

Vormvrij : marktonderzoek en bepaling van een geschikt acquisitieplan voor een ontwerpbureau

Citation for published version (APA):

Even, H. M. A., & Kroon, van der, E. P. M. (1996). *Vormvrij : marktonderzoek en bepaling van een geschikt acquisitieplan voor een ontwerpbureau*. (TU Eindhoven. Fac. TBDK, Bedrijfskundewinkel : ondernemersadviezen; Vol. 95.46.S16). Technische Universiteit Eindhoven.

Document status and date:

Gepubliceerd: 01/01/1996

Document Version:

Uitgevers PDF, ook bekend als Version of Record

Please check the document version of this publication:

- A submitted manuscript is the version of the article upon submission and before peer-review. There can be important differences between the submitted version and the official published version of record. People interested in the research are advised to contact the author for the final version of the publication, or visit the DOI to the publisher's website.
- The final author version and the galley proof are versions of the publication after peer review.
- The final published version features the final layout of the paper including the volume, issue and page numbers.

[Link to publication](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

If the publication is distributed under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license above, please follow below link for the End User Agreement:

www.tue.nl/taverne

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

openaccess@tue.nl

providing details and we will investigate your claim.

Vormvrij

Hélène Even & Edwin van der Kroon
November 1996

Vormvrij

Marktonderzoek en bepaling van een geschikt acquisitieplan voor een ontwerpbureau

Opdrachtnaam: Vormvrij
Opdrachtcode: 95.46.S16
Begeleiders: L.A. van Oosterhout
M. van der Plaat
Uitvoerders: H.M.A. Even
E.P.M. van der Kroon

Voorwoord

Dit rapport is het resultaat van een onderzoek bij de Bedrijfskundewinkel. De opdracht werd aangedragen door een ontwerper uit Eindhoven. De Bedrijfskundewinkel is een non-profit adviesbureau en valt onder de Wetenschapswinkels van de Technische Universiteit Eindhoven (TUE). De Bedrijfskundewinkel geeft advies aan startende en kleinschalige ondernemers en non-profit organisaties die behoefte hebben aan advies op bedrijfskundig gebied en zelf niet de kennis en/of middelen hebben om een commercieel adviesbureau in te schakelen.

Deze opdracht hebben wij - twee studenten Technische Bedrijfskunde aan de TUE - met plezier naast onze studie uitgevoerd. Tijdens de studie wordt vaak de nadruk gelegd op de theoretische kant van een onderwerp. Door het uitvoeren van een project bij de Bedrijfskundewinkel hebben we de mogelijkheid gekregen om een echt praktijkgeval te onderzoeken.

Aangezien het onderzoek zich vooral richtte op de meubelbranche, hebben we veel specifieke aspecten leren kennen over deze branche, zoals de gebruikelijke wijze van betaling, de samenwerking tussen ontwerper en opdrachtgever etc. Het is dus zeker een leerzaam project geweest voor ons en we hopen dat dit onderzoek in de toekomst zijn vruchten zal afwerpen in de vorm van binnenstromende ontwerp opdrachten voor de ontwerpstudio "Vormvrij".

Tot slot willen we nog Letty van Oosterhout, Jacques Schram en Miriam van der Plaat van de Bedrijfskundewinkel bedanken voor hun hulp en advies. Ook de mensen van de BnO, Ahrend, Bulo en Mybra willen we graag bedanken voor het verstrekken van de benodigde informatie.

Eindhoven, november 1996;
Hélène Even
Edwin van der Kroon

Samenvatting

Een ontwerper uit Eindhoven heeft sinds twee jaar een eigen ontwerp bureau, dat momenteel redelijk goed loopt. De opdrachten komen echter niet doorlopend binnen, zodat de ontwerper vaak te maken heeft met pieken en dalen in de werkdruk. De ontwerper wil graag een constant gevulde orderportefeuille, waarbij hij graag opdrachten voor grotere bedrijven wil uitvoeren. Dit is tevens de hoofdpdracht zoals deze is onderzocht gedurende dit onderzoek. Uit deze hoofdpdracht zijn een aantal onderzoeksdeelvragen afgeleid, waarop hieronder nader wordt ingegaan.

Allereerst is de huidige ontwerpersmarkt in kaart gebracht middels een literatuurstudie. Het is gebleken dat de interieurbranche het minst aantrekkelijk is met betrekking tot de marktontwikkelingen, in tegenstelling tot de grafische branche die de meest gunstige toekomstperspectieven biedt.

Vervolgens zijn de eisen en wensen van de opdrachtgevers onderzocht door middel van een schriftelijke enquête onder 100 potentiële opdrachtgevers. Tot slot is er een SWOT-analyse voor Vormvrij uitgevoerd. Hieruit zijn belangrijke zwakke en sterke punten van Vormvrij naar voren gekomen.

