

Jürgen Tanghe

# ONWEER STAAN BAAR *by design*

Ontwerptechnieken waarmee je echt  
het verschil maakt voor je klant

Lannoo  
Campus

D/2021/45/282 - ISBN 978 94 014 7855 7 - NUR 800

Vormgeving omslag en binnenwerk: Studio Dott.

© Jürgen Tanghe & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2021.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij, de boeken- en multimediadivisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag verveelvoudigd worden en/of openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus  
Vaartkom 41 bus 01.02  
3000 Leuven  
België  
[www.lannoocampus.be](http://www.lannoocampus.be)

Postbus 23202  
1100 DS Amsterdam  
Nederland  
[www.lannoocampus.nl](http://www.lannoocampus.nl)

# Inhoud

---

<b>1 Verkopen in een wereld van teveel</b>	7
<b>2 Een onweerstaanbaar product</b>	15
<b>3 Design in de onderneming</b>	21
<b>Vraag 1: Wie ben je en wie wil je worden?</b>	35
Methode 1: kernideologie	37
Methode 2: journeys, sequenties van interacties	48
<b>Vraag 2: Welke plaats kun je krijgen in het leven van je klant?</b>	59
Methode 3: op klantenverkenning	62
Methode 4: doorbreek conventionele manieren van werken	76
<b>Vraag 3: Wat wil je klant gedaan krijgen?</b>	83
Methode 5: denken in uitkomsten	85
Methode 6: gewenst gebruikersgedrag	93
<b>4 Strategieën</b>	107
Strategie 1: abonnementen, deelformules en Everything as a Service	107
Strategie 2: circulariteit en regeneratie	111
Strategie 3: ecosystemen en platformen	115
<b>Vraag 4: Wat laat je je klant voelen?</b>	121
Methode 7: productpersoonlijkheid	124
Methode 8: doelmomenten	129
<b>Vraag 5: Kun je je belofte waarmaken?</b>	145
Methode 9: prototypen en testen	154
Methode 10: configureren	157
<b>Naschrift: Design is an act of love</b>	163
<b>Nawoord</b>	165
<b>Dankwoord</b>	167
<b>Referenties</b>	169

---

*Juge un homme par ses questions  
plutôt que par ses réponses.* - Voltaire

# 1

## Verkopen in een wereld van teveel

---

Dave Bruno is een succesvolle Californische entrepreneur en een van de stichters van de minimalist movement. In 2018 lanceerde hij de '100 items Challenge'. Die daagt je uit om drie maanden lang niet meer dan honderd spullen te gebruiken in je leven. Minimalisten zeggen dat met minder spullen je leven radicaal beter wordt. Niet alleen verlies je minder tijd met opruimen, minder spullen bieden je volgens hen ook de kans op een vrijer leven, financieel en mentaal.

Minimalisten lijken er misschien een extreme filosofie op na te houden, maar er zijn ook minder uitgesproken signalen te zien. Tijdens de lockdowns tijdens de COVID-19-crisis is het duidelijk geworden dat niet elk product en niet elke service even relevant zijn voor de consument. En hoewel er ook een groep mensen zijn heil zocht in 'e-commercetherapie', hebben veel mensen ontdekt dat heel veel zaken er eigenlijk niet zoveel toe doen.

Ecologisch bewustzijn, het onder druk komen van besteedbaar inkomen en ongerustheid in een onzekere wereld leiden ertoe dat een almaar grotere groep mensen besluit dat ze minder nodig hebben voor een gelukkig leven.

Trouwens, ik gebruik hier het woord 'spullen', omdat het minimalisme daarop gebouwd is, maar hetzelfde geldt voor digitale instrumenten.

Een smartphonegebruiker heeft gemiddeld tussen de zestig en negentig apps op zijn telefoon staan waarvan hij er minder dan tien gebruikt. Ook in de digitale wereld zijn mensen steeds minder tolerant voor rommel.

