

Say Yes To The Mess!

Door Geke van Dijk, Strategy Director STBY Amsterdam/Londen

Gepubliceerd op www.molbolg.nl op 19 april 2011, t.g.v. de week van Service Design

Service design is een nieuwe benadering van diensteninnovatie die de chaotische potpouri van touchpoints tussen consument en organisatie omarmt en ernaar streeft een zo goed mogelijk geïntegreerd, maar tegelijk zo flexibel mogelijk, pakket van diensten aan te kunnen bieden. Een pakket waarbij consumenten hun eigen keuzes kunnen maken en de dienstverlening daarbij toch ervaren als een samenhangend geheel. Om dit voor elkaar te krijgen is empathisch onderzoek naar de rommeligheid van het dagelijks leven als context van het gebruik van diensten een essentieel onderdeel van service design.

Yes to the mess of customer journeys

Dienstverlening is een mooi overzichtelijk containerbegrip, maar het gaat hierbij vaak om een nogal chaotische opeenvolging van contactmomenten, of 'touchpoints', tussen de dienstverlenende organisatie aan de ene kant en de consument aan de andere kant. De 'customer journey' die een klant doormaakt vanaf het moment van zich oriënteren op een dienst tot en met de onderhandeling, transactie en het uiteindelijk gebruik verloopt vaak via meerdere kanalen (internet, telefoon, face to face, print) en in veel gevallen verspreid over een tijdsperiode (van een paar uren of dagen tot enkele weken of maanden). Een reis kan in korte tijd geheel online geboekt worden (in geval van bijvoorbeeld een simpele zakenreis) of er kunnen wekenlang voorbereidingen getroffen worden via allerlei kanalen en door verschillende personen (in geval van bijvoorbeeld een huwelijksreis).

Het is moeilijk voor een dienstverlener om precies te voorspelen hoe, wanneer, waar en door wie de dienstverlening precies gebruikt wordt. Dit betekent dat de mix van elementen die tezamen het aanbod van de dienstverlening vormen flexibel moet zijn. Consumenten willen hierin hun eigen keuzes kunnen maken. Dit is in deze tijd een belangrijke vereiste. Hedendaagse consumenten willen nu eenmaal zelf bepalen waar, hoe en met wie ze in zee gaan. En de huidige self-service technologie stelt ook in staat om dat grotendeels op eigen houtje te doen. De concurrent is daarbij slechts één klik verwijderd.



Design research voor DUO / IB-Groep

Yes to the mess of co-production

Services zijn niet netjes te verpakken en op het schap te zetten. Ze worden 'gecoproduceerd' door klant en leverancier op het moment van de 'service encounter', ook wel 'the moment' of 'truth' genoemd. Door de keuzes die de consument maakt wordt de feitelijk geleverde dienst samengesteld. Voor een restaurant is de dienst die geleverd wordt behoorlijk verschillend indien een klant besluit om ter plekke te eten, een maaltijd af te halen of het thuis te laten bezorgen. Voor alle opties moeten de juiste resources and procedures voortdurend klaar staan.

Om deze coproductie van dienstverlening mogelijk te maken moeten dienstverlenende organisaties aan consumenten ruimte moeten geven om via self-service een actieve rol te spelen in de tot stand koming en consumptie van diensten. Ze moeten zich daarvoor goed op de hoogte moeten stellen van wie hun klanten zijn, wat ze willen, van welke kanalen ze het liefst gebruik maken, welke routines ze hebben, en welke motivaties, wensen of zorgen. Hoe opener, transparanter en empathischer de relaties tussen organisaties en consumenten zijn, hoe groter het succes van de coproductie.



Design research voor ZuidZorg

Yes to the mess of open innovation

Wanneer het gaat om het innoveren van dienstverlening is het zo mogelijk nog belangrijker dat een aanbieder zich goed verdiept in de voorkeuren en behoeften van de beoogde doelgroep. Nu moet er immers ingespeeld worden op toekomstige praktijken en voorkeuren van consumenten. Dit is waarom onderzoek een belangrijke rol speelt in service design en service innovatie. Met name kwalitatief etnografisch onderzoek, waarbij een actieve interactie met consumenten plaats vindt binnen de context van de betreffende dienstverlening.

