

Service design

# Now boarding: service design

Schiphol Innovative Gate (o.a. Philips Design, Studio Linse, dBOD)

**Het draait meer en meer om excellente dienstverlening. Het toepassen van design voor diensteninnovatie neemt dan ook een hoge vlucht. Kansen volop, en nu is een mooi moment om aan boord te springen.**

Twee jaar geleden schreven we over het vrij nieuwe fenomeen service design (ed. 1/2, 2009). Nu steekt de term opnieuw overal de kop op. Er is een boek over dit vakgebied in ontwikkeling, 'This is Service Design Thinking', dat eruitziet als een bijbel en gerust de nieuwe bijbel genoemd mag worden. Er is een Global Service Jam, waarbij teams wereldwijd op 60 locaties, waaronder twee in Nederland, een weekend aan de slag gaan met het vak. Er vinden sessies en bijeenkomsten plaats, zoals 'How would you like your service?' van Design

Management Netwerk, of de 'Talks', 'Thinks', 'Labs' en 'Drinks' van het bruisende Service Design Netwerk Nederland. Opdrachtgevers en hun ontwerpbureaus berichten over actuele projecten en successen. En inmiddels gaat het gerucht dat de EU een Service Innovation Centre op zal zetten. Tijd dus om op herhaling te gaan. Wat is service design? Wie zijn de spelers? Wat is de invloed op andere design-disciplines? En waar liggen de kansen voor de ontwerbranche? Want kansen zijn er, en de ontwikkelingen, het gedachtegoed en de werkwijzen zijn voor elk designbureau interessant.

## Service design bestaat niet!

Een derde van het 376 pagina's tellende boek 'This is Service Design Thinking' wordt gebruikt om het vakgebied te omschrijven. Maar tot

een eensluidende definitie komt het niet echt. En het ontbreken daarvan komt in elk gesprek dat ik heb ook aan de orde. Niemand verstaat exact hetzelfde onder service design. Elk van de bureaus positioneert zich anders, specialiseert zich op een bepaald terrein binnen de grenzen van het vakgebied. Wel loopt er een rode draad doorheen, min of meer een grote rode open deur, die het belang van service design aangeeft: in het economisch verkeer draait het meer en meer om excellente dienstverlening aan klanten, ook bij bedrijven die producten aan de man brengen. Het kennen van je klanten en hun beweegredenen is cruciaal als basis voor innovatie in diensten en producten. En design als werkwijze lijkt een erg goede manier om hier toegevoegde waarde te realiseren.



Een typische service design workshop op een atypische locatie (31Volts voor NS)

Op Schiphol Plaza ontmoet ik Marcel Zwiets, medeoprichter en partner van service designbureau 31Volts. Het is de makkelijkste tussenstop op weg naar een workshop voor de KLM die hij zal begeleiden, en midden in een van de meest levendige voorbeelden van het werkgebied van service design in Nederland. Met jaarlijks tientallen miljoenen reizende, werkende en winkelende mensen is het niet verwonderlijk dat service innovation en design grote belangstelling heeft van Schiphol Group en bijvoorbeeld de KLM. De halverwege vorig jaar geopende nieuwe gate op de G-pier, de Innovative Gate die Schiphol ontwikkelde in samenwerking met Philips Design en onder meer Studio Linse en dBOD, krijgen we niet te zien, maar we manoeuvreren ons aan de hand van Mijsenaar wel langs de andere lagen van het complex – stationshal, winkelcentrum, vertrekhal, horeca en congrescentrum – naar een rustig café voor een goed gesprek. 'Twee jaar geleden vertelden wij vooral het verhaal van service design', zegt Zwiets. 'Inmiddels zien veel organisaties zelf al in dat ze met de manier waarop ze voorheen werkten niet het resultaat krijgen wat ze zoeken. En ontwerpen als werkwoord is dan misschien wel een oplossing. Het is nu makkelijker uit te leggen dat je een holistische benadering moet hebben. Dat is zo'n trendwoord van design thinking, maar ook van service design. Je kan niet een "dingetje" ontwerpen en dan maar hopen dat het allemaal goed komt. Het moet allemaal samenhang hebben en aansluiten bij wat mensen belangrijk vinden. Ontwerpers zijn daar best goed in. Soms denk ik dat ontwerpers dat een beetje over het hoofd zien.'

