

Belangenvereniging wil met onderzoek aantonen dat inzet ontwerpers producten commercieel sterker kan maken

Designers bevelen designers aan

DEN HAAG – Als een product er een beetje kek uitziet, heeft dat invloed op de commerciële waarde van een product? Of gaat het er nou juist om wat je met een artikel kunt doen? Anders gezegd, geeft het uiterlijk de doorslag om een product te kopen of gaat het de consument vooral om het praktisch nut van een artikel? Die vraag lijkt zich dagelijks op de winkelvloer op een eenvoudige manier te laten beantwoorden. De consument mag zich in eerste instantie laten leiden door een spannend uiterlijk, uiteindelijk gaat het vooral om de praktische toepassing. Dan hebben we het over een product waar een prestatie mee geleverd moet worden. Is de kous daarmee af? Voor de Beroepsorganisatie Nederlandse Ontwerpers, de BNO, niet helemaal.

De vereniging liet uitzoeken in hoeverre de betrokkenheid van een designer bij de ontwikkeling van een product, van invloed is op de economische waarde van het uiteindelijke artikel. Gezien de belang die de BNO geacht wordt te behartigen een relevante vraag.

Op initiatief van de club boog een aantal wetenschappers zich over deze kwestie. De onderzoekers, verbonden aan de Rotterdam School of Management (Erasmus Universiteit) en aan de faculteit Industrieel Ontwerpen van de TU Delft, legden eerder deze maand het rapport met hun bevindingen op tafel. De studie werd gefinancierd door de stichting Pictoright en door het ministerie van Economische Zaken. De beroepsorganisatie claimt op gezag van de onderzoekers een procentueel hogere financiële prestatie van een nieuw product, 'als er bij de ontwikkelingsfase veel aandacht wordt besteed aan design'.

Onderscheid

De onderzoekers maken een onderscheid tussen 'experience' design en functioneel design. Beide aspecten verdienen 'veel aandacht' (Onder experience design wordt datgene verstaan dat bijdraagt aan de beleving van het product door de consument. Kleur, vorm, gebruikte materialen vallen bijvoorbeeld onder experience design. Functioneel design concentreert zich op het praktisch nut en op de ergonomie van het product). De financiële prestatie van een nieuw product waarbij veel aandacht is voor het totale design, liggen gemiddeld 'ongeveer 20 procent beter dan de financiële prestaties van nieuwe producten met een gemiddelde aandacht voor beide design aspecten'.

Wanneer opdrachtgevers ontwerpers de vrijheid geven ideeën te onderzoeken die buiten de kaders van een project vallen, dat pakt het 'positieve effect van het design sterker uit' dan wanneer ontwerpers met een strikte opdracht op pad worden gestuurd. En, melden de onderzoekers, opdrachtgevers zouden zich niet al te veel met het ontwerpproces dienen te bemoeien. "Het sterk betrekken van opdrachtgevers heeft geen positief effect op de experience kwaliteit van een nieuw product. Een mogelijke verklaring is dat ontwerpers zich meer op vernieuwing richten, terwijl klanten zich vooral concentreren op de productkenmerken en op de functionaliteit van het product waarmee ze al bekend zijn."

De onderzoekers hebben de opdracht breed geïnterpreteerd. In die zin, dat de inzet van professionele ontwerpers wordt aanbe-

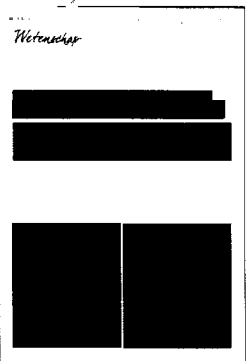
volen bij meer dan vooral het ontwikkelen van nieuwe producten. Bedrijven kunnen hun 'imago versterken door designers ook in te zetten bij de ontwikkeling van website of huisstijl. Dat versterkt het imago van het bedrijf op terreinen als maatschappelijk verantwoord ondernemen, emotionele betrokkenheid, financieel succes en goed werkgeverschap'.