Aan de hand van deze gegevens is een strategisch promotieplan opgesteld met behulp van een 10 stappenplan. Het belangrijkste hierbij is dat de ontwerper goed nadenkt over zijn kernactiviteiten en de voordelen voor de klanten goed overbrengt.

Conclusies en aanbevelingen:

- Om een constante en goed gevulde orderportefeuille te krijgen, moet er door de ontwerper meer aandacht besteed worden aan acquisitie. Op die manier krijgt de ontwerpstudio op den duur een groter netwerk met belangrijke persoonlijke contacten die zorgen voor meer opdrachten. Vooral door het veelvuldig bezoeken van beurzen, persoonlijk of telefonisch benaderen van bedrijven is erg effectief.
- De ontwerpstudio "Vormvrij" kan in de toekomst alleen blijven concurreren met de overige ontwerpers, wanneer zij meegroeit met de ontwikkelingen op de markt. Kennis van materialen en bestaande produktietechnieken vinden de klanten steeds belangrijker. Deze ontwikkelingen kunnen goed bijgehouden worden door middel van cursussen (bijvoorbeeld bij branche-organisaties) en/of het lezen van vakliteratuur.
- Uit de enquête is gebleken dat aspecten zoals de verkoopbaarheid van het produkt en de samenwerking worden als zeer belangrijk ervaren. De aspecten prijs, ervaring, mondelinge uitdrukkingsvaardigheid, vestigingsplaats en technische faciliteiten spelen een secundaire rol.

Resultaten SWOT-analyse:

- De zwakke punten waaraan gewerkt moet worden, zijn: ervaring, communicatie, produktietechnische kennis en de technische faciliteiten.
- Externe bedreigingen zijn vooral de naambekendheid en de toekomstige marktontwikkelingen in de vorm van marketing- en produktechnische kennis.

- De sterke kanten van de ontwerpstudio die men kan uitbuiten zijn: multidisciplinair, prijs, en zijn geografische plaats.
- Externe kansen die in de toekomst benut kunnen worden liggen op het gebied van originaliteit.

Uiteindelijk is aan de hand van deze resultaten een strategisch promotieplan opgesteld. Hierbij zijn 6 stappen van een tien stappenplan doorlopen en concreet ingevuld voor de opdrachtgever. Hierin zijn onder andere de kernboodschap (stijging van produktverkoop) en de Unieke Verkooppunten (originaliteit, onderscheidend en lage prijs) voor de opdrachtgever gedefinieerd.

Inhoudsopgave

Voorwoord	i	
Samenvatting	iv	
Hoofdstuk 1	De onderzoeksopzet	1
1.1	Inleiding	1
1.2	Huidige situatie	1
	1.2.1 De organisatie	1
	1.2.2 De omgeving	1
1.3	Probleemomschrijving	2
1.4	Probleemafbakening	2
1.5	De onderzoeksvraag	2
	1.5.1 Onderzoeksdeelvragen	2
1.6	Onderzoeksmethode	3
Hoofdstuk 2	De onderzoeksresultaten	5
2.1	Inleiding	5
2.2	De markt	5
	2.2.1 Marktsegmentatie	5
	2.2.2 Marktbenadering	7
2.3	Eisen en wensen van opdrachtgevers	7
	2.3.1 De kennis en de vaardigheden van de ontwerper	8
	2.3.2 Samenwerkingsvaardigheden van de ontwerper	9
	2.3.3 Communicatieve vaardigheden van de ontwerper	10
	2.3.4 Marketingkennis en -vaardigheden van de ontwerper	10
	2.3.5 Tariefconstructies	10
	2.3.6 Overige aspecten	11
2.4	Ervaringen en meningen van opdrachtgevers	12
2.5	Kruisverbanden	13
Hoofdstuk 3	SWOT-analyse	15
3.1	Inleiding	15
3.2	SWOT-analyse	15
3.3	Marktpositie	15
Hoofdstuk 4	Het strategische promotieplan	19
4.1	Inleiding	19
4.2	Het stappenplan	19
4.3	Stap1: het bepalen en selecteren van de doelgroep	19

4.4	Stap 2: het opstellen van de acquisitiestrategie	20
4.5	Stap 3: het bepalen van de kernboodschap	20
4.6	Stap 4: het bepalen van de unieke selling points	20
4.7	Stap 5: het vertalen van de USP's in voordelen	20
4.8	Stap 6: keuze van de acquisitie-instrumenten	21
Hoofdstuk 5	Beantwoording onderzoeksvragen	23
5.1	Inleiding	23
5.2	Resultaten Onderzoeksdeelgebieden	23
5.3	Antwoord op de onderzoeksvraag	23
Hoofdstuk 6	Conclusies en aanbevelingen	25
6.1	Inleiding	25
6.2	Conclusies	25
6.3	Aanbevelingen	26
Literatuurlijst		27
Bijlage 1	Interviewopzet branche-organisaties	I
Bijlage 2.1	Introductiebrief	II
Bijlage 2.2	De enquête	III
Bijlage 3	Inkomsten	XIII

Hoofdstuk 1 De onderzoeksopzet

1.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt eerst de huidige situatie en omgeving beschreven. Er wordt onder andere bekeken wie de opdrachtgever is en at voor een bedrijf het betreft. Vervolgens wordt nader ingegaan op de probleemomschrijving, de afbakening en opdrachtomschrijving. Tot slot wordt de vooraf opgestelde onderzoeksmethode beschreven.

