



WERK AAN DE WINKEL VOOR DE CREATIEVE INDUSTRIE

HOE BEGRIJPEN WE ONZE KLANTEN BETER ÉN VERBETEREN EN VERNIEUWEN WE ONSZELF?

De creatieve industrie is belangrijk als visitekaartje van de Nederlandse economie. Ontwerpers, designbureaus en digital agencies helpen bedrijven en organisaties om succesvol om te kunnen gaan met veranderingen in de context. Zo zorgen ze voor succes voor hun opdrachtgevers en is het 'hefboomeffect' van de creatieve industrie groot. Het is dan wel zaak om die opdrachtgever te begrijpen om zo goed mogelijk op hun behoeften in te spelen.

Maar... dat kan alleen als de creatieve industrie zelf succesvol is en blijft: economisch gezond, investierend in kennis en open staan voor vernieuwingen van het eigen organisatie- en verdienmodel.

Een boeiende avond op 17 mei in Pakhuis De Zwijger maakte duidelijk dat er nog veel werk aan de winkel is. Willen we als creatieve industrie mooi en effectief werk blijven leveren dan moeten we aan de bak. Onze klanten beter begrijpen en bedienen én tegelijk onszelf verbeteren en vernieuwen. Drie gespreksrondes leverden inzichten op van opdrachtgevers, onderwijs en onderzoek en de brancheverenigingen. Hoe vinden we ons als creatieve industrie opnieuw uit? Hoe zorgen we dat we overeind blijven en onze toegevoegde waarde voor opdrachtgevers maximaal wordt?

Pieter Aarts, bestuurslid van DMN en moderator, trapte de avond voor ruim 100 aanwezigen af. Hij benadrukte het toegenomen belang van de creatieve industrie: 'de inzet van design en designers zorgt ervoor dat organisaties in kunnen spelen op veranderingen in de context. Producten en diensten die aantrekkelijk, betekenisvol en relevant zijn en daarmee zorgen voor een duurzaam concurrentievoordeel'. Ook lukt het creatieve professionals om te gaan met de toegenomen complexiteit van opdrachten en het oplossen van zogenaamde 'wicked problems'. 'Dat is allemaal mooi en aardig', aldus Pieter, 'maar het benadrukt ook dat de creatieve industrie zélf moet zorgen gezond en vitaal te zijn. Interessant is het feit dat we weliswaar onze opdrachtgevers helpen succesvol te innoveren, maar tegelijkertijd lijken te vergeten om zélf te innoveren.' Aarts refereert aan Richard Kelly (ex-IDEO) die pleit voor nieuwe coalities, andere manieren van samenwerken en het continu investeren in kennis en expertise. 'Anders (samen)werken is broodnodig en daarvoor moeten we ook zelf met de billen bloot.' Het zal een rode draad blijken in de rest van de avond.

Perspectief 1: de wereld van de opdrachtgevers

Mark van Iterson, design lead bij Heineken International, is helder in wat hij verwacht van designers. 'Heineken werkt samen met verschillende bureaus waarbij we specifiek naar expertise en toegevoegde waarde kijken. Design voegt absoluut waarde toe aan onze producten en maakt het merk tastbaar en sterk. Bottom line is dat ontwerpers moeite willen doen om ons merk, onze klant, onze context en onze organisatie te kennen, te begrijpen en toe te passen.' Mark heeft enerzijds te maken met enorme volumes (denk alleen al aan verpakkingen en kratten) maar ook het experiment schuwt hij niet. Uiteraard met beleid: 'Heineken is wereldspeler en een premium merk, daar moet je voorzichtig mee omgaan.' Gevraagd naar wat ontwerpers nog kunnen leren: 'Ben je bewust van je specifieke toegevoegde waarde en wees daar helder in. Eerlijk zijn in wat je kunt én wat je niet kunt. Vraag de opdrachtgever vooral vaak hoe hij of zij vindt dat je het doet, zoek feedback en stel sowieso veel meer vragen. Wees nieuwsgierig, ga voor de interactie en bouw aan een relatie met een echte match. Dat kost tijd en energie maar met minder lukt het niet, zeker niet op het niveau van een merk zoals het onze.'