Als consumenten slechts een paar honderd spullen kopen, hoe kun je er dan voor zorgen dat jouw producten daarbij horen? Hoe ga je als onderneming succesvol zijn en groeien in een wereld waarin steeds minder producten aantrekkelijk zijn? Jij bent vast niet de enige die zich bezighoudt met deze vragen.

## The roaring twenties

De optimist in mij werd aangesproken toen *The Economist* in november 2020 de kop 'The roaring 20s? Towards a new era of innovation' op de cover had. The roaring twenties, dat roept natuurlijk de beelden op van de film *The Great Gatsby* met Leonardo DiCaprio. Beelden van ongelimiteerde mogelijkheden en een optimistische kijk op de toekomst.

Op het einde van 'onze' jaren 10 kreeg het pessimisme de overhand: hoewel de beurs hersteld was, zijn de gevolgen van de financiële crisis van 2008 nog op verschillende plaatsen te voelen. De negatieve aspecten van het socialemediagebruik worden steeds duidelijker, de klimaatcrisis valt niet meer te ontkennen en de maatschappij is steeds meer gepolariseerd. En ook in het bedrijfsleven hoorde ik wel wat pessimisme. Almaar vaker kreeg ik klanten die zeggen het gevoel te hebben op een kantelpunt te staan, maar er geen vat op te krijgen. De signalen daarvoor zijn vaak dezelfde.

- Concurrenten uit onverwachte hoek. Organisaties die vaak met een (schijnbaar) 'minderwaardig aanbod' klanten wegkopen.
- Geen competitieve voordelen meer vinden. Het gevoel hebben disproportioneel veel geld te moeten uitgeven aan marketing en innovatie en het steeds moeilijker hebben om daar rendement uit te halen.
- Het gevoel van 'steeds meer van hetzelfde'. De vernieuwing die je brengt, lijkt niet zo nieuw. En ook je eigen klanten lijken steeds meer van hetzelfde te vragen.
- Overweldigd worden door een lawine van technologische innovaties: AI, blockchain, gezichtsherkenning, robots. Ze bieden allemaal buitengewone mogelijkheden in de toekomst, maar hoe begin je daar nu aan?

Concurrentie, sleur en verwarring: zo zou je het kunnen samenvatten. En toen heeft de COVID-19-epidemie de wereld op zijn kop gezet.

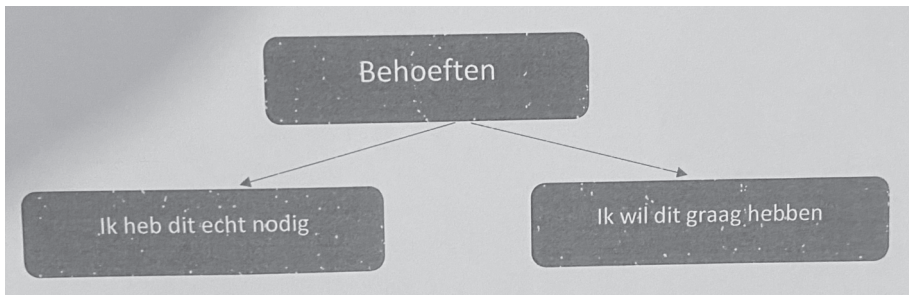
De negatieve gevolgen zullen zich nog jaren tonen, maar er zijn ook lichtpunten die optimisme en positieve perspectieven geven voor de volgende periode. De digitale versnelling en de razendsnelle ontwikkeling van het vaccin, en de vele nieuwe producten die uit noodzaak zijn ontstaan bieden hoop.

Net als vele anderen denk ik dat we ons kunnen opmaken voor een decennium vol technologische vernieuwing en met hoop op een betere wereld. We kunnen dus verwachten dat er steeds meer steeds nieuwere producten en diensten op de markt komen, voor consumenten die almaar selectiever worden. Je staande houden in die innovatiewervelwind is als onderneming dus belangrijker dan ooit.

