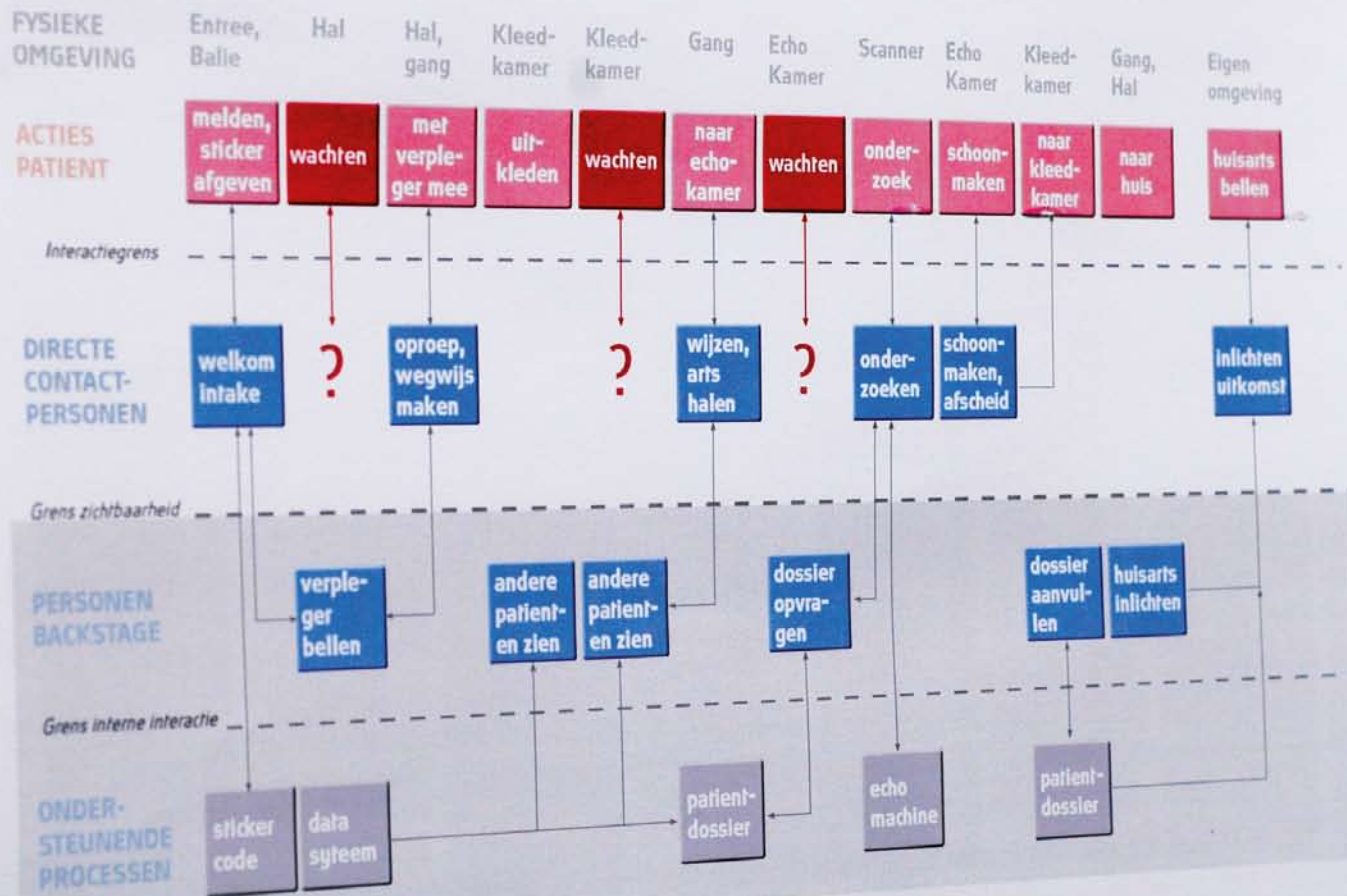
Een Service Blueprint begint met het weergeven van de vernieuwde Customer Journey, de reis van de klant door de dienst heen. Per stap in die reis wordt invulling gegeven aan de front-stage- en back-stage-elementen van de nieuwe dienst. Met belanghebbenden binnen de organisatie wordt vervolgens gewerkt aan de optimale aansluiting van deze elementen, zodat de klant maximaal profiteert.

## RESULTAAT

Het resultaat is een schema van het proces hoe de klant de dienst afneemt. Alle benodigde kanalen, componenten en relaties daartussen zijn nu vastgelegd.



# Service Blueprint



# Businessmodel ontwikkelen

## DOEL

Inzichtelijk maken hoe de organisatie een nieuwe dienst op een winstgevende manier kan vermarkten.