Het MKB is voor veel ontwerpers een nog onbekend en onontgonnen gebied. Michel Krechting maakt direct duidelijk hoeveel kansen daar liggen. Ook voor opdrachtgevers zoals hijzelf. Zijn case met het merk Yepp is ijzersterk: 'Ik kocht op eigen risico de bijna failliete boedel van dit familiebedrijf. Door het merk vanaf de grond opnieuw op te bouwen, continu te innoveren en vanaf het allereerste begin intensief samen te werken met een ontwerp bureau maakten we er

een succes van. Design en design-denken maakten (en maken) het verschil.' Michel is helder in de succesfactoren van de samenwerking: 'Durf beiden te gaan voor de lange termijn, investeer in tijd en energie, ben duidelijk in je verwachtingen en maak heldere afspraken, ook als je wilt participeren in het succes. Denk bijvoorbeeld aan het delen van royalties.' Michel is ondernemer pur sang en benadrukt dat ontwerpers wat hem betreft zich zakelijker mogen opstellen. 'Realiseer je voor welke business en (eind)klanten je werkt. Begrijp wat omzet, winst, investeringen en risico's behelzen. Zeker bij het produceren van een massaproduct zoals onze fietszitjes en helmen. Zorg dus dat je een volwaardige sparringpartner wordt.' Kortom: werk met ziel én zakelijkheid.

Als opdrachtgever ervaart Vera Winthagen een andere context dan toen ze werkte bij designbureau VanBerlo. Ze maakte de overstap naar de gemeente Eindhoven en werkt daar nu als design-consultant. 'Politiek heb je overal, maar het klopt: werken binnen een gemeente heeft veel meer politieke aspecten.' Volgens Vera levert een designmentaliteit en het werken met designmethodes voordelen op voor de publieke sector. 'We ontwikkelen nu beleid met alle stakeholders samen, maken abstracte beleidsplannen in een prototype-aanpak direct test- en meetbaar, en nemen daarin de ambtenaren actief mee'. De gemeente Eindhoven ontwikkelt stap voor stap meer gevoel voor de betrokkenen, betreft ze er in een vroeger stadium actief bij en leert te denken in oplossingen in plaats van procedures en regels. Zoals nieuwe vormen van aanbesteden waarbij er andere voorwaarden worden gesteld en de kwaliteit van de oplossing, samenwerking en de lange termijn centraal staan. Vera geeft designers mee dat werken in de publieke sector misschien nog wel lastiger is dan voor een commerciële opdrachtgever. 'Gelijk hebben is iets anders dan gelijk krijgen. 'Choose your battles' en hanteer een goede antenne. Zoek interne sponsors en besteed veel tijd en aandacht om die mee te krijgen. Geef ze ook de juiste munitie in handen om met jouw hulp hogerop in de organisatie succes te boeken.'

Perspectief 2: de wereld van onderwijs en onderzoek

Paul Rutten, lector op de HvRotterdam, introduceert de tweede ronde met de vraag: moeten we de markt zijn gang laten gaan of speelt de publieke sector – ook vanuit onderwijs en onderzoek – hierin een rol? Hoe passen we onderzoek toe in ons eigen dagelijkse werk en functioneren, maken we de match met opdrachtgevers beter en staan we open voor 'nieuwe' modellen en inzichten?

leva Rozetale, PhD op de UvAmsterdam en werkzaam bij het onderzoeksprogramma Battle Of The Souls heeft precies daarnaar gekeken. Wat zijn de bestaande verdienmodellen voor de creatieve industrie en wat is mogelijk een nieuw model? Innovatie op bedrijfsmatig vlak dus. Dat is nog lastig genoeg blijkt uit haar eerste rondgang langs een groot aantal Nederlandse ontwerp bureaus. 'Innoveren met en voor klanten doen die bureaus goed', constateert leva, 'maar daadwerkelijk nieuwe vormen van samenwerken, overeenkomsten en afrekenen zijn slechts mondjesmaat te vinden.' Rozetale ziet kansen voor nieuwe vormen van samenwerken. Ook vanuit het perspectief van de opdrachtgever, zoals partnering, licenties, abonnementen, en het samen delen van risico's. 'Het uurtje-factuurtje is weliswaar de manier die we allemaal kennen, maar is op termijn ook kwetsbaar. Dat zien we nu al in bijvoorbeeld het grafisch ontwerpen. Denk aan uurtarieven die onder druk komen te staan, minder geld om kwaliteit te waarborgen en design

dat door opdrachtgevers slechts gezien wordt als 'commodity'. Voor een duurzame groei van de sector is dat op de lange termijn funest.'