### Service design is oud nieuws

Hiermee geeft Zwiets aan dat er een markt open ligt voor ontwerpers. Service design is nog niet wijd verspreid. Er zijn nog maar weinig ontwerpbureaus die zich op dit vlak begeven. Naast 31Volts hoor je vooral de namen rond-

## 'Kijk naar TROS Radar en je ziet iedere keer dezelfde blunders. Hoe krijg je het voor elkaar om zo met klanten om te gaan?'

zingen van DesignThinkers, Edenspiekermann, firMM, MediaCatalyst, Philips Design, STBY of Zilver. Bovendien profileren deze bureaus zich allemaal op eigen wijze. Maar gezamenlijk verspreiden ze de boodschap van service design. Bij Edenspiekermann spreek ik met Hans Booms en Joost Holthuis, naar aanleiding van hun presentatie op de bijeenkomst van Design Management Netwerk (DMN). 'We hebben Service Design Netwerk Nederland (SDNN) helpen oprichten', begint Holthuis, 'omdat wij het idee hadden dat behoorlijk wat mensen ermee bezig zijn maar het allemaal anders noemen. Als je allemaal dezelfde taal gaat spreken, dan is de kans groter dat de markt het oppikt. Vervolgens zie je dat het de eerste paar jaar in Nederland alleen maar meer verwarring veroorzaakt. Service design, wat is dat dan? Niemand begrijpt het. Nu begint het langzaam neer te dalen.' Booms vult aan: 'Eigenlijk is het een beetje oude wijn in nieuwe zakken. Ons bureau, Edenspiekermann, en daarvoor onder de naam BRS Premsela Vonk, is altijd wel bezig geweest op het grensvlak van hele goede dienstverlening en vormgeving. We zien vormgeving niet als l'art pour

l'art, maar als iets dat organisaties in staat stelt nog makkelijker met doelgroepen te communiceren. De Belastingdienst bijvoorbeeld. Daar hebben we, in 1987 volgens mij, de aanpassing van het merk gedaan maar ook gelijk alle formulieren vervangen, zodat de burger veel makkelijker die aangifte invult. Onze collega Francien Malecki [nu firMM, red.] heeft daar veel in zitten. We maakten ook de eerste digitale aangifte. Daar hebben we destijds de Designprijs voor gekregen.' Wat is dan het nieuwe aan de wijnzakken? Booms legt uit: 'Wij zien nu een verschuiving in de manier van merken bouwen. Waar voorheen veel energie en geld werd gestoken in de merkbelofte richt men zich nu veel meer op het realiseren ervan. Maak het maar waar. Merken bouwen aan de hand van goede services. En de eindklant heeft daar een enorm grote rol in. Eigenlijk zeggen we gechargeerd: hou maar op met campagnes voeren, en zorg voor excellente dienstverlening zodat je doelgroep het doorvertelt. Tevreden klanten zijn de beste ambassadeurs.' Van Holthuis komt bezwaar: 'Het is geen oude wijn in nieuwe zakken. Het is een heel andere aanpak van een merk dan we jaren geleden hebben. We waren meer met de belofte bezig dan met de uitvoering.' 'Nou', geeft Booms aan, 'de slogan "Leuker kunnen we het niet maken, wel makkelijker" was een belofte, wij hebben de Belastingdienst geholpen die belofte waar te maken.' Joost Holthuis beaamt dat: 'Maar dan heb je een goede klant gehad. Er zijn nog veel partijen die je moet overtuigen. Service design is heel breed, dus als je geen specifieke insteek neemt, dan blijft het onduidelijk. Het zou aardig zijn als de bureaus die hiermee bezig zijn ook steeds meer hun eigen visie en eigen inkleuring laten zien, want we komen nog steeds met een generiek verhaal, en daar verover je de wereld niet mee.'