## Meer marketing is niet de oplossing

De bekende managementgoeroe Peter Drucker zei al in de jaren zeventig: ‘the goal of a business is to create a customer’, waarmee hij bedoelde dat bedrijven noden moeten creëren en activeren die mensen aanzetten om kopers te worden.

Deze gedachte is nog altijd erg dominant bij marketeers en ondernemers, maar ook bij de algemene bevolking.



*Figuur 1: Twee soorten behoeften*

Dit is een foto uit de schoolbundel van mijn zoon die in het eerste middelbaar zit. Er zijn natuurlijke behoeften en er zijn gemaakte behoeften. Met dit laatste bedoelen we de behoefte aan dingen die we niet echt nodig hebben. Die gemaakte behoeften moet je dan met allerlei trucs activeren. Het dominante beeld van wat marketing is op dit moment, is zoals het in de film *Fight Club* wordt uitgedrukt: ‘Advertising has us chasing cars and clothes, working jobs we hate, so we can buy shit we don’t need.’

En dat uit zich in de communicatie. Onder ontwerpers wordt vaak de grap gemaakt ‘Hoe groot je het logo ook neerzet op een product of verpakking, je opdrachtgever zal altijd vragen of het toch niet wat groter kan.’ Wat geldt voor het logo, geldt voor alle vormen van marketingcommunicatie: steeds meer, steeds nadrukkelijker en steeds intrusiever om aandacht te krijgen van je klant.

Als ik deze redenering met marketeers bespreek, krijg ik – niet verwonderlijk – de wind van voren én de tegenwerping dat ik op een ouderwetse manier naar marketing kijk. Ze werpen op dat er meer actuele manieren van marketing zijn, die preciezer zijn en niet meer gaan om knokken en schreeuwen. Zo is er bijvoorbeeld *growth hacking*. Deze uit Silicon Valley overgewaaide beweging is vooral gebaseerd op precieze online targeting, A/B-testen en het brengen tot conversie. Een heel resultaatgerichte manier van marketing. Maar er is één groot nadeel, het effect is recht evenredig met de inspanning die je erin steekt. Met andere woorden: het effect stopt zodra je stopt met de actie uit te voeren. Zo’n programma werkt alleen continu als je er ook continu in blijft investeren. Ondernemers zijn dan ook vaak ontgoocheld over het effect.

Je gaat me niet horen zeggen dat marketingcommunicatie niet nuttig kan zijn, maar de beste manier om een product beter te doen verkopen, is nog altijd het product beter maken. Daarover gaat het in dit boek.

*Advertising is the tax you pay for a bad product.* – Mike Maddock



## Design will kill marketing

De titel hierboven is geen stelling van mij, het is de visie van Markus Engman. Hij is het voormalige head of design van Ikea. Met zijn bureau Skewed Productions streeft hij ernaar om marketing volledig uit de productcyclus te verwijderen door zich uitsluitend te concentreren op een sterk ontwerp. 'I want to show there's an alternative to marketing, which is actually design', zegt Engman. 'And if you work with design and communications in the right way, that would be the best kind of marketing, without buying media.' Hij wil bewijzen dat het geld dat op reclame wordt bespaard en opnieuw wordt geïnvesteerd, producten en merken zo sterk kan maken dat ze op zichzelf kunnen doorbreken en begerlijk worden.

Ik weet niet of ik het zo stellig durf te brengen, maar ik deel zijn visie. Als organisaties meer investeren in design, zal een groot deel van hun marketing overbodig worden. Je product verbeteren is de meest impactvolle manier om de emotionele band met klanten te vergroten. Het is met de gebruikerservaring dat je het hart van de klant voor lange tijd wint, niet met de aankoopervaring.

*The best way to increase the sale of a product is to improve the product.*

- David Ogilvy

In dit boek reik ik je een gids aan om onweerstaanbare producten te maken. Het boek is opgebouwd rond vijf sleutelvragen:

1. Wie ben je en wie wil je worden?
2. Welke plaats kun je krijgen in het leven van je klant?
3. Wat wil je klant gedaan krijgen?
4. Wat laat je jouw klant voelen?
5. Kun je je belofte waarmaken?