1.2 Huidige situatie

1.2.1 De organisatie

De opdrachtgever is eigenaar van een ontwerpstudio genaamd Vormvrij, die nu ruim een jaar bestaat. De eigenaar heeft in maart 1994 zijn studie aan de Academie voor Industriële Vormgeving afgerond. In het verleden heeft Vormvrij voor derden al allerlei ver uiteenlopende ontwerpen gemaakt, van relatiegeschenk tot aan gereedschapkast. Tot op heden is Vormvrij ad hoc werkzaam op een breed gebied, waarbij de meeste opdrachten binnenkomen via mond-op-mond reclame. Sinds enige tijd ontwerpt de eigenaar meubels voor een beperkt aantal meubelfabrikanten. In de toekomst wil hij zich voornamelijk richten op de meubelbranche, waarbij hij ontwerpen maakt in opdracht van een fabrikant.

De wijze van betaling voor het ontwerp, oftewel honorarium zoals men het in de ontwerpersbranche noemt, is in dit geval gebaseerd op een vergoeding per uur. Het tarief bij branchegeenoten die aangesloten zijn bij de Vereniging voor Industrieel Ontwerpen¹ zijn ca. f125,- netto per uur. Bij Vormvrij liggen deze tarieven rond de f50,- tot f85,- netto per uur.

1.2.2 De omgeving

In de regio bevinden zich momenteel circa 72 ontwerpstudio's waarvan vier studio's relatief groot zijn. Aangezien het mogelijke werkterrein van de opdrachtgever geheel Nederland en de grensstreken met België en Duitsland bestrijkt, ondervindt Vormvrij concurrentie in veelvoud van 72. Het aanbod van ontwerpers is veelal groter dan de vraag en de omgeving is erg dynamisch. Er komen tegenwoordig steeds nieuwe technologische ontwikkelingen op de markt, waardoor het voor een ontwerper een vereiste is om met de ontwikkelingen mee te gaan.

Wanneer er gekeken wordt naar de verhouding tussen een leverancier en een fabrikant, ziet men dat er van een leverancier steeds meer verwacht wordt, zo ook van ontwerpers. Hij dient rekening te houden met allerlei aspecten op gebieden van: ergonomie, economie, produktie, milieu, wetgeving enz. Eenvoudige schetsen zijn vaak niet meer toereikend. De fabrikant wil prototypes, verschillende varianten en/of ontwerpen die al dan niet gemaakt zijn op een CAD-systeem.

¹ meer informatie over de gehanteerde tarieven door de branche-organisatie staat in bijlage 3.1.

1.3 Probleemomschrijving

Na twee bijeenkomsten met de opdrachtgever is de volgende probleemdefinitie naar voren gekomen:

"Het ontwerpbureau "Vormvrij" krijgt onvoldoende opdrachten binnen om een continue bedrijfsvoering te handhaven."

1.4 Probleemaafbakening

Wanneer de probleemdefinitie nader wordt bekeken blijkt dat de marktbenadering een belangrijke rol speelt. Het begrip "de markt" is echter een zeer ruim begrip en om een goed onderzoek uit te voeren is het noodzakelijk om binnen deze markt segmenten te onderscheiden. Op die manier krijgt men een goed beeld van de hele markt met de daarbijbehorende kansen en bedreigingen voor de ontwerpstudio. De markt kan hierbij worden verdeeld in 4 segmenten:

1. Grafisch ontwerpers
2. Interieur ontwerpers
3. Industrieel ontwerpers
4. Multidisciplinaire ontwerpers

In de eerste fase van het literatuuronderzoek zijn elk van de vier bovenstaande ontwerpers nader bekeken. Aangezien de interesses van de opdrachtgever echter alleen uitgingen naar de meubelbranche, is het verdere verloop van het onderzoek alleen op deze branche gericht.

1.5 De onderzoeksvraag

De onderzoeksvraag kan als volgt worden gedefinieerd:

"Hoe kan een industrieel ontwerper het beste de markt benaderen om een goed gevulde en constante orderportefeuille te krijgen?"

1.5.1 Onderzoeksdeelvragen

Wanneer de opdracht nader bekeken wordt, kan de onderzoeksvraag opgesplitst worden in een aantal deelvragen. Hieronder worden deze onderzoeksdeelvragen op een rijtje gezet.