Voorzitter Ton Dorresteyn van BNO spreekt in de persverklaring over 'het leveren van wetenschappelijk bewijs' dat design bijdraagt aan de commerciële waarde van producten. 'We hebben nu met wetenschappelijk, onafhankelijk onderzoek de economisch/commerciële waarde van design kunnen bewijzen. Meer aandacht voor design bij bedrijven verhoogt financiële prestaties en belevingskwaliteit van producten. Nederland heeft met dit onderzoek een primeur.' Dorresteyn laat noteren dat met de studie een 'oorzakelijk verband' is aangevoond tussen 'investeringen in design en commercieel rendement'.

Managers

Het onderzoek is uitgevoerd onder een kleine 400 managers van Nederlandse bedrijven. Om het nut en de effectiviteit van design *De 'book-table' van ontwerper Richard Hutten. Volgens Hutten in een toelichting op zijn tafel, gaat 'design' niet alleen om de 'mooie vorm, maar ook over de verhalen die een object kan vertellen. Volgens een onderzoek uitgevoerd in opdracht van BNO kan de inzet van een designer in een vroeg stadium van de ontwikkeling van een nieuw project, de commerciële waarde van een object doen verbeteren. En dan hoeft het niet bij voorbaat te gaan om een beroemde designer als Hutten.*

te onderzoeken, werden designactiviteiten onderzocht op het gebied van product, verpakking, website en huisstijl. De onderzoe-



kers hebben telefonische enquêtes afgenomen bij managers van 163 Nederlandse bedrijven, waaronder meubelfabrikanten en interieurbouwers. Bij ieder bedrijf werden maximaal drie managers ondervraagd. Het ging hier om een projectmanager (verantwoordelijk voor de ontwikkeling van een specifiek product en de daaraan gerelateerde verpakking), een marketingmanagers (betrokken bij de ontwikkeling van de website en de huisstijl) en een midden- of hogere manager (betrokken bij de strategie, de concurrentie en de prestaties van het bedrijf)

(Het onderzoek is op te vragen via bno@bno.nl)



JAARCONGRES IT TRANSFORMATION 2010

'IT móét innoveren'

ZONDER INNOVATIE VAART GEEN ENKEL BEDRIJF WEL. DE WERELD VERANDERT IMMERS ONDER ONZE OGEN. BOVENDIEN LIJKT DE CRISIS TE ZIJN GAAN LIGGEN EN DIENT ZICH EEN INTERESSANTE, KANSRIJKE PERIODE AAN. MAAR HOE PAK JE INNOVATIE AAN ALS IT-MANAGER OF CIO? HOE ZORG JE DAT JE GROEN LICHT KRIJGT – OF HEB JE DAT HELEMAAL NIET NODIG? INVESTEREN IS EEN MUST, DAAROVER IS IEDER EEN HET NA JAARCONGRES IT TRANSFORMATION 2010 IN IEDER GEVAL EENS.

Door Dennis Mensink
Fotografie Roelof Pot

We need to kill dilemma's", zet organiserend uitgever Rob Beijleveld de toon voor IT Transformation 2010, nadat anchorman Ronald Koopman van RTL Z het congres op 18 mei in Noordwijkerhout heeft afgetrapt. De dag staat in het teken van partijen die deze boodschap al eerder hadden begrepen. Haagen Pfeiffer, CEO van Platinion (onderdeel van de Boston Consulting Group), houdt 's ochtends een boeiend betoog over innovatie. Hij toont een foto van hoe men in 1954 dacht dat de personal computer er in 2004 uit zou zien. Vrijwel alle hedendaagse elementen komen op de afbeelding terug. Maar wat vooral opvallend is, is de omvang. De 'pe' vult een gehele woonkamer. Wat Pfeiffer hiermee wil aangeven: het is heel moeilijk om decennia vooruit te kijken. IT kent bovendien veel hypes. "Er wordt veel geld gespendeerd aan innovaties. De helft van de miljarden die we uitgeven, gooien we weg. We weten alleen niet welke helft." In welke soort innovaties moeten bedrijven nou investeren? Hoe weet je zeker dat het geld goed terecht komt? Kennis van de markt is niet altijd voldoende, weet Pfeiffer. "Geen enkele technologie is voorbestemd om te falen in de toe-

komst. Toch gebeurt het."