Elk van die vragen krijgt een hoofdstuk. Met de eerste vraag leggen we de strategische basis voor een product. Daarna volgen twee vragen die samen het productconcept vormen. In het antwoord daarop zit de waarde die je levert aan de klanten, namelijk de betekenis die het product heeft in hun leven en de resultaten die je klanten met het product kunnen realiseren. Vraag 4 kunnen we beschouwen als de belangrijkste vraag, want het gaat om het bepalen van de manier waarop de klant jouw product ervaart.

**Wie ben je en wie wil je worden?**

**Welke plaats kun je krijgen in het leven van je klant?**



*Figuur 2: De vijf sleutelvragen*

Al deze inspanningen zijn waardeloos als je er niet in slaagt om je aanbod effectief te leveren. Daarom is de vijfde vraag gewijd aan de realisatie en het financiële perspectief.

Hoewel de hoofdstukken genummerd zijn, hebben ze geen strikte volgorde. Ze zijn namelijk niet los van elkaar te beantwoorden. Het antwoord op de ene vraag heeft een invloed op dat van de andere. Je hoeft het boek dan ook niet noodzakelijk in de volgorde van de hoofdstukken te lezen.

Die vijf hoofdstukken worden voorafgegaan door een hoofdstuk over design, want dat is de motor waarmee je het antwoord op de vragen kunt vinden. Ik start in het eerste hoofdstuk met het afbakenen van de ambitie: een onweerstaanbaar product. In het midden van het boek is er een strategieën-intermezzo, waarin ik drie strategieën bespreek die vaak voorkomen in hedendaagse onweerstaanbare producten.

## **Even theoretisch: wat is een product?**

In de economische definitie is een product elk item dat aangeboden wordt voor een economische transactie. In het Nederlands zijn we op dat vlak een beetje in de knoei geraakt. We gebruiken producten namelijk ook als synoniem voor goederen. We zijn dus gaan spreken over een producten- en diensteneconomie.

Joe Pine, die schrijft over ‘the progression of economic value’, toont aan dat de transacties met de hoogste economische waarde in de loop van de geschiedenis zijn verschoven van grondstoffen over goederen en diensten tot belevingen en transformaties vandaag. Die progressie maakt de eerdere stappen niet overbodig, dat mogen we niet vergeten: voor goederen heb je nog steeds grondstoffen nodig en belevingen zijn nog altijd gesteund op goederen en diensten. Een restaurant waar je geen eten krijgt, zal geen goede beleving bieden, hoe vernieuwend de sfeer ook is.

Daarom gebruik ik in dit boek het woord ‘product’ voor elk aanbod, ongeacht of het een fysiek product, een digitaal product of een dienst of een combinatie ervan is.

**ONWEER  
STAAN  
BAAR** by design

# 2

## Een onweerstaanbaar product

---

### De experience als product

Sinds 2015 zie ik een grote opkomst van customer-experienccmanagement (CX) met als doel mensen betere belevingen aan te bieden. Ik juich zelf alle customer-experience-initiatieven toe. Uit onderzoek van Oracle blijkt dat een meerderheid van de consumenten (82%) een teleurstellende ervaring met een merk heeft gehad. Omdat merken tekortschieten, nemen consumenten ook doortastende maatregelen: meer dan een derde (34%) van de consumenten zei dat ze na slechts één slechte ervaring nooit meer bij een bedrijf zouden gaan winkelen.

De inspanningen in CX en klantgerichtheid hebben geleid tot minder klantenfrustratie. Daar kunnen we alleen maar blij mee zijn. En toch zijn er ook grote beperkingen aan de manier waarop dit door ondernemingen wordt aangepakt. Ten eerste: het streven naar snel, direct resultaat. Veel van de programma's die ik zie, blijken er vooral op gericht te zijn om de drempels op het pad naar conversie weg te werken, en dienen dus één (kortetermijn)doel: verkooptransacties afsluiten. CX wordt dus geconcentreerd op een stukje van de klantenervaring, namelijk de koopervaring.