### Service design is [vul in]

Een eigen visie op het vak, een eigen positie innemen in het service designproces, is alleen mogelijk als de breedte wordt gedefinieerd. Paul Hughes, partner van designbureau Lava, is helder: 'Service design is het toepassen van design voor het verbeteren of innoveren van dienstverlening, bijvoorbeeld van een luchtvaartmaatschappij. Het vak is daarmee slechts een component van design thinking. Met service design wordt vaak alleen het ontwerp van de front-end, de zogenaamde touchpoints of contactmomenten met klanten, bedoeld. Hoe moet een website eruit zien om te voldoen aan alle wensen en behoeften van de gebruikers? Welk eten serveren we aan boord? Hoe ziet het inflight magazine eruit? Maar het gaat er juist om ook te kijken naar de back-end van de dienst. Hoe verloopt het gehele boekingsproces? Onder welke criteria en met welk logistiek proces krijgen we het eten in het vliegtuig? Wat doen we met de aftersales? Kortom, alle aspecten van een dienstverlenende organisatie.'

Deze afkadering betekent volgens Hughes ook dat er eigenlijk niet of nauwelijks bureaus zijn die zich echt service designbureau zouden mogen noemen: 'Niemand doet aan service design! Niemand heeft de expertise in huis om het volledige spectrum van dienstverlening aan te kunnen pakken. Service design, service innovation eigenlijk, vereist een holistische benadering, is interdisciplinair. En als we eerlijk zijn dan kunnen ontwerpers slechts één component daarvan verhapstukken: de creatieve component.' Service design laat zich zo inderdaad omschrijven als een vorm van design thinking. Is dat erg? Nee. Het toepassen van designmethoden om dienstverlening te verbeteren, aan te sluiten op de wensen en behoeften van klanten, is legitiem en kansrijk. Creativiteit kan grote meerwaarde hebben.

### Geen controle en geen inzicht

De bureaus die zich met het vak bezighouden onderkennen dat ze niet altijd alle expertise in huis hebben. Wel is men overtuigd van de kansen voor henzelf en de ontwerpbranche. Booms: 'Van de bedrijven denkt 80 procent heel goede service te leveren. De werkelijkheid is iets anders. Wat ons betreft spelen twee issues een rol. Het gebrek aan controle bij de bedrijven die met dienstverlening bezig zijn, maar ook een gebrek aan inzicht. In het weekend dat we die presentatie gaven kwam KPN ineens met een aantal VIP-services. Meneer Kleisterlee is dan even iets meer klant dan jij en ik. Ik denk dat de doorsnee KPN-klant dat niet heel erg leuk vindt.' Holthuis vindt dat veel dienstverleners het laten liggen: 'KPN, T-Mobile, de NS, ze krijgen het allemaal om de oren. Kijk naar TROS Radar en je ziet iedere keer dezelfde onbegrijpelijke blunders. Hoe krijg je het voor elkaar om zo met klanten om te gaan?' Hij wijst op een opmerkelijk feit: 'Het blijkt dat productgeoriënteerde merken zoals Nike, Apple, Philips het vaak beter doen op gebied van service dan de pure dienstverleners! Wij denken dat dit komt doordat het proces van serviceontwikkeling heel dicht tegen productontwikkeling aanligt. We zagen na onze presentatie die van Philips Design, en dan zie je de parallellen. Zo'n proces ligt veel dicht bij de core business van Philips.' Ook Marcel Zwiers ziet dat opdrachtgevers vaak tekortschieten: 'Wij hebben een project gedaan voor T-Mobile. Het bleek dat ze wel eens op "klantsafari" gaan. Dan bezoeken ze klanten in hun T-Mobile winkel. Ik kom daar nooit! Mijn issues met bellen bevinden zich in een totaal andere wereld. Heel veel organisaties hebben eigenlijk geen grip op hun klant. Dat weten ze zelf ook. René Obermann, de CEO van Deutsche Telekom, zei in een tv-interview over bedrijfsvoering en innovatie: het allermeest voor ons is weten wat onze klant wil. En hij snapt dat wel, denk ik, maar daaronder heb je een megagrote laag met managers die, met alle respect, ook werken aan hun carrière. Die mensen zijn de opdrachtgevers van ontwerpers, van onze service designprojecten.