- 1) *Waar ligt de markt?*
- 2) *Welke eisen en wensen horen bij deze markt?*
- 3) *Hoe ziet het strategisch plan voor acquisitie van opdrachten voor de ontwerpstudio Vormvrij eruit?*

1.6 Onderzoeksmethode

De werkwijze die gehanteerd zal worden om de bovengenoemde deelonderzoeken nader uit te diepen is hieronder per onderzoeksvraag weergegeven.

1) Waar ligt de markt?

Om meer inzicht te krijgen waar de markt ligt voor deze sector, hebben er eerst een aantal oriënterende gesprekken plaatsgevonden met een aantal instellingen zoals: Onderwijsburo A.I.V.E (Academie Industriële Vormgeving Eindhoven), K.I.O. (Kring Industrieel Ontwerpers), E.D.C. (European Design Centre), en een aantal deskundigen uit deze branche, o.a. werkzaam bij Bulo, Ahrend en Mybra. De gedetailleerde gegevens staan in de literatuurlijst op pagina 23 Tevens zal onze kennis uitgebreid worden middels een literatuurstudie.

2) Welke eisen en wensen horen bij deze markt?

Hierbij is gebruik gemaakt van een literatuurstudie. Daarnaast is er een enquête gehouden om de resultaten van de literatuurstudie te onderstrepen en om meer informatie te verkrijgen. Aangezien de groep potentiële opdrachtgevers groot in aantal is en geografisch nogal verspreid is [1], wordt in dit geval gekozen voor een schriftelijke enquête. Op die manier kunnen er uitgebreid vragen gesteld worden aan een willekeurige groep potentiële opdrachtgevers in de meubelbranche, middels een willekeurige steekproef [3]. De resultaten van dit onderzoek zullen niet zo zeer kwantitatieve gegevens bevatten, danwel de betreffende aspecten kwalitatief benaderen. Indien de werkwijzen van deze potentiële opdrachtgevers ver uiteen lopen, dan zullen er aanvullend nog persoonlijke interviews gehouden worden.

3) Hoe ziet het strategisch plan voor acquisitie van opdrachten voor de ontwerpstudio Vormvrij eruit?

Naar aanleiding van de resultaten van het bovenstaande onderzoeksdeelgebied zal de positie van Vormvrij in de markt bepaald worden met behulp van een SWOT²-analyse. Aan de hand van beschikbare literatuur, de enquête-resultaten en gesprekken met brancheverenigingen (o.a. BnO, de Beroepsorganisatie Nederlandse Ontwerpers) zullen belangrijke punten voor een goede acquisitie op een rijtje worden gezet in de vorm van een promotieplan.

² SWOT = Strengths, Weaknes, Opportunities and Threats, deze analyse wordt uitgebreid uitgelegd in hoofdstuk 3.

Hoofdstuk 2 De onderzoeksresultaten

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden hoofdzakelijk de resultaten van het kwalitatieve onderzoek naar de eisen en wensen van de opdrachtgevers weergegeven. Deze resultaten komen voort uit een literatuurstudie, interviews, zie bijlage 1, en een enquête die gehouden is onder 100 meubelbranche-organisaties, de responsie hierbij was 26%. In bijlage 2.2 is de opzet van deze enquête weergegeven. Gezien de grootte van de steekproef-omvang en de responsie, kunnen er geen kwantitatieve uitspraken worden gedaan over de resultaten van de enquêtes. Wel kunnen ze een indicatie geven en daarmee een aanvulling zijn op de resultaten van de literatuurstudie en de interviews.

Hieronder zal eerst de markt beschreven worden. In paragraaf 2.3 worden de belangrijkste eisen en wensen van de opdrachtgevers weergegeven en besproken. Tenslotte worden in paragraaf 2.4 de meningen van opdrachtgevers m.b.t. meubelontwerpers weergegeven.

2.2 De markt

2.2.1 Marktsegmentatie

In het algemeen zijn er in de ontwerpersbranche twee soorten concurrentie te onderscheiden:

- tussen ontwerp bureaus onderling;
- met branchevreemde adviseurs; (projectinrichters, architectenbureaus, meubelleveranciers).

Interieurarchitecten en -bureaus hebben van deze laatste vorm het meeste last en industrieelontwerpers en ontwerp bureaus het minst [2]. Op dit moment is volgens de gegevens van de Kamer van Koophandel de verdeling van het aantal ontwerpers in Brabant als volgt:

Interieurarchitecten	280
Technisch ontwerpers	190
Grafisch ontwerpers (reclame e.d.)	1740

[Bron: kvk Eindhoven]

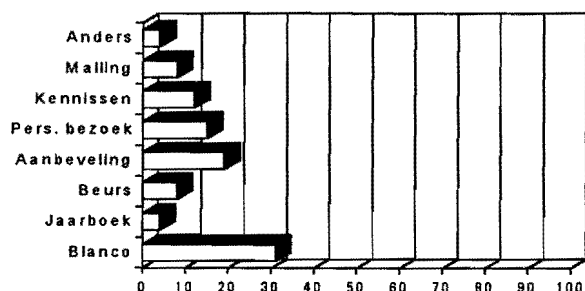
De ontwerpers kunnen op grond van 2 verschillende parameters worden ingedeeld, namelijk op grond van:

- a. discipline (grafisch, interieur, industrieel en multidisciplinair)
- b. bedrijfsvorm (zelfstandig of bureau)

Op die manier ontstaat er bij het weergeven van informatie over de markt een tweedimensionale indeling. In tabel 2.1 op de volgende pagina wordt een overzicht gegeven van ontwikkelingen en verwachtingen in de ontwerpbranche.