Ten tweede zijn veel CX-programma's vooral gericht op het toevoegen van digitale kanalen aan de dienstverlening. Zodra die zijn uitgebouwd, hebben organisaties het vaak moeilijker om meer fundamentele vraagstukken aan te pakken. Het valt me op dat wanneer er over customer experience wordt gesproken, de indruk gewekt wordt dat het gaat om iets naast het product of dat er alleen wordt gesproken over de digitale ervaring.

Ik wil voorstellen om het anders te bekijken: de ervaring is (een deel van) het product.

Wanneer we over beleving spreken in Vlaanderen, moeten we onvermijdelijk aan Tomorrowland denken. Op vijftien jaar tijd is het uitgegroeid tot een festival dat zijn gelijke niet kent. Het is ook een benchmark op het vlak van beleving geworden. En tegelijkertijd mogen we ons niet laten verblinden door dit soort belevingen, entertainment ervaringen.

Belevingen hoeven niet entertainend te zijn, belevingen zijn er in allerlei soorten en contexten. Het woord beleving lijkt dan ook een vlag die veel ladingen dekt, dus lijkt het me handig om eerst 'een beleving' te definiëren. Mat Duerden en collega's hebben volgens mij de beste definitie van experience. Ze is nogal omslachtig, haal even diep adem voor het lezen ...

'Experience is a unique interactional phenomenon resulting from conscious awareness and reflective interpretation of experience elements that is sustained by a participant, culminating in personally perceived results and memories.'

Ze voegen daar nog aan toe: 'Experiences are multiphased: each experience consists of an anticipation phase, a participation phase, and a reflection phase. (...) Within each phase, multiple sequential interactions occur between the participant and the elements of the experience.'

Laten we deze definitie eens ontrafelen. Een ervaring of beleving:

- ontstaat uit interactie.
- is eigen aan elke individuele persoon.
- heeft mensen als actieve deelnemers. Je kunt niet iemand een beleving 'geven', ze moeten méédoen.
- moet door de klant bewust beleefd worden, hij moet interpreteren wat er zich aan het voltrekken is.

- bevat meerdere elementen om mee in interactie te gaan: mensen, schermen of fysieke voorwerpen.
- is positief als ze past bij het resultaat of de uitkomsten die de klant nastreeft en de herinnering aan de manier waarop dat bereikt is.
- gebeurt in meerdere fases en kent binnen elke fase verschillende interactiemomenten.

Belevingen ontstaan op individueel niveau, binnen een specifieke context en als gevolg van interactie. Als onderneming kunnen we dus geen belevingen maken. Wat we wel kunnen doen, is alle interacties zodanig ontwerpen, configureren en organiseren dat ze de grootst mogelijke kans bieden op een positieve ervaring, en op onweerstaanbaarheid.

## Criteria voor een goed product

De Romeinse bouwmeester Vitruvius gebruikte *firmitas* (sterkte), *utilitas* (bruikbaarheid) en *venustas* (schoonheid) als normatieve criteria voor het beoordelen van architectuur. Gebouwen die stevig, functioneel en mooi waren, waren volgens hem goede architectuur.

En hoe zit het met een product? Wat maakt een product goed? Volstaat het dat er veel van verkocht worden of dat er veel gebruikers van zijn? Of is er meer?

