

# Accountdenken is winst

**'I know how to be a great designer, let me teach you how to be a great client', aldus Tibor Kalman. Een goede relatie met je opdrachtgever is van groot belang voor ontwerpers: de kern van designmanagement.**

Hoe je het ook wendt of keert, je wordt professioneel het meest gelukkig van een mooi project en een prettige samenwerking met je opdrachtgever. Het liefst leidt dat tot een langdurige relatie waarbij je verzekert weet van een continue aanbod van werk. Veel ontwerpers leven van project tot project. Je kunt er zelf veel aan doen om een langduriger relatie te ontwikkelen. Dat is belangrijk. Dat is waar designmanagement over gaat. Designmanagement is een proces van groei, verbetering en professionalisering van de inzet van design. Anderzijds heb je er zelf veel baat bij, omdat een goede continue relatie met je opdrachtgevers rust brengt in je eigen bedrijfsvoering. Het leidt tot meer werk, rechtstreeks van je opdrachtgever, en tot meer 'new business'-mogelijkheden, omdat je klant ook ambassadeur wordt.

### Designmanagement

Designmanagement heeft volgens Gert Kootstra twee doelen, zo schrijft hij in de publicatie 'Designmanagement' (2006). Het eerste doel is het ontwikkelen van methoden om design te integreren in het bedrijfsproces. Het trainen van managers en designers, het vertrouwd maken van managers met de mogelijkheden van design en van designers met het managementproces, is het tweede doel. Interessant is dat hier een langetermijnfocus vanuit gaat. Dat is wezenlijk anders dan hoe een ontwerper gewend is te werken. Hij is over het algemeen op de korte termijn gericht: het project waar hij voor wordt gevraagd. De designmanager is op zoek naar een relatie op de langere termijn. Hij heeft die tijd nodig om design, samen met de opdrachtgever, een werkelijk verschil te laten uitmaken binnen de organisatie.

### Perspectief

Designers kunnen nog wat opsteken van reclamemakers als het gaat om de omgang met de klant. Een groot onderscheid tussen de twee is het feit dat ontwerpers meestal projectgedreven zijn terwijl reclamemakers vaker accountgedreven zijn. Dat lijkt een paradoxaal verschil want een ander onderscheid is dat reclamemakers inhoudelijk vaak een kortetermijnperspectief hebben, terwijl ontwerpers, zeker bij het ontwikkelen van een merk of corporate identiteit vaker de lange termijn in ogenschouw nemen. Dat in de Angelsaksische landen vaak de term 'design consultant' wordt gebruikt door ontwerpers is interessant. De attitude die daarbij hoort, is dat de ontwerper een breder perspectief kiest. Hij adviseert zijn opdrachtgever over design en de toepassing daarvan. Een ontwerp bureau vertelde onlangs: 'Bij het eerste

---

## 'Designers kunnen nog wat opsteken van reclamemakers als het gaat om de omgang met de klant.'

gesprek laten we zelden nog langer werk zien. We gaan gewoon luisteren, we gaan het gesprek aan. Eerst maar eens kennismaken en horen wat de opdrachtgever bezighoudt en wat hem zorgen baart.' En ook: 'Je moet bewegen. Niet zelden is uit iets kleins iets groots ontstaan.' In de typografische film 'Beautiful World' van Mieke Gerritzen komt een tekst voor: 'If you are looking for a solution to what you have been told is an architectural problem. Consider that the solution may not be a building.' Die attitude aan het begin van een relatie is de eerste stap op weg naar een meer succesvolle en meer langdurige samenwerking. Sta open voor de opdrachtgever en zijn probleem en bekijk samen wat het probleem is en hoe je dat kunt oplossen.

### Eerste contact

Het begint met een eerste contact. Hoe is dat tot stand gekomen? Het maakt een wezenlijk verschil of een potentiële opdrachtgever een bewuste keuze heeft gemaakt voor jou en wat je te bieden hebt. Veel eerste contacten ontstaan omdat men doorverwezen is door relaties. Dit is een belangrijk toetsmoment. Kloppen de opdrachtgever en zijn verwachtingen met hetgeen jij te bieden hebt? Zo niet, dan is dit een mooi moment om afscheid van elkaar te nemen. Ga je de opdracht aan, dan is het verstandig stil te staan bij de hierop volgende vijf vragen.