Budgetonzin

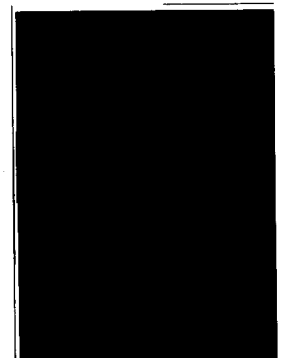
Volgens Pfeiffer blijven echte innovaties veelal uit. Plaatjes van het applicatielandschap van een groot verzekeringsbedrijf laten zien dat er de afgelopen negen jaar eigenlijk geen wezenlijke innovaties zijn geweest. Althans, niet op dit gebied. Kijken we naar de infrastructuur van hetzelfde bedrijf, dan zien we dat er wel degelijk heel veel veranderd is op IT-gebied. Het aantal servers is drastisch verminderd en termen als LAN, NAS en storage domineren. "Waarom investeren organisaties enorm innovatief in infrastructuur en nauwelijks in applicaties?", vraagt Pfeiffer zich bardop af. Het antwoord geeft hij zelf. "De reden is dat men verwacht dat er een positieve businesscase aan ten grondslag ligt. En dan krijgt men groen licht voor de investering." Het feit dat de IT-afdeling, ook van dit bedrijf, gebrek aan innovatie nogal eens wijft aan 'limited budget' is volgens hem dan ook onzin. "Dat is een slecht argument. We hebben het over negen jaar tijd waarin niets is veranderd!"

Als de businesscase robuust is en het aantal eindgebruikers klein, zoals bij virtualisatie, dan heb je grote kans van slagen en gaan CIO's daadwerkelijk

over tot actie. Gaat het om veel eindgebruikers, dan wacht IT volgens Pfeiffer af waar de business mee komt. Bij weinig eindgebruikers en een weinig robuuste businesscase, zou IT echter wat vaker een gokje mogen wagen, vindt de Platinion-CEO. "Experimenteer! Met agile werkwijzen bijvoorbeeld. Die worden maar weinig gebruikt, hoewel we er veel over praten." Pfeiffer vindt dat de IT-afdeling standaard een R&D-budget moet hebben, zodat zij niet het handje hoeft op te houden bij het algemien management.

De volgende spreker kan zich grotendeels vinden in de opvattingen van Pfeiffer. Chris Potts, corporate IT-strategist & CIO-futurist, weet ook dat meer dan de helft van de IT-projecten hun belofte niet waarmaakt. "Dat is een metafoor voor hoezeer we moeite hebben met verandering." Maar dat wil volgens hem niet zeggen dat IT zich afzijdig moet houden van innovatie. In tegendeel. "Ik denk dat het tijd is om te investeren", aldus Potts. "Waarom nu? Omdat het nu de tijd is om groei te laten zien." Daarvoor is alleen wel een omschakeling nodig in de manier van denken. Sterker nog: de CIO moet volgens hem compleet anders gaan denken. "Het gaat niet om IT, maar om ontwikkelingen die grenzen aan IT. Businesschange dus, op basis van IT. Laten we investeren en laten we het goed doen!"

Forgiveness



Na het plenaire ochtendprogramma is het de hoogste tijd voor specialistische themasessies, expertsessies en rondetafelbijeenkomsten. Een van de hoogtepunten is het verhaal van Chris Parker, senior vice president en CIO bij LeasePlan. De titel van zijn betoog luidt: 'Innovation: asking for forgiveness, not permission'. En dat is precies wat Parker meermalen heeft gedaan om innovatiesuccessen te kunnen behalen binnen de grootste leasemaatschappij ter wereld. Innoveren doe je volgens Parker niet door de 'old school'-innovatiebenadering te hanteren, waarbij je eerst een concrete businesscase bouwt, het project optuigt en test, en tot slot het daadwerkelijk lanceert. Nee, volgens Parker moet het precies andersom om succesvol te zijn: je gaat gewoon aan de slag en lanceert het 'product', waarna je om vergiffenis vraagt. "Soms moet je achterwaarts denken om een stap voorwaarts te kunnen zetten."