## WAT HEB JE NODIG

- Kennis van bedrijfsmiddelen, ondersteunende processen, afzetkanalen, communicatiekanalen en doelgroepen
- Creatief vermogen om buiten de bestaande modellen te denken
- Businessmodelcanvas
- Co-designsessie

Vernieuwende businessmodellen zijn onlosmakelijk verbonden met diensteninnovatie. Het ontwikkelen van een businessmodel is een ontwerptraject op zich. De kern van een businessmodel is de waarde voor de consument.

Het model geeft niet alleen inzicht in de geldstromen rond een dienst. Het geeft tevens inzicht in hoe bedrijfsmiddelen, ondersteunende processen, afzetkanalen en communicatiekanalen worden ingezet om de dienst winstgevend te maken.

## AANPAK

Het ontwikkelen van een businessmodel begint door helder te formuleren wat de exacte propositie is. Vanuit dit vertrekpunt ontwerpen we in een serie co-designsessies het alternatieve business model. Met belanghebbenden vanuit de organisatie verkennen we de kansen om businessmodelcomponenten te innoveren. Een businessmodel ondergaat meerdere iteraties. De aannamen in de modellen moeten, net als de dienst zelf, ook tot een prototype worden verwerkt. Zo groeit een businessmodel stap voor stap tot volwassenheid.

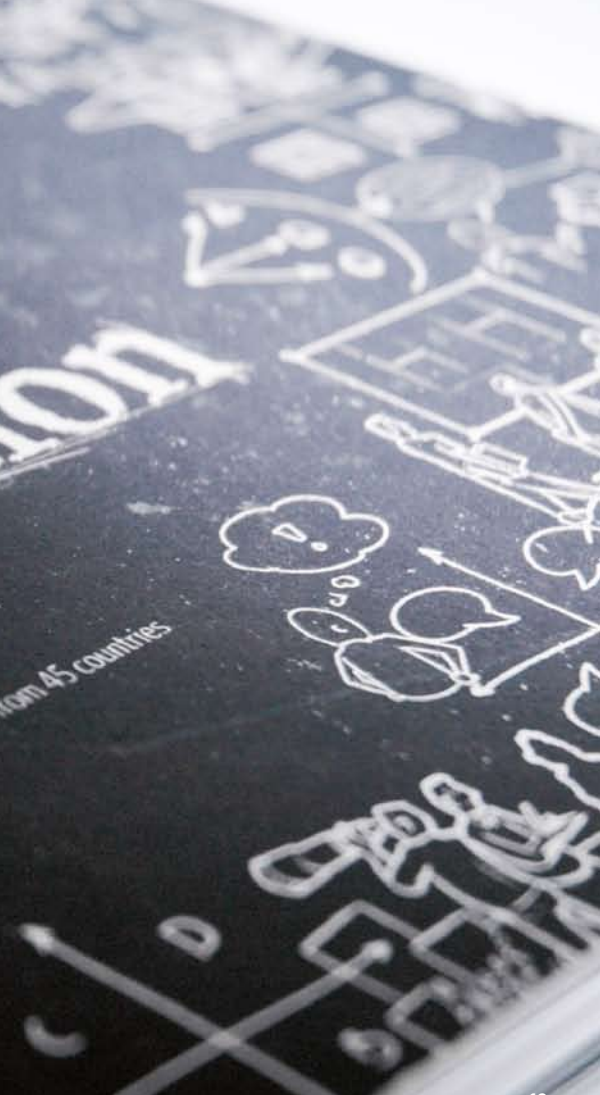
## RESULTAAT

Een visueel model waarin de verschillende businessmodelcomponenten in verhouding tot elkaar zijn weergegeven. In het model staat tevens weergegeven hoe de inkomsten- en uitgavenstromen lopen.

...re holding a handbook for business leaders  
and challengers striving to adapt to the challenges  
and design tomorrow's enterprises to work in the

# Business Model Generation

WRITTEN BY  
Alexander Osterwalder & Yves Pigneur  
CO-CREATED BY  
An inspiring crowd of 470 practitioners from 45 countries  
DESIGNED BY  
The team at the Harvard Business School



# Implementatie

Over het succesvol implementeren van nieuwe diensten zijn al vele boeken geschreven. Het verbeteren van een bestaande dienst kan eenvoudig zijn. Wanneer er kansen zijn voor nieuwe business dan kan de implementatie verstrekkende gevolgen hebben. Implementatie is een vak apart; de valkuil is dat bij de introductie van nieuwe diensten onvoldoende rekening wordt gehouden met de mate van verandering die nodig is. Sommige dingen zijn altijd belangrijk.

## **ONDERSTEUNING VANUIT DE ORGANISATIE**

Zet verandermanagement in om je organisatie klaar te maken voor de verandering. Creëer interne zichtbaarheid waarin het belang van de verandering sterk wordt gecommuniceerd. Betrek je medewerkers is alle stappen en laat duidelijk zien wat de verandering betekent. Wat zijn de implicaties en wat zijn de kansen? Wat is de juiste organisatiestructuur om de nieuwe dienst te realiseren? Past het in in de huidige structuur of moet er een nieuwe afdeling of misschien wel een nieuw bedrijf worden opgericht?