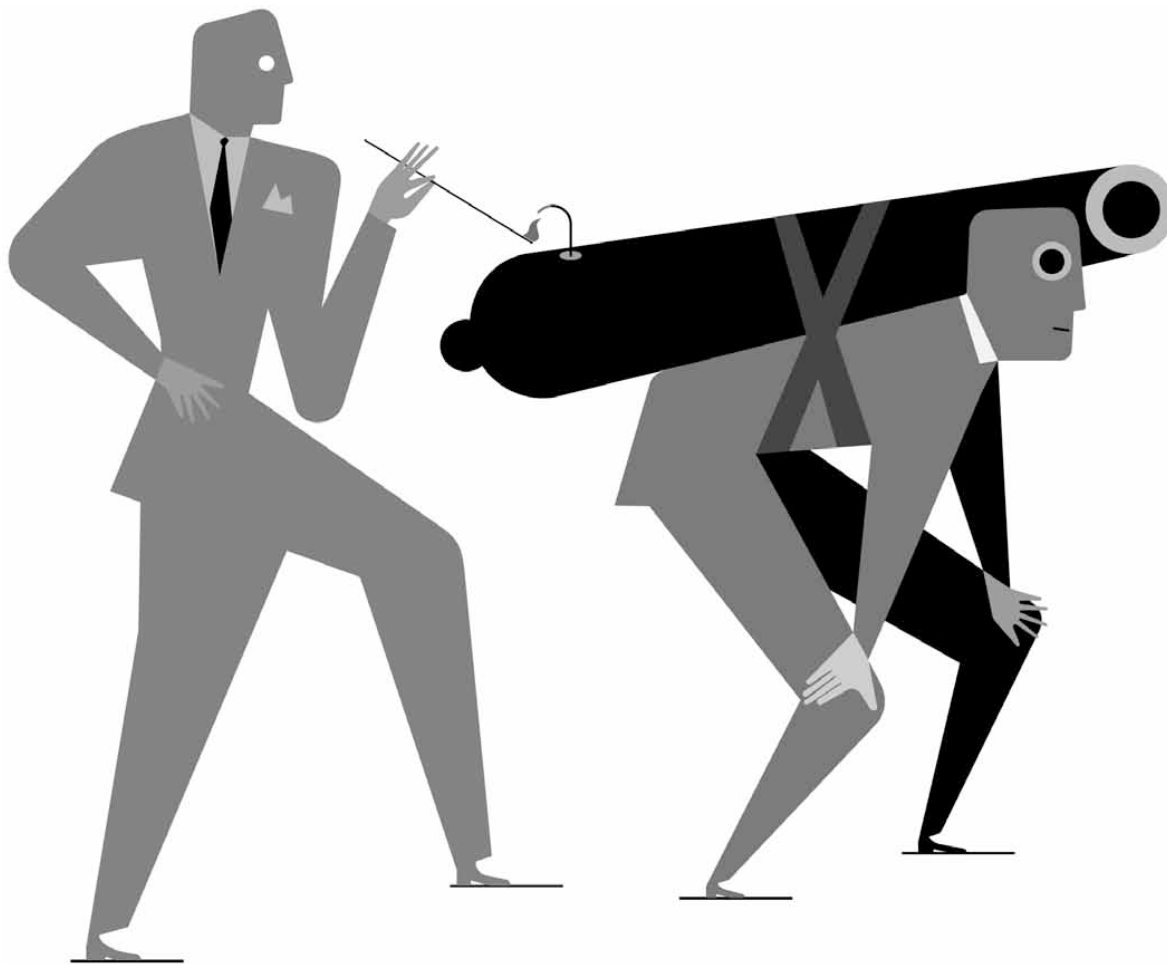
### 1 Devraag

Wat is de vraag, het probleem van de opdrachtgever? Heeft hij een logo nodig of een brochure, een jaarverslag of een restyling van zijn huisstijl? Is hij op zoek naar een eenmalige oplossing of zoekt hij een langdurige samenwerking. Zijn er ook nog andere, wellicht zelfs persoonlijke, doelstellingen? Goed doorvragen behoedt je voor het kiezen van de verkeerde strategie in het omgaan met je klant. Een van de grootste organisaties wereldwijd op het gebied van bouwmaterialen vroeg om een Europese campagne over veiligheid en heftrucks. Bij het uitvragen bleek dat die campagne maar één uiting was van een veel groter programma. Men had er behoefte aan de communicatie en vormgeving op te zetten rondom veiligheid. Een goede basisvormgeving, minstens elf campagnes, video's, posters, brochures... Een eerste start om vervolgens te kunnen differentiëren in vorm en boodschap, aangepast op alle verschillende culturen binnen de organisatie. Het kortetermijndoel was een goede campagne over veilig werken met heftrucks. Maar er waren ook andere doelstellingen: de directeuren die het project direct aanstuurden wilden ook graag een statement maken richting collega's en de directie van de moederorganisatie. Dat bepaalde mede de organisatie van het proces, het project zelf en de output daarvan.

### 2 De designladder

Waar bevindt de organisatie zich op de designladder? (zie ook Vb 09/10/09) Met andere woorden: hoeveel ervaring heeft de organisatie met (de inzet van) design? Is design al volledig ingebed in het denken van de organisatie of is het de eerste keer dat de organisatie design inzet? En op welk niveau? Strategisch, tactisch, operationeel? Als je weet hoe het zit, kun je vervolgstappen voorstellen die passen bij die specifieke klant. Op de eerste sport van de ladder ziet de context van je dienstverlening er anders uit dan op de laatste sport. De eerdergenoemde bouworganisatie bevindt zich op de tweede sport van de ladder. Design wordt ingezet maar voornamelijk om haar esthetische en ordenende kwaliteiten. De organisatie is het niet gewend om geld uit te geven aan vormgeving en communicatie. Dat heeft consequenties voor het tempo in het proces en ook voor het geduld dat je als designconsultant moet betrachten. Beheerste stapjes die stuk voor stuk hun toegevoegde waarde bewijzen maken het voor de opdrachtgever makkelijker om te wennen aan het proces, aan de kosten (en aan het uitgeven en verantwoorden daarvan),

**Roel Stavorinus**  
is zelfstandig  
designmanager  
en communicatie-  
adviseur



Illustratie: Cyprian Koscielniak

aan de communicatie over het project intern, enzo-voorts. Het tempo maakt het mogelijk de klant bij elk stapje goed voor te bereiden en te begeleiden.