Oude wijn, nieuwe app, waarmee de serviceketen rond is (WineStein door Edenspiekermann)

En daar raakt veel kwaliteit verloren. Nog verder onderin een organisatie zitten de medewerkers die daadwerkelijk dat klantencontact hebben. Daar opereren wij. Wij geven antwoord op de vraag van de CEO door naar de toiletjuffrouw te luisteren.'

### In de la of in de zak

Klantenonderzoek is zo'n typisch onderdeel van service design waar de verschillen tussen de bureaus naar voren komen. Holthuis: 'We kennen onze beperkingen. Wij kunnen tot op bepaalde hoogte onderzoek doen, maar bij een groot project heb je een professioneel bureau nodig. Je kunt niet alles in huis doen. Je moet weten wat er nodig is, je moet ermee overweg kunnen, maar je kunt niet de diepte in. Een bureau als STBY dat zich 100% op dat onderzoek richt, ook nog op een specifiek deel daarvan, daar kunnen we nooit aan tippen.' Edenspiekermann heeft zijn eigen insteek al gevonden. En die draait om concrete business. Holthuis: 'Wij profileren ons niet als pur sang service designbureau. Deze bureaus hebben andere typen klanten, komen vaak ook anders binnen. Meer op een plek waar budget of subsidie is voor een innovatie. Dan doorlopen ze het proces, en komen ze met leuke concepten. Vervolgens eindigt het vaak in de kast omdat je naast een mooi idee ook een probleem opwerpt...' Booms vult aan: 'Het voordeel is dat wij toch concrete oplossingen realiseren. Natuurlijk, je moet een hele scherpe analyse kunnen maken, maar uiteindelijk wil je iets ontwerpen waar een Belastingdienst of een Eneco extra business mee kan draaien.' Holthuis vervolgt: 'Wij komen vaak binnen bij klanten met een concrete vraag. Dan laat je zien: wacht even, deze vraag is onderdeel van een grote keten. Welk proces zit hierachter, hoe ziet de dienstverlening eruit? Zo proberen wij ons werk te verbreden. Maar we eindigen altijd met tenminste een of twee contactmomenten die wij uitwerken.'

Dat het lang niet altijd lukt om te verbreden geven de heren toe. Marcel Zwiers ziet het punt van Holthuis juist als een voordeel: 'Ik denk dat het ons lukt – en daar doen we die workshop straks in dit gebouw ook voor – om opdrachtgevers duidelijk te maken dat hun vraag anders is dan die is. Dat hun vraag iets vernuftiger in elkaar steekt. Wij doen dat niet als adviseurs, in de zin dat wij lang nadenken en ons rapport dan overdragen, maar wij gaan als faciliterend ontwerpers interactief met onze opdrachtgever en soms ook met de klant van de opdrachtgever aan de slag. Als je die stap heel goed doet – dat snappen opdrachtgevers ook – krijg je veel beter grip op je probleem en maak je daarna veel minder snel fouten. Dat is een design thinkers ding. En dat bespaart je geld. Bovendien zitten wij niet met de ballast – niet onaardig bedoeld – die een Lost Boys heeft, of een Total Identity. Die ballast is hun standaard werk, datgene waarvoor je ze belt. Onze opdrachtgevers hebben wel een probleem, maar weten in eerste instantie niet wie ze moeten bellen... Daar achter komen, dat is wat wij doen, dat is onze kern. Dat hoeft niet altijd in een concreet ontwerp te eindigen, maar dan kan wel. Ons specialisme is mensen. Of dat nu studenten zijn of het hoge management van een ziekenhuis, dat doet er niet zoveel toe.'