Dit soort onderzoek draait niet om focusgroups of productievaluaties in geïsoleerde onderzoeksruimten, maar om diepte-interviews en observaties op locatie. Juist de alledaagse rommelige context van de dienstverlening op het moment van de service encounter moet duidelijk aan de orde komen. Deze rommeligheid is immers vaak de reden dat iemand zijn keuze maakt voor een bepaald kanaal, voor het voortzetten of afbreken van een exploratie, conversatie, transactie of relatie.



Design research voor Sony

Yes to the mess of co-creation

In veel van de onderzoeken voor service design spelen zowel consumenten als de overige betrokken experts een actieve rol. Door consumenten niet passief te observeren en te bevragen, maar juist de interactie met hun dagelijkse praktijk aan te gaan worden zij betrokken in de 'co-creatie' van de inzichten uit het onderzoek, en soms ook van de ideeën voor service innovaties. En ook de andere betrokken professionals spelen vaak een actieve rol in het proces. Het klantteam gaat bijvoorbeeld vaak mee tijdens het veldonderzoek en wordt ook betrokken bij het analyse proces. Samen met de vormgevers en strategen die aan het project werken werken de

onderzoekers aan de synthese van de inzichten en het ontwikkelen van de richting en uitgangspunten voor nieuwe dienstverleningsconcepten.

Traditioneel marketing onderzoek is hier niet goed op ingericht. Enquetes en andere grootschalige kwantitatieve methoden bereiken niet de diepte van het inzicht dat je nodig hebt om nieuwe kansen voor diensteninnovaties te identificeren. En het geïsoleerd uitvoeren van marktonderzoek, zonder aansluiting op het creatieve proces van het ontwikkelen van nieuwe concepten is niet zo effectief omdat het de essentie mist van de open exploratie en inspiratie. Juist de combinatie onderzoek en ontwerp, die onlosmakelijk onderdeel uitmaakt van service design vormt een inspirerende basis voor service innovatie.



Design research voor Deutsche Telekom

Yes to the mess of inter-disciplinarity

Een pakket van geïntegreerde dienstverleningselementen moet goed ingericht zijn op de rommelige, alledaagse en soms triviale omgevingsfactoren waarin diensten gevonden, afgewogen, gekozen en genuttigd, weer teruggevonden en opnieuw gebruikt worden. Het ontwikkelen en aanbieden van het ideale dienstenpakket is een gezamenlijk doel van design, strategie en onderzoek. Het is zonde van de investering om onderzoek in isolatie te laten plaatsvinden. Juist de raakvlakken met de visuele prototypes van het ontwerp en de spreadsheets en bullet points van de business models vergroot het nut van de onderzoeksresultaten.

Samenvattend kunnen we zeggen dat service design door het omarmen van zowel de rommeligheid van het dagelijks leven van de consument en de complexiteit van het diensteninnovatieproces, optimaal gebruik weet te maken van de inspiratie die hieruit voortkomt. En dit zonder dat de resultaten verloren raken tussen de betrokken partijen en disciplines. Innovatie in dienstverlening is nu eenmaal een complex proces. Er komt heel veel bij elkaar, en een groot gedeelte van de feitelijke materie is 'mensenwerk', gebaseerd op informatie, communicatie en empathie.



Design research voor Elsevier

Yes to the mess of service innovation

We leven al sinds een jaar of twintig in een service economie. Zo'n 80% van de westerse economie draait tegenwoordig om dienstverlening. Er zijn steeds minder 'pure producten'. In de hedendaagse netwerk- en informatie samenleving zijn de meeste producten ingebed in een pakket van product-gerelateerde diensten (tracking & tracing, updates, onderhoud, recycling, etc.) Eigenlijk is vrijwel elke organisatie tegenwoordig dan ook in meer of mindere mate een dienstverlenende organisatie.

Service innovatie is uiteindelijk een 'no brainer'. Natuurlijk moeten dienstverleners innoveren. Uit onderzoek blijkt echter dat formele R&D met name in productgedreven bedrijven plaatsvond. Vernieuwing in dienstverlenende sector gebeurde vaak meer informeel en intuïtief. Dit is duidelijk aan het veranderen. Service design en design research worden steeds meer opgepakt binnen dienstverlenende organisaties als de meest effectieve manier van innoveren. Voor beginners in het veld is de complexiteit en rommeligheid soms een beetje verwarrend, maar nu wat meer ervaring slaat dit algauw om in enthousiasme over de inspirerende juist samenhangende resultaten.



Design research voor Southern Water en Design Council