## **MAAK VERANDERING MEETBAAR**

Monitor de dienst die je aanbiedt én of de waarden aansluiten bij de verwachtingen van je klant. Implementeer meetnormen voor de gestelde doelen zoals productiviteit, efficiëntie en klanttevredenheid.

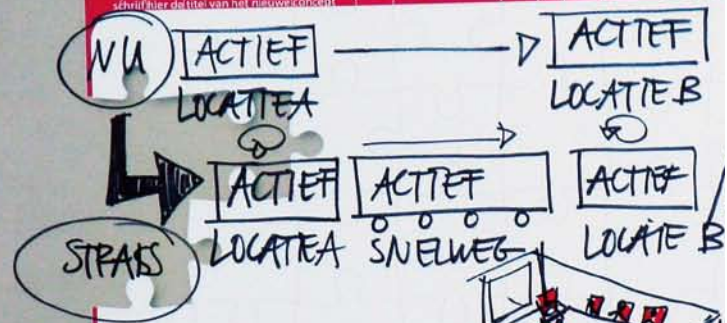
Dienstverlening wordt door consumenten beoordeeld op kwaliteit. Betrouwbaarheid, consistentie, inlevingsvermogen en alertheid. Dit zijn belangrijke maatstaven om op te sturen.

## **BLIJF VERBETEREN**


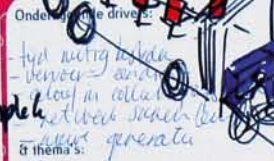
Het ontwikkelen van een succesvolle dienst is niet een eenmalige activiteit. Eenmaal geïmplementeerd moet je klaar zijn om continu bij te sturen en de dienst steeds verder te verbeteren. Let op de signalen uit de markt! Als je op je lauweren gaat rusten ben je te laat. Blijf fris kijken naar je eigen dienstverlening. Altijd en overal.

# ACTIEF ONDERWEG

Team: **MARIJKA / TOPPIT / JENS / TANJA**  
 Thema: **LEASE**  
 Datum: **15 07 09**



teken hier het concept, bijvoorbeeld aan de hand van een storyboard

Onderwerp: *nieuwe drive*  
 - tijd niet erg belangrijk  
 - vervoer - anders  
 - loop in cella  
 - actieve steden  
 - nieuw generatie  
 & thema's:  
 - de weg  
 - efficiënt vervoer  
 - alle mogelijkheden  
 - economie  
 - stadsplanning  
 - kwaliteit vervoer  
 - RWS branding

deze partijen zijn betrokken:  
 • alle partijen met bedrijven  
 • parken  
 • sponsoring door wachttuigen  
 • bedrijven Scanla etc.

## DIENSTEN VOOR DE WEGGEBRUIKER VAN DE TOEKOMST

Rijkswaterstaat innoveert aan alle kanten. Door stillere snelwegen aan te leggen die steeds veiliger worden bijvoorbeeld, maar ook door te kijken naar zichzelf als dienstverlener. Een dienstverlener die mensen helpt om zich zo efficiënt en aangenaam mogelijk van A naar B te verplaatsen. Welke rol zou Rijkswaterstaat moeten innemen om de weggebruiker beter van dienst te zijn? Zijn er nieuwe diensten te bedenken waar de Gebruiker van de Toekomst wat aan heeft?

In de zomer van 2009 heeft 31Volts voor en vooral ook in samenwerking met Rijkswaterstaat een Service Design-project uitgevoerd om diensten te ontwerpen voor de weggebruiker van de toekomst. Op basis van tien macro-trends waaronder 'gelooft in collectieve systemen' en de 'wens voor een autovrije binnenstad' hebben verschillende groepen weggebruikers in co-designsessies nieuwe dienstconcepten ontworpen. Dienstconcepten waarmee Rijkswaterstaat het gebruik van de weg effectiever én aangenaamer zou kunnen maken. 31Volts heeft op basis van deze concepten vijf kansrijke servicescenario's voor Rijkswaterstaat ontwikkeld die in de praktijk getoetst kunnen worden. Een van deze diensten is RWS verbindt. Deze is erop gericht om mensen efficiënter met de weg en daarmee hun tijd en de weg om te laten gaan. RWS helpt mensen enerzijds om de optimale plek voor een afspraak te vinden en anderzijds door steeds meer plekken langs de weg te ontwikkelen waar je comfortabel kunt werken en ontmoeten.







Deze brochure is een uitgave van:

Ministerie van Economische Zaken  
Postbus 20101 | 2500 AA Den Haag  
[www.ez.nl](http://www.ez.nl)

© Rijksoverheid | December 2009