### Het designvak prototypen

Vanuit welke kant of discipline je het ook bekijkt, de dienstverlening lijkt een grote braakliggende markt voor de ontwerpsector. Zwiers: 'De getallen kloppen vast niet helemaal, maar 80% van de economie bestaat uit dienstverlening en 20% uit de rest. Er is een enorme winst te behalen in die 80%. Dat zou de BNO over moeten dragen. Ten eerste is het een goede kans. Ten tweede denk ik dat het de innovatie van de ontwerpbranche ten goede zou komen. Er is een hele grote generatie ontwerpers bij de BNO, en daar hoor ik ook bij,

## Publicatie

# This is Service Design Thinking

Marc Stickdorn en Jakob Schneider.  
**This is Service Design Thinking. Basics – Tools – Cases.** BIS Publishers, 2010.

'This is Service Design Thinking' is een uitgebreid en praktisch studieboek over het sterk opkomende gebied van service innovatie. Dienstverlening vormt 70% van onze westerse economie en steeds vaker zijn services een belangrijke aanvulling op fysieke producten. Overheden, scholen, gezondheidsinstellingen en bedrijven worden steeds explicieter aangesproken op de manier waarop zij omgaan met hun klanten. Internet en sociale media geven kracht aan de stem van de klant. Denk aan de onvrede over de helpdesks van telefoon-, internet- en energiebedrijven. De kern van service design is het optimaliseren van klanttevredenheid door vanuit de ogen van de klant te kijken naar alle contacten met een organisatie. Het boek geeft een uitgebreid en concreet overzicht van service design: wat kan het opleveren en hoe kan je het toepassen. Het levert de kennis, technieken en cases waarmee iedereen die met diensten werkt aan de slag kan. De inhoud is geschreven door 23 internationale experts uit verschillende Europese landen, waaronder Nederland, Duitsland, Engeland, Zweden en Oostenrijk. De auteurs hebben bij het schrijven van het boek precies die klantgerichte technieken en cocreatie gebruikt die ze propageren. Bij het boek hoort een website die naast previews van het boek gratis downloads biedt van direct toepasbare tools als het customer journey canvas.

[www.bispublishers.nl](http://www.bispublishers.nl)  
[www.thisisservicedesignthinking.com](http://www.thisisservicedesignthinking.com)



die niet gewend zijn om voor en met klanten te ontwerpen. Het gaat nog meer om mensen dan voorheen. Ontwerpers krijgen een meer dienstbare rol, in ieder geval meer dan toen ik werd opgeleid om een nieuwe Philip Stark of Marcel Wanders worden. Dat zit er in dit vak gewoon niet in. Daar ben je te dienstbaar voor.' Ook de heren bij Edenspiekermann denken dat de designbranche het niet gewend is om de klant van een klant als vertrekpunt te nemen. Er wordt opnieuw gewezen op het belang van onderzoek naar de beweegredenen van die klant. Holthuis: 'Men ging in het verleden meer af op het onderbuikgevoel. Inmiddels zijn er andere maatstaven om te bepalen of iets succesvol is of niet. Daar moet je toch ook kennis van hebben.' Accountability dus, vraag ik aan Holthuis. 'Ja. Veel bedrijven zoeken naar iets meetbaars... We doen momenteel een gezamenlijk project rondom Utrecht Centraal Station. De doelstelling is om te kijken of we service design op de kaart kunnen zetten. De Taskforce Innovatie Regio Utrecht heeft verschillende partijen bij elkaar gehaald: een vijftal bureaus, Movares, ProRail. We willen rond het station, en de problemen met de verbouwing, met behulp van service design technieken tot een aantal innovatieve oplossingen komen. En nu kijken TU Delft en de Hogeschool Utrecht hoe we het project, de businessvoordelen, ook meetbaar kunnen maken.' Booms: 'Dat is de taak waarvoor we staan. Een businesscase waar service design direct tot substantiële serviceverbetering of betere verkoop leidt, is de beste case die je kunt hebben. Daarmee trek je bedrijven over de streep. Uiteindelijk, het is niet zo moeilijk, gaat het om het waarmaken. Partijen die gewoon doen wat ze beloven, daar gaat het wat beter mee. En dat kan je nu al aantoonbaar maken.'