2.2.2 Marktbenadering

In de enquête is aan de opdrachtgevers gevraagd op welke wijze men in contact is gekomen met ontwerpers. In figuur 2.1 staan de resultaten weergegeven.



Figuur 2.1 Marktbenadering

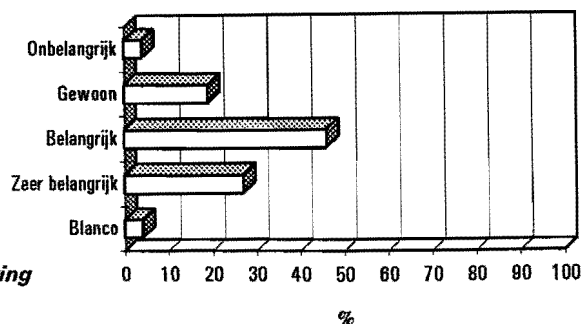
Hieruit blijkt dat onderstaande 3 wijzen van marktbenadering als belangrijkste worden ervaren:

- op aanbeveling van andere opdrachtgevers en adviseurs
- persoonlijk bezoek van de ontwerper
- via vrienden en kennissenkring

Aanbeveling door tevreden opdrachtgevers of adviseurs, blijkt verreweg de belangrijkste aanleiding te zijn op grond waarvan nieuwe opdrachtgevers contact zoeken met hun ontwerper. Voor een startende ontwerper is dit echter niet altijd van toepassing. Uit onderzoek blijkt dat persoonlijke contacten erg belangrijk zijn voor een startende ontwerper. De klant zelf benaderen is hier van essentieel belang. Voor een beginnende ontwerper spelen persoonlijke netwerken een belangrijke rol. Vaak worden via mond-op-mond reclame de kwaliteiten van een bepaalde ontwerper overgebracht. Op die manier ontstaat er snel een groot netwerk met potentiële opdrachtgevers. Daarom is het belangrijk om binnen elke werkkring, kennissenkring etc. veel en enthousiast over de ontwerp opdrachten te vertellen of ze zelfs laten zien.

2.3 Eisen en wensen van opdrachtgevers

In veel gevallen wordt aan een opdrachtgever niet een kant en klaar ontwerp aangeleverd maar komt een produkt in samenwerking met de opdrachtgever tot stand. Bij het tot stand komen van het ontwerp is het van belang dat een ontwerper over een aantal vaardigheden beschikt. Deze worden in de navolgende subparagrafen besproken. Over het algemeen kan gesteld worden dat ervaring hierbij als belangrijk beschouwd mag worden.

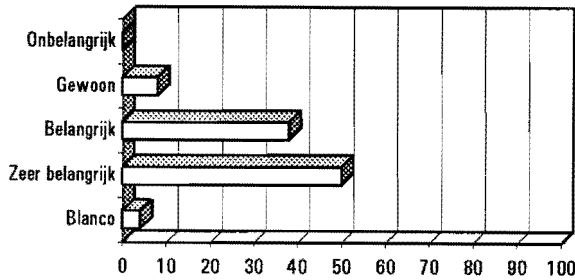


Figuur 2.2 Ervaring

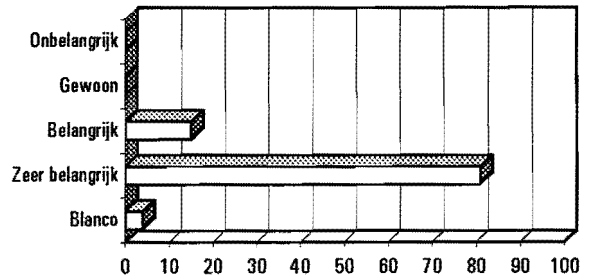
2.3.1 De kennis en de vaardigheden van de ontwerper

Kan de ontwerper een idee omzetten in een beeld?

Hiervoor moet de ontwerper beschikken over een dosis creativiteit en analyserend vermogen, uit onderzoek blijkt dat dit een eerste vereiste is (zie figuren 2.3 en 2.4) Hierbij dient de ontwerper zich de vraag te stellen wat de opdrachtgever wil en waaraan de consument behoefte heeft.