Zo stond LeasePlan voor de uitdaging om de medewerkers uit dertig landen meer te laten samenwerken, om de klanten beter te kunnen bedienen. Daarbij bedachten Parker en zijn naaste collega's dat een internationaal sociaal netwerkplatform de oplossing was. "Volgens de old school 'toestemmingsbenadering' hadden we eerst een groot consultancybureau ingehuurd, dan de beslissers benaderd – waarvan we weten dat ze zelf niet doen aan social networking – en dan een groot project geïmplementeerd." Maar zo is het dus niet gegaan. Parker e.s. leverden "The LinkedPeople Pilot" zonder overleg op en vroegen om vergiffenis. "Waarom wij werden vergeven? We bespaarden kosten – onder meer door demolicenties en restruimte in onze datacenters te gebruiken. Bovendien hebben we meteen een exclusieve gebruikersgroep van 170 medewerkers geformeerd en hebben we het idee langzaam 'verkocht' aan de stakeholders." Ook andere uitdagingen is LeasePlan op identieke wijze te lijf gegaan. Telkens waren de kosten laag. En daarin zit volgens Parker onder meer het geheim van de smid.

Luchtvaart

De werkwijze van Chris Parker bij LeasePlan is er een om te onthouden. En zo zijn er verschillende verhalen die tot de verbeelding spreken, bijvoorbeeld van Verizon Business, IBM, Accenture, Qhuba, Ricoh, Riverbed en Quint Wellington Redwood. In de

namiddag komen alle gasten weer samen in de grote zaal om te luisteren naar een even interessant als humorvol betoog van Kees Jans, CIO van Schiphol Group. Innovatie in ICT is voor de luchtvaart niet alleen noodzakelijk – denk aan het vergaren van biometrische gegevens via de irisscan en vingerafdrukken ten behoeve van de veiligheid – maar ook een manier om de klantwaardering te vergroten. "Als de regelgeving zich zo blijft ontwikkelen, zou in 2015 iedere beveiligingsmedewerker in een straal van 100 kilometer om Schiphol bij ons moeten werken. Dus moeten we innoveren. Ook de concurrentie, bijvoorbeeld in Duitsland, noopt ons tot het nemen van innovatieve maatregelen." Selfservice moet het helemaal gaan worden op Schiphol. Nieuw is bijvoorbeeld de *drop off machine*, waar je zelf je bagage kunt inchecken en labelen, waardoor je niet meer in de rij hoeft te staan. "Het is de volgende stap om in controle te zijn over je eigen reisproces", zegt Jans.

Niet alle innovaties zijn trouwens succesvol geweest op Schiphol. Zo begon de luchthaven een paar jaar geleden met taxfree shoppen via internet. "We waren ervan overtuigd dat dit ging werken. Als je op Schiphol kwam, zouden je boodschappen al voor je klaar staan. Maar we hadden maar tien klanten per dag – bij drie counters samen!" Jans kan er nu om lachen. "State-of-the-arttechniek is niet altijd bewezen techniek. Als je innovatie serieus neemt, horen daar mislukkingen bij. De business en IT werken nauw samen en als er iets misgaat, lossen ze dat samen op. Dus niet: wie kunnen we hier de schuld van geven? We hebben ruimte en geld voor innovatieve ideeën."