### De heilige ontwerper

Over twee jaar komen de resultaten van het project rond Utrecht Centraal naar buiten. Maar het geloof in het toepassen van design methodieken bij innovatie van diensten én producten, is al langer rijzende. Al in 2009 presenteerde Marcel Zwieters het boekje 'Innovation is served' met veel succes en gevolg tijdens de Innovation Lecture. Volgens Holthuis is het ondenkbaar dat de branche niet op de kans inspringt: 'Als je hier niet in meegaat dan hol je uiteindelijk je vak uit. Dan doen anderen de inhoud en mag jij alleen de pure vormgeving doen. Als ontwerper moet je gewoon wat breder kijken: je hebt een probleem op te lossen – dat is altijd al zo geweest – maar dat probleem is deel van een groter geheel en daar moet je op zijn minst begrip voor hebben.'

Het gevaar hierbij, of het nu gaat om service design of design thinking, ligt bij mogelijke zelfoverschatting. De gedachte dat alleen een ontwerper tot creatieve oplossingen kan komen is onterecht. Er zijn voldoende professionals die in hun specifieke vakgebied – ook de logis-

## 'Marketeers begrijpen niet dat je zo nu en dan een praatje met de toiletjuffrouw moet maken.'

tiek manager of de business consultant – een grote mate van creativiteit aan de dag kunnen leggen. Ook de aanname dat design en creativiteit in elke tak van sport een oplossing kan brengen lijkt overdreven. De nadruk bij service design, wil je als ontwerpbureau enige kans van slagen hebben, ligt dan ook op een duidelijke positionering – welk aspect binnen de dienstverlening pak je aan, waar ben je goed in, waar kan je een duidelijke meerwaarde leveren, en hoe positioneer je jezelf – en de vrijwel onontkoombare noodzaak tot samenwerking met andere expertises. Volgens Marcel Zwieters is het echter toch vooral de ontwerper die service innovatie in goede banen kan leiden: 'Ik wil de ontwerper niet heilig verklaren, maar wat ik wel weet is dat de marketeers, de consultants – ook al halen die nu creativiteit in huis – het gewoon niet kunnen, omdat ze niet begrijpen dat je zo nu en dan ook eens met de toiletjuffrouw een praatje moet maken. We gaven als onderdeel van project bij T-Mobile achttien marketingmensen van de opdracht om met vijf euro naar de supermarkt te gaan en dan aan een schappenvuller te vragen wat het meest waardevolle is dat ze daarvoor konden kopen. Dat vonden ze supermoeilijk. Maar wat eruit komt was heel bijzonder. Het deed ze inzien dat hun klanten met diezelfde mindset een T-Mobile winkel bezoeken. Ik heb twintig, dertig euro per maand te besteden, maar ik wil een iPhone. Hoe gaan we dat fixen? Zo'n opdracht creëren, ik denk dat wij ontwerpers gewoon het lef hebben om dat te doen. Dat lef zit in Nederlandse ontwerpcultuur. Alleen nu stel je dat niet ten dienste van je eigen ego of portfolio, maar van je klanten en vooral van de klanten van je klanten. Ik haal daar wel plezier uit.'

**Freek Kroesbergen**

[www.31v.nl](http://www.31v.nl)  
[www.edenspiekermann.com](http://www.edenspiekermann.com)  
[www.servicedesignnetwork.nl](http://www.servicedesignnetwork.nl)

Het artikel 'Verboden voor witte jassen' (Vormberichten ed. 1/2, 2009) is te downloaden op [bno.nl/servicedesign](http://bno.nl/servicedesign).