Figuur 2.3 Analyseren %

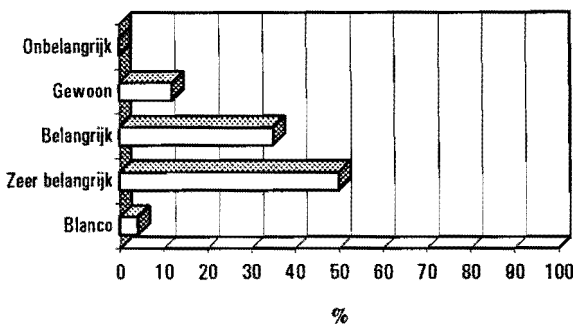


Figuur 2.4 Creativiteit %

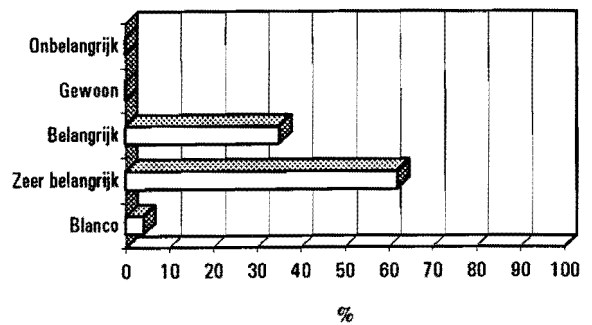
Hoe creatief is de ontwerper en kan deze creativiteit ook technisch gerealiseerd worden?

Bij ontwerpen is creativiteit van groot belang maar draait het niet alleen om creativiteit. Een mooi ontwerp moet ook technisch uitvoerbaar zijn. Dit vereist dat de ontwerper op de hoogte dient te zijn van (nieuwe) produktietechnieken en (nieuwe) materiaal eigenschappen. De figuren 2.5 en 2.6 geven een indicatie hoe belangrijk deze worden geacht.

Uit literatuurstudie blijkt dat de kleine zelfstandige ontwerpers moeite hebben met het volgen van nieuwe ontwikkelingen op het technisch vlak en dan met name op het gebied van nieuwe materialen en produktiemogelijkheden. Steeds vaker wordt van de ontwerper verwacht dat deze niet alleen kennis heeft van het produktontwerp maar ook van de fabricage-processen.

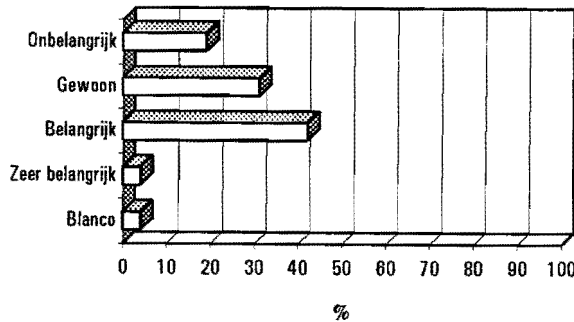


Figuur 2.5 Produktietechnieken



Figuur 2.6 Materialen kennis

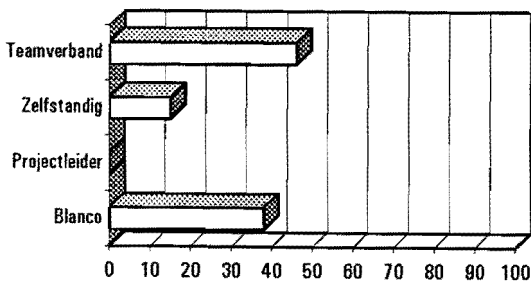
Om een goed ontwerp te maken is het ook van belang dat de ontwerper tijdens zijn werkzaamheden beschikt over de juiste faciliteiten. Uit onderzoek blijkt dat een ontwerper niet altijd zelf in het bezit hoeft te zijn van alle faciliteiten. Hiervoor kan hij tegenwoordig vaak gebruik maken van de faciliteiten van de opdrachtgever zelf. Dit verklaart ook de verschillen in figuur 2.7.