Met Ronald Koopman en Rob Beijleveld als 'moderators' discussiëren Chris Potts, Chris Parker, Thomas Mulder (Executive Partner bij Accenture), dr. Elizabeth van Geerestein (CEO Papillon & Partners en Adjunct Professor aan de Rotterdam School of Management) en Steve Hobbs (Innovation Manager bij DSM) over 'millennials'. Kortweg: mensen die na 1980 zijn geboren. Hoe trek je ze aan en hoe zorg je ervoor dat ze blijven? "Ze hebben een andere manier van denken," zegt Van Geerestein, "veel zelfvertrouwen en ze accepteren geen autoriteit." Het algemene idee: millennials voelen zich minder verbonden met het bedrijf waarvoor zij werken. "Een strategie

gebaseerd op controle werkt dan negatief", zegt Potts. "Als je open staat voor innovatie werkt dat juist positief! We moeten leren hoe zij denken, want ze zijn met velen." Van Geerestein: "Bedrijven kunnen van hen leren over samenwerking en het delen van ideeën. Isolatie is heel erg voor ze; ze willen verbonden zijn."

IT-project van het jaar

Dan is het tijd voor de pitches van de genomineerden van het IT-Project van het Jaar. Hans Borgman van de Universiteit van Leiden en voorzitter van de jury, introduceert de potentiële Award-winnaars, die de afgelopen periode in feite allemaal hebben gedaan waar de congresstitel toe oproept: Let's Invest! Een opvallende naam in het rijtje genomineerden is Fokker Services, dat vorig jaar ook al doordrong tot de laatste ronde. De andere genomineerden zijn Heineken, TNT, Provimi en de Provincie Zuid-Holland. De twee laatstgenoemden vallen af, waarna de overige drie een pitch houden. Martin Knecht houdt een korte presentatie over de nieuwe, kostenbesparende architectuur bij Fokker Services, waardoor een groot deel van het 'papier' in de organisatie verdwijnt en waarbij de werkprocessen bij de klant sterk baat hebben. Evert-Jan de Theije van TNT Post Pakket-service vertelt vervolgens over een omvangrijk project waarbij klanten binnen één uur optimaal worden geïnformeerd over het bestelproces van de pakketten en de organisatie gigantisch in de kosten suijdt, mede dankzij de implementatie van 3.000 handterminals. Maar het is Heineken (Ing Yan Ong, Remko van Gerdingen en Julie van Nierop), die met een even bijzonder als innovatief project met de winst aan de haal gaat. Fokker Services gaat uiteindelijk met de tweede prijs naar huis en TNT Post Pakket-service pakt het brons.

Na de bekendmaking door de jury vielen alle aanwezigen dit hoogtepunt met een drankje, een uitgebreid diner en de nodige entertainment. Frank Buytendijk, auteur van de bestseller *Performance Leadership*, vice president en fellow bij Oracle en voormalig onderzoeksdirecteur bij Gartner, mag de dag afsluiten. Hij doet dat met de presentatie *Dealing with dilemmas: where business analytics fall short*. "Strategie is het creëren van opties", stelt hij. Daarbij zet hij centralisatie en decentralisatie tegenover elkaar. Allebei hebben ze hun plussen en minnen.

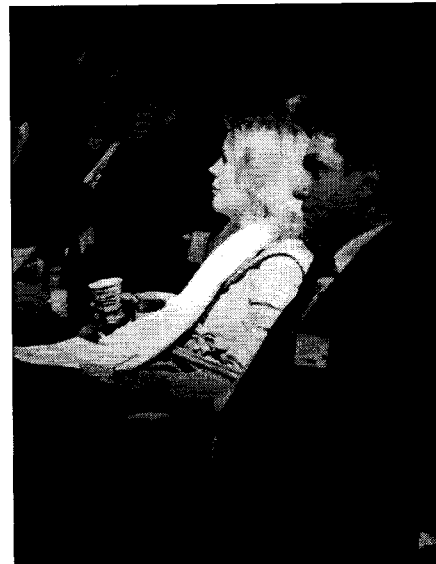
De voordelen van centralisatie: controle, uniformiteit en de economies of scale. De nadelen: minder flexibiliteit, minder focus op specifieke markten en groei, en minder empowerment. Buy-tendijk: "Wat je strategie ook is, het gaat erom dat je mogelijkheden creëert. Om daarbij de onvermijdelijke dilemma's het hoofd te bieden, zullen we niet alleen maar analyse, maar ook naar synthese moeten grijpen. Dilemma's overwin je niet door verschillen te benadrukken, maar overeenkomsten te zoeken en te benutten."