Bart Ashmann van CLICKNL haakt daarop in. 'Vanuit ons onderzoeksprogramma wordt in de huidige ronde bekeken hoe we de Nederlandse creatieve industrie wendbaarder en weerbaarder kunnen maken, nationaal en internationaal. Maar ik ben een warm pleitbezorger om dat nog veel actiever in te vullen.' Bart – ook voorzitter van de BEDA (internationale koepel van beroepsverenigingen van ontwerpers) – erkent dat dit een gezamenlijke inspanning moet zijn. 'We zijn daar als opdrachtnemers, opdrachtgevers én de publieke sector samen verantwoordelijk voor. Als we vinden dat de creatieve industrie een belangrijke driver is voor innovatie en duurzame economische groei dan is aandacht voor het duurzaam concurrerend maken ervan een must. Daarvoor zetten we publiek onderzoeksgeld graag in. Hoe creëer je bijvoorbeeld cross-overs en geef je vorm aan tal van noodzakelijke transitie's? Samen optrekken en intensiever samenwerken is wat dat betreft mijn take-away van vanavond'.

Gerbrand Bas is vanuit de Federatie Creatieve Industrie al jaren bezig om die brug te slaan. Hij pakt er direct op door. 'Weliswaar is de creatieve industrie naar buiten toe een fraai visitekaartje voor de Nederlandse economie, maar de positie van veel werknemers en ondernemers in diezelfde industrie is niet best.' Gerbrand refereert aan de recent verschenen arbeidsmarktagenda van het ministerie van OCW. Die was aanleiding om vanuit de Federatie deze zorgen nogmaals te uiten. 'De uitdaging is hoe we de positie op de arbeidsmarkt structureel kunnen verbeteren. Dan gaat het over de kwaliteit van opleidingen, de aansluiting op de beroepspraktijk, loopbaanontwikkeling en het aanleren van professionele vaardigheden.' Als oud-bestuurslid van DMN is Gerbrand tevens warm pleitbezorger om ook opdrachtgevers hierbij te betrekken. 'Onderdeel van een betere positie op de arbeidsmarkt en een vitale creatieve industrie is dat we opdrachtgevers voor ons winnen, opvoeden en vooral overtuigen van onze toegevoegde waarde. Niet alleen de (kleine) bovenlaag die design al lang en breed inzet en het belang onderkent. Juist ook de enorme laag daaronder want daar zit een enorme potentie. Hoe vertellen we hen het juiste verhaal: in hun taal, begrijpelijk, meetbaar en onderbouwd? Wat dat betreft is juist daar nog een wereld te winnen.'

Prijswinnende case: lessons learned

Een aangename en leerzame break vormt de case van opdrachtgever RoyalFloraHolland en designbureau Vandejong. Zij wonnen de Dutch Design Awards Best Client 2017 met het interne veranderprogramma 'Let It Grow'. In hoog tempo wordt door Franklin de Bekker vanuit Vandejong het ontstaan van de case uit de doeken gedaan. 'Chemie, samenwerking, synergie en de juiste start-up mentaliteit vormden de hoofdmoot. We bekeken samen wat het probleem was, schreven geen briefing maar richtten ons vooral op de vraag hoe je het beste dit probleem met design en design-denken zou kunnen oplossen.' Daarbij hielp het dat Silke Tijkotte als opdrachtgever veel autonomie en zeggenschap kreeg. 'Op die wijze konden we verbazend snel heel veel meters maken, mensen enthousiasmeren en zo snel mogelijk gaan bouwen en uitproberen. We creëerden een eigen 'organisatie en merk' om dit traject tastbaar te maken.' Silke

benadrukt dat 'de klik' aanleiding was voor de samenwerking. 'Het gaat om vertrouwen en erop kunnen vertrouwen dat je samen het traject in gaat, met alle pieken en dalen van dien.' Die pieken kwamen snel, net zoals het zichtbare succes, maar helaas waren er daarna ook dalen. Een wisseling op het hoogste niveau binnen RoyalFloraHolland zorgde voor een nieuwe CEO die andere afwegingen maakte. 'De stekker ging recent uit dit initiatief', vertelt Silke, 'dat is ontzettend jammer maar levert voor Franklin en mij een belangrijke les op: zorg altijd dat je een nulmeting doet en dat je ook in cijfers concreet kunt bewijzen wat je doet en wat het effect daarvan is. Onderbouw vanaf het begin wat je gaat doen en leg dat vast. Als je daarnaast continu zorgt voor interne sponsors en ambassadeurs, ook hogerop en op C-level, zorg je voor een goed fundament.'