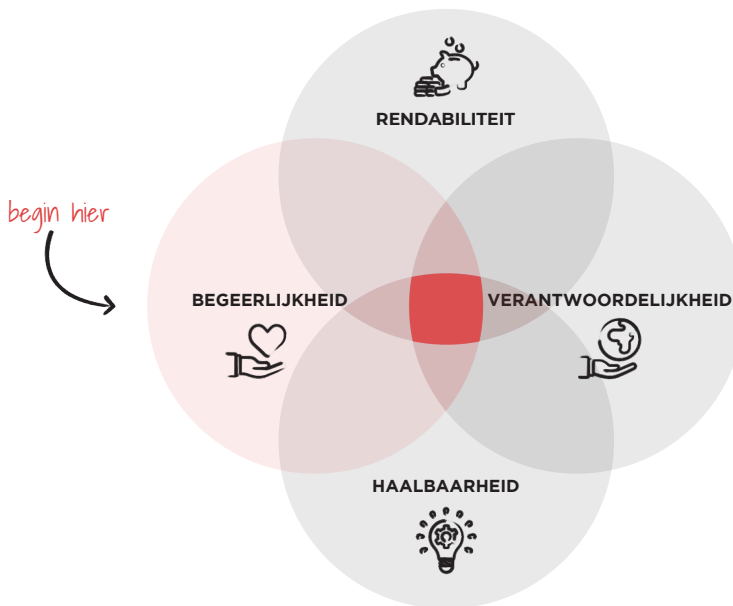
Elke succesvolle innovatie in producten en diensten moet aan vier essentiële criteria voldoen.

Vooreerst moet iemand het willen kopen en gebruiken. In het Engels gebruiken we daarvoor de term *desirability* en dat wordt in het Nederlands vertaald als ‘wenselijkheid’. Ik vind het persoonlijk een beetje te flauw. Ik gebruik liever het woord ‘begeerlijk’, of het archaische ‘beminnenswaardig’, dat het eigenlijk nog het best uitdrukt.

Ten tweede moet een product economisch levensvatbaar (*viable*) zijn, we moeten het kunnen aanbieden en leveren aan de markt op een rendabele manier. Of, simpel gezegd, we moeten er geld aan kunnen verdienen (voor een commerciële onderneming).

Ten derde moeten we het kunnen realiseren en leveren: de maakbaarheid. Het moet 'doenbaar' zijn om door middel van technologie en de organisatie te leveren wat je belooft. Om het met een extreem voorbeeld te illustreren: teleportatie zou voor mij een bijzonder aantrekkelijke service zijn, maar voorlopig zal dat er nog niet in zitten.

Ten slotte wordt het almaar nadrukkelijker van belang dat we dat allemaal zullen moeten doen zonder negatieve effecten op de gemeenschap en de planeet: verantwoordelijkheid en duurzaamheid.



*Figuur 3: Criteria voor een goed product*

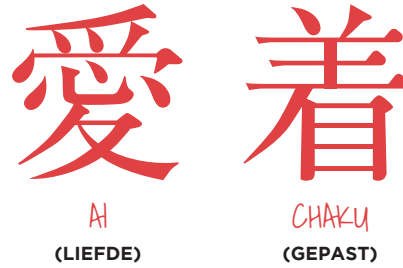
Het interessante aan deze vier criteria is dat ze wel evenwaardig zijn, maar ook niet helemaal onafhankelijk van elkaar. Het begint allemaal met het eerste criterium (begeerlijkheid): als niemand het wil, dan zijn de andere niet meer relevant. Zo kun je geen geld verdienen aan een product dat niemand wil.

***There are three responses to a piece of design – yes, no, and WOW!  
Wow is the one to aim for. – Milton Glaser***



## Aichaku

Aichaku is een woord in het Japans dat zoiets betekent als ‘begeerlijke affectie’, liefhebben en begeren tegelijkertijd. Net als zoveel woorden in het Japans is het teken voor aichaku een combinatie van twee andere, in dit



Figuur 4: Aichaku

geval *ai* (liefde) en *chaku* (passen, ‘to fit’). Het beschrijft de bijzondere verbinding met iets in je omgeving dat zo perfect bij je leven past dat je er direct mee verbonden bent. Voor mij omvat dit woord de ultieme ervaring voor klanten. Iets wat ze niet alleen willen, maar waarmee ze ook een emotionele band opbouwen. Iets om te koesteren. Iets waar ze van houden omdat het perfect past bij het leven dat ze voor zichzelf voor ogen hebben.