**ROBUUSTE
BUSINESSCASE
EN KLEIN
AANTAL EIND-
GEBRUIKERS:
GROTE KANS
VAN SLAGEN**

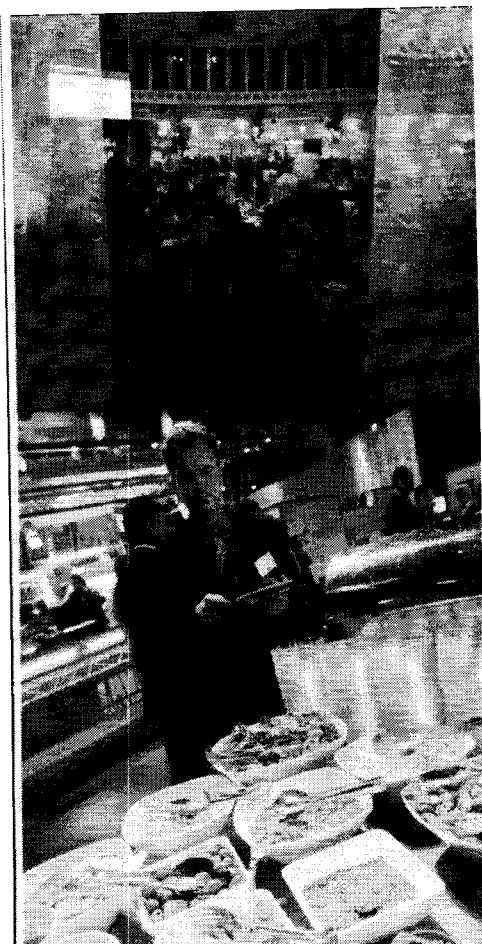
**SOMS MOET JE
ACHTERWAARTS
DENKEN OM EEN
STAP VOORWAARTS
TE KUNNEN
ZETTEN**



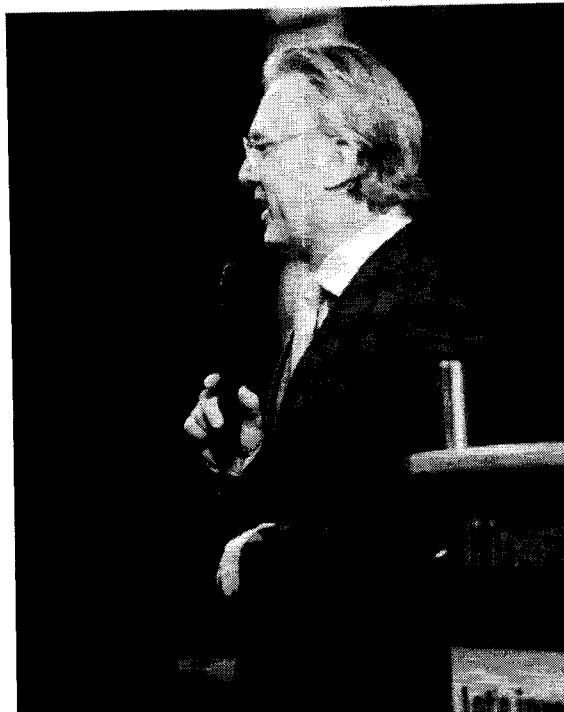
Gezellige grukte
op het partner-
plan.



Volle bak in Noord-
wijkerhout.



Steervolk ambiance.



Rob Beijleveld: "We need to kill dilem-
ma's".

Een programma met diverse parallelle sessies.





Hostesses begeleiden de bezoekers.



Verdieping ..

...en ontspanning



Kenneris geven hun visie.



Volop discussie in bestu-
ten kring