Perspectief 3: de wereld van de branche- en beroepsverenigingen

Adjan Kodde, CEO van Mirabeau en jarenlang voorzitter van de Dutch Digital Agencies, is net terug van een werkbezoek in Silicon Valley. 'Dat is echt een andere wereld waarin innovatie inmiddels de kernactiviteit is van bedrijven zoals Apple, Amazon of Google. De kloksnelheid is anders, de urgentie om continu te verbeteren is in alles voelbaar.' Adjan ziet dat de Nederlandse digitale bureaus wat dat betreft er een fors tandje bij moeten zetten. 'Er is een wereld te winnen, met en voor onze opdrachtgevers, maar ook binnen de bureaus en tussen disciplines. Wil je opschuiven in de waardeketen dan moet je op een hoger niveau acteren: strategisch, met meer impact en vooral met kennis en vaardigheden in business-skills. Daarbij past 'embedded' werken binnen een groot merk zoals wij als Mirabeau bijvoorbeeld bij KLM al jarenlang doen.' Gevraagd naar z'n prioriteiten voor de komende jaren: 'Laten we zorgen dat we als bureaus structureel meer winst maken. Juist nu het economisch zo goed gaat moeten we qua marge meer vet op de botten kweken. Er komen immers ook ooit weer mindere tijden aan en die broodnodige innovatie kost ook geld. Werk met een andere mind-set en experimenteer, bouw sneller en leer daarvan. Tot slot: ben als bureau beter in staat je toegevoegde waarde helder uit te leggen, meetbaar te maken en daarop samen met je klant te sturen. Durf af te rekenen op prestaties, richt je op hoe je het verschil maakt en bijdraagt aan het oplossen van een écht probleem.'

Mirjam Van Coillie, voorzitter van DMN en werkzaam als marketing en innovatie-lead bij Gazelle heeft als ontwerper al jarenlang een plek in de business. Bij Auping en Philips werkte ze eerst vanuit design, binnen Philips stapte ze over naar de business-kant. 'Ik werd door collega ontwerpers succes gewenst toen ik in hun ogen overstapte naar 'the dark side', zoals die dat zagen.' Mirjam ziet design als integraal onderdeel van de business en benadrukt dat goede ontwerpers die cross-over kunnen faciliteren. 'De maakindustrie, branding en design zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Wil je daar als designer een rol in spelen dan moet je het spelletje willen snappen en weten hoe de business werkt. Hoe zit het met cijfers? Hoe bewijs je concreet je waarde? Je moet willen en kunnen samenwerken met allerlei specialisten en disciplines, binnen en buiten een bedrijf. Want steeds vaker is design integraal onderdeel van een organisatie en werken er binnen opdrachtgevers heel goede professionals.' Vanuit DMN ziet Mirjam dat die strategischer inzet van design en het samenwerken van ontwerpers binnen een bedrijf met ontwerpers 'van buiten' steeds belangrijker wordt. 'Het onderzoek en boek van Giulia

Calabretta (TU Delft IDE) is wat dat betreft zeer waardevol: wat zijn de processen, methodes en tools die ontwerpers en bureaus nodig hebben om hun toegevoegde waarde te blijven leveren?’