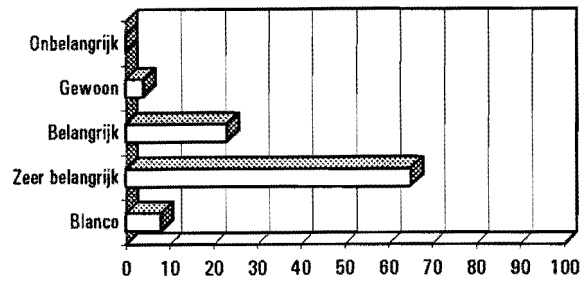
Figuur 2.7 Technische faciliteiten

2.3.2 Samenwerkingsvaardigheden van de ontwerper

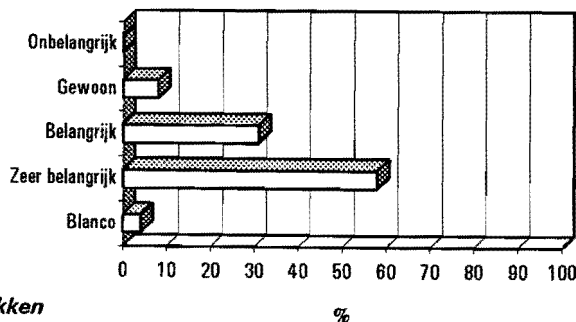
Gezien het feit dat opdrachten over het algemeen groter en complexer worden, wordt het steeds moeilijker om een opdracht volledig zelfstandig uit te voeren zonder hulp van de opdrachtgever. Met name door de technologische ontwikkelingen gaan ontwerpers bij het uitvoeren van een opdracht steeds meer samenwerken met een opdrachtgever. In een aantal gevallen wordt er een team gevormd dat bestaat uit personen van verschillende disciplines (productie, marketing, financiën) en de ontwerper. Dit heeft als voordeel dat het ontwerp zowel technisch als commercieel beter verantwoord kan worden. In figuur 2.8 wordt een indicatie gegeven m.b.t. werkwijzen. Goede samenwerking is hierbij van groot belang, zie figuur 2.9. Het is hierbij dan ook vanzelfsprekend dat het moet klikken tussen de opdrachtgever en de ontwerper, zie figuur 2.10.



Figuur 2.8 Werkwijze



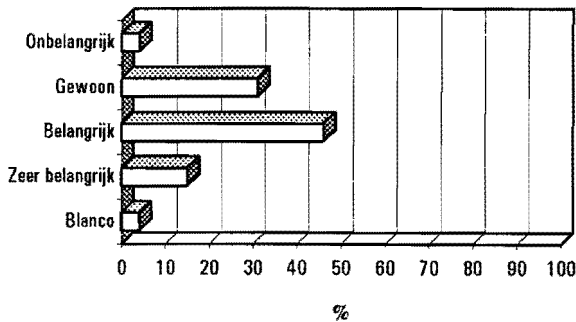
Figuur 2.9 Samenwerking



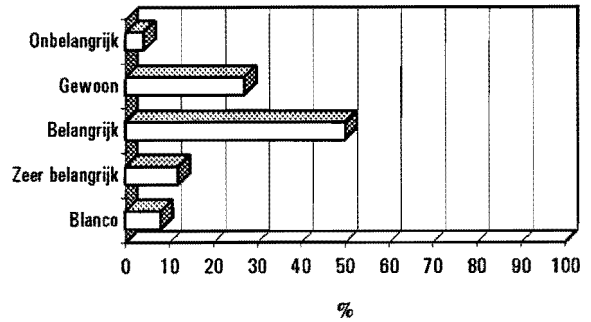
Figuur 2.10 Klikken

2.3.3 Communicatieve vaardigheden van de ontwerper

Om goed te kunnen analyseren dient de ontwerper goed te kunnen luisteren. Daarnaast is het van belang dat de ontwerper zijn plannen/ideeën goed over kan brengen, presentatie speelt hierbij een belangrijke rol. Een goede houding en de juiste mentaliteit zijn daarbij gewenst, open, integer, niet arrogant.



Figuur 2.11 Mondelinge uitdrukking



Figuur 2.12 Presentatie

2.3.4 Marketingkennis en -vaardigheden van de ontwerper.

Uit de enquête is meerdere malen naar voren gekomen dat een ontwerper marktgericht dient te ontwerpen.[1] Dit wil zeggen dat de ontwerper als eerste de verkoopbaarheid van het produkt moet bekijken.

Hierbij moet hij zichzelf de volgende vragen stellen:

- is er markt voor dit produkt?
- bereik ik de doelgroep die ik wil bereiken?
- krijgt de opdrachtgever iets unieks waarmee hij zich kan onderscheiden van de concurrent?
- is het ontwerp kostentechnisch interessant om te produceren?

2.3.5 Tariefconstructies

In deze paragraaf worden de gegeven antwoorden van de respondenten op de vragen met betrekking tot het door hen gehanteerde tarief constructies uitgewerkt. In de enquête is gevraagd in hoeverre men aan kan geven welke prijs men voor een ontwerp wil betalen en welke tariefconstructie men hierbij hanteert, hierop hebben 17 van de 26 respondenten geantwoord, de antwoorden lopen echter zeer uiteen en zullen daarom hieronder op een rijtje worden gezet met daarachter het bijbehorend absolute aantal respondenten.