### 3 De organisatie

Hoe is het bedrijf georganiseerd? En hoe stelt de opdrachtgever zich de organisatie van het project voor? Welke afdeling of welke werknemer is verantwoordelijk? Wie zijn belangrijk in de besluitvorming en hoe wordt die besluitvorming georganiseerd? Een goede opzet van het project tussen alle betrokkenen maakt de samenwerking efficiënter en prettiger en daarmee vaak ook goedkoper en met minder risico op fouten.

Bij het ontwikkelen van een visuele identiteit voor een museum in Amsterdam bleek het project niet goed ondergebracht in de organisatie. De projectvoering was gedelegeerd naar de onderste laag van de organisatie, op operationeel niveau, terwijl er nog veel fundamentele strategische keuzes te maken waren. Er waren drie contactpersonen. Het advies om één medewerker op senior niveau verantwoordelijk te stellen voor het project werd niet overgenomen. Dat leidde direct tot veel onduidelijkheid, onvolledige briefings, communicatieproblemen, extra kosten, enzo-voorts. Opdrachtgever en opdrachtnemer komen té vaak tegenover elkaar te staan met alle gevolgen voor de relatie van dien.

### 4 De ambities

Wat zijn de ambities van de organisatie ten aanzien van de inzet van design? Is er een groeipad mogelijk en over hoeveel tijd moet die groei voltooid zijn? Kun en wil jij daar een rol in spelen? De ervaring leert dat de meeste opdracht-

gevers niet echt over die langere termijn nadenken. Dit is je kans om van toegevoegde waarde te zijn. Om op basis van een analyse van de organisatie een groeipad voor te stellen. Het is overigens waarschijnlijker en logischer om dat pas in een later stadium te doen, als je de organisatie beter kent. Geduld is hier belangrijk, evenals de keuze van het juiste moment.

Bij het ontwikkelen van een huisstijl voor een sportcentrum wilde de ontwerper direct een website begroten en ontwikkelen. Terwijl de ondernemer daar nog niet aan toe was. Hij overzag het project niet en zag op tegen de kosten. Zijn enthousiasme over de nieuwe huisstijl maakte dat hij zelf graag aan de slag wilde met de website. Het forceren van die website aan het begin van de samenwerking had zonder twijfel de relatie onder druk gezet.

### 5 Het kennisniveau

Wat is het kennisniveau van de opdrachtgever? Is hij in staat om te zien wat design voor zijn organisatie kan betekenen? Is hij in staat om zijn vraag te formuleren en kan hij jouw presentaties beoordelen? Het is belangrijk dat je elkaar begrijpt. Jouw terminologie, processen, output en jouw verwachtingen als vanzelfsprekend nemen is een van de grootste valkuilen die een goede relatie in de weg staan. Stem je verhaal af op jouw specifieke klant.

Genoemde vijf punten hangen uiteraard met elkaar samen. Zo heeft een organisatie op de bovenste sport van de designladder een hoger kennisniveau dan een organisatie op de sporten daaronder. Bovendien moet niet vergeten worden dat het hier gaat om een continu proces. Ontwerpers doen er

goed aan meer vanuit 'account' te denken en te werken. 'To take into account' betekent 'rekening houden met' en 'aandacht schenken aan'. Concreet betekent het, dat je los van de projecten die je voor een opdrachtgever doet, goed om je heen kijkt, relevante ontwikkelingen signaleert en die onder de aandacht van je opdrachtgever brengt. Toon je betrokken. Kijk continu met je opdrachtgever mee en signaleer waar design een rol van betekenis kan spelen. Probeer die rol en de waarde daarvan ook te kwantificeren. Ondernemers, maar ook overheden, worden graag voorzien van argumenten die zij begrijpen en die hen helpen draagvlak binnen de organisatie te creëren.

Realiseer je dat het vertrouwd raken met (de inzet van) design tijd kost; en realiseer je dat het even duurt voordat je vertrouwd bent met de organisatie en haar processen! Gaandeweg merk je dat het mogelijk is om gezamenlijk design en methoden van design te integreren in het bedrijfsproces. Daarmee help je de organisatie de volgende stap op de ladder te betreden en heb je zelf bijgedragen aan een betere klant en aan professioneler opdrachtgeverschap. Maar bovenal heb je een relatie gebouwd die je veel zekerheid biedt voor de toekomst.

–  
**Roel Stavorinus**