Als directeur van de BNO ziet Madeleine van Lennep grotendeels hetzelfde beeld: ‘Wat mij betreft is onderwijs, opleiden en het zorgen voor de juiste skill-set van ontwerpers absolute topprioriteit. Dan gaat het over de aansluiting van opleidingen op de arbeidsmarkt én over ‘life long learning’. Jonge ontwerpers starten hun loopbaan, maar die loopbaan kan en zal heel veel verschillende kanten hebben. Zorg dus dat ontwerpers goed toegerust zijn om daarmee om te gaan. Daar past ook bij dat je beschikt over broodnodige zakelijke- en ondernemingsvaardigheden.’ Vanuit haar ontstaan is de BNO een vereniging met een grote diversiteit aan leden en disciplines. ‘Die diversiteit is er, zo ook hoe onze leden het doen. Kleine, jonge, experimentele studio’s doen het opvallend goed, zo ook de grotere bureaus die strategisch(er) acteren en langer en intensiever met opdrachtgevers samenwerken.’ Madeleine is daarom blij met het initiatief van de BNO, waarin NIMA en DMN participeren. ‘Geïnspireerd op het onderzoek van de Britse Design Business Association (DBA) ‘What Clients Want’ gaan we Nederlandse organisaties bevragen over hun ervaringen, eisen en wensen als opdrachtgever. Eind dit jaar hebben we daarvan de resultaten en die gaan we graag delen zodat we er met z’n allen ook concreet op kunnen doorpakken.’

Wrap up: hoe ziet een ervaren rot het?

Eugene Bay sluit de avond af. Vanuit zijn ervaring binnen VBAT en het jarenlang intensief samenwerken met grote opdrachtgevers herkent hij veel van wat er voorbij is gekomen. Hij begint met een constatering: ‘Nederlanders zijn eigenwijs, nieuwsgierig en ook direct. Soms wellicht wat té direct. Luister heel goed naar je opdrachtgevers en doe dat zorgvuldig.’ Het continu willen verbeteren en innoveren ziet hij als basishouding van elke ontwerper. Verbeteren van wat je klant doet, net zo goed als het verbeteren van wat je zelf aan die klant aanbiedt. Logisch dus dat je jezelf verdiept in je klant (en de klant van die klant). Stel vragen, blijf vragen stellen en stel je nieuwsgierig en leergierig op. ‘Realiseer je wat business is, hoe dat werkt en hoe je daarop inspeelt. Welk probleem los je met jouw inzet en ideeën eigenlijk op? Hoe meet je concreet dat verschil? En durf je je daarop af te laten rekenen?’

Daar hoort vanzelfsprekend bij dat je het juiste verhaal op de juiste wijze kunt vertellen. ‘Storytelling is essentieel om jouw inzet door de klant op waarde te laten schatten’. En Eugene benadrukt het belang van een relatie die tegen een stootje is bestand. ‘Investeer in de lange termijn én in het doorgronden van een organisatie. Hoe zit het met politiek en besluitvorming. Wie is jouw sponsor of ambassadeur?’ Last but not least: ‘Zorg voor een echte klik, gelijk hebben is iets anders dan gelijk krijgen, maar als je elkaar recht in de ogen kunt kijken en een gezamenlijk doel nastreeft helpt dat enorm.’

Tot slot: Zeven 'Take Aways'

1. Verbeter en vernieuw continu, ook zelf, en maak innovatie prioriteit één.
2. Onderbouw en maak wat je doet meetbaar, leg helder uit wat je doet en welk probleem je oplost, durf je daarop ook af te laten rekenen.
3. Durf opdrachtgevers te (blijven) vragen hoe je het doet, sta open voor feedback
4. Bouw aan een lange termijn relatie en investeer daar tijd, energie en kennis in.
5. Durf te variëren in afspraken, verdienmodellen en samenwerkingsvormen, bekijk wat het beste werkt voor de opdrachtgever en jezelf.
6. 'Gelijk krijgen' is iets anders dan 'gelijk hebben', ontwikkel gevoel voor (interne) politiek, betrek je eigen sponsors en interne ambassadeurs op tijd.
7. Heb vooral aandacht voor (potentiële) opdrachtgevers die design (nog) niet inzetten, bedenk hoe je hen overtuigt en meeneemt, daar is nog veel te halen.

Het boek van Vera Winthagen (Gemeente Eindhoven) over designdenken in de publieke sector

Het boek van Giulia Calabretta (TU Delft IDE) over strategic design

Het onderzoek van de Design Business Association *What Clients Want*

Verslag: Pieter Aarts

Met dank aan: Pakhuis De Zwijger (Dymphie en Ewa), DMN (Pieter en Christine), Paul Rutten, Dutch Design Awards, Dutch Digital Agencies, de BNO, alle sprekers/gasten