Aichaku is voor mij het ambitieniveau voor het product van de toekomst. Werken aan relaties in plaats van aan transacties is voor de meeste bedrijven niet langer nice-to-have. Het is nu een noodzaak om onweerstaanbare producten te brengen. Dat is wat we willen ontwerpen en het is mijn ambitie om je daar met de rest van dit boek bij te helpen. Dit soort producten ontstaat niet zomaar, je moet ze bewust ontwerpen. Je hebt er design voor nodig. In het volgende hoofdstuk wil ik je meenemen naar de wereld van design.

*A well-designed product is one you fall in love with.*

- Indra Nooyi, CEO PepsiCo

**ONWEER  
STAAN  
BAAR** by design

# 3

## Design in de onderneming

---

### Een dure Italiaanse zetel

In mijn presentaties stel ik vaak de vraag: ‘Wat is het eerste dat door je hoofd gaat als je denkt aan het woord “design”?’ Er is dan altijd wel iemand die roept: ‘Dure (Italiaanse) meubelen!’

Dat is eerlijk en niet onlogisch: een object, en de visuele styling ervan, is letterlijk het meest zichtbare aspect van design. Dat is ook de plaats die design op dit moment in het grootste deel van het bedrijfsleven inneemt. Nadat R&D of het marketingdepartement een product of service bedacht en ontwikkeld heeft, mag de designafdeling hun mooimakerij doen om het duurder te kunnen verkopen, soms duurder dan het eigenlijk waard is.

De waarde van design voor het bedrijfsleven is evenwel drastisch aan het veranderen. Van design als zelfstandig naamwoord, ‘het design’, in de zin van hoe een ding eruitziet, naar design als werkwoord, ‘het designen’, als een manier om dingen (producten, diensten, omgevingen en digitale services) te creëren.

*Design used to be the seasoning you'd sprinkle on for taste. Now it's the flour you need at the start of the recipe.* - John Maeda

## Design rendeert

De evidentie van de impact van goed design op de prestaties van een onderneming gaat intussen ver voorbij de anekdotische voorbeelden als Apple en Airbnb. Almaar meer vooruitstrevende bedrijven kijken naar design als instrument voor het verbeteren van hun klantenbeleving, voor strategische vernieuwing en het ontwikkelen van nieuwe marktwaarde.

Het strategische adviesbureau McKinsey en technologieserviceprovider IBM zijn twee voorbeelden van bedrijven die vol voor de kracht van design zijn gegaan. Beide bedrijven kunnen helpen om ons ook inzicht te geven in het rendement van design. McKinsey rapporteert in zijn eigen onderzoek: 'Companies that excel at design grow revenues and shareholder returns at nearly twice the rate of their industry peers.' Ja, je leest het goed, dubbele groei- en rendementscijfers ten opzichte van vergelijkbare bedrijven! Ook IBM heeft rendementscijfers berekend. Het bedrijf liet Forrester de return op hun designpractice onderzoeken bij vier klanten; ze kwamen op 301% ROI. Elke euro geïnvesteerd in designservices brengt het drievoud op. Naast deze data zijn er veel andere voorbeelden die tot de verbeelding spreken: de groei van het Italiaanse Alessi, de productvernieuwingen en innovaties bij PepsiCo en Procter & Gamble en de elektronicaouwer Logitech die in het McKinsey-rapport getuigt over zijn zevenvoudige verhoging in marktwaarde.

Dat rendement is terug te brengen tot voornamelijk drie factoren: een kortere time-to-market, een lagere ontwikkelkost van nieuwe producten en diensten, en een meer rendabel productportfolio. Met andere woorden, design helpt een onderneming om producten sneller en goedkoper op de markt te brengen. De kans op een product dat niet slaagt is kleiner en de producten die slagen, zijn bovengemiddeld succesvol.