Royalties/provisies:

3% van de omzet:	6 respondenten
5% van de omzet:	4 respondenten
10 % van de omzet:	2 respondenten

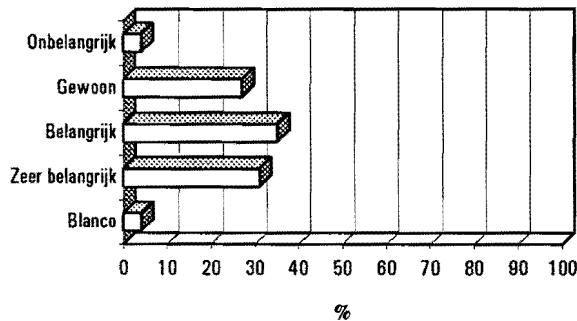
5% van de produktiekosten:	1 respondent
3-6% van de produktiekosten:	1 respondent
2-3% van de produktiekosten:	1 respondent

Uurtarief:

f60,- per uur
f240,- per uur

1 respondent
1 respondent

Opvallend aan deze antwoorden is dat de prijs die de klant ervoor over heeft om een ontwerper in te schakelen heel verschillend per klant is. Ook uit de resultaten van de gesloten vraag met betrekking tot de belangrijkheid van de prijs van een ontwerp is niet direct een verband af te leiden, zie figuur 2.13 hieronder.

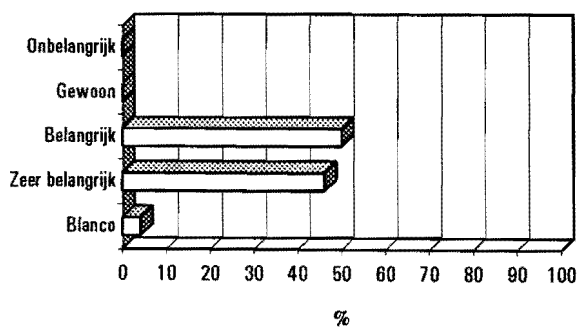


Figuur 2.13 Prijs

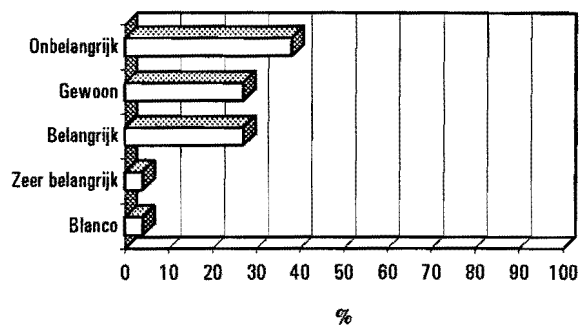
Een belangrijke conclusie is dat over het algemeen vooral met Royalties/provisies van ongeveer 3-5 % wordt gewerkt, dit in tegenstelling tot de opdrachtgever, die momenteel volgens vaste uurtarieven werkt. Indien men werkt op basis van uurtarieven kan de hoogte hiervan heel ver uiteen lopen van f60,- tot f240,- per uur. Deze resultaten komen nagenoeg overeen met de resultaten van verwante onderzoeken [2].

2.3.6 Overige aspecten

Andere aspecten die meespelen zijn: snelheid van werken, tijdsplanning, figuur 2.14, garantie, continuïteit. Over naambekendheid lopen de meningen uiteen, zie figuur 2.15 . De één wil de naam van de ontwerper aan het produkt koppelen en het daarmee als marketing instrument gebruiken, de andere heeft de stelling dat een bekend bureau met naambekendheid ook goede ontwerpen heeft. Met name de kleinere fabrikanten vinden naambekendheid van minder belang mede omdat hieraan een hogere prijs gekoppeld is. Daarnaast is er nog een groep die van mening is dat de kwaliteit van een ontwerper niet afhankelijk is van de naambekendheid [2].

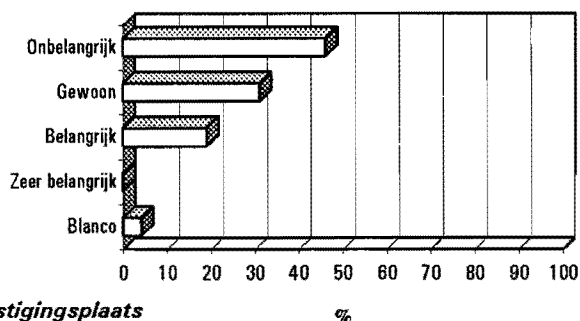


Figuur 2.14 Tijdsplanning



Figuur 2.15 Naambekendheid

Vestigingsplaats, zie figuur 2.16, wordt over het algemeen niet als belangrijk geacht.



Figuur 2.16 Vestigingsplaats

2.4 Ervaringen en meningen van opdrachtgevers

In deze paragraaf worden eerst een paar algemene "misfits" tussen ontwerpers en fabrikanten besproken. Vervolgens worden een aantal open vragen uitgewerkt die tijdens de enquête aan de orde zijn gekomen. Vooral dit laatste aspect geeft goed aan wat de meningen en ervaringen van opdrachtgevers zijn ten aanzien van ontwerpers.

Veel voorkomende "misfits" zijn [2]:

- de ontwerpers hebben te veel oog voor esthetische aspecten en te weinig voor de dienstbaarheid en de markt;
- ontwerpers zijn te perfectionistisch, te star en te theoretisch.

De onderstaande vragen komen overeen met de vragen uit de gehouden enquête:

4. Bent u tevreden over het ontwerp? Waarom wel/niet?

Van de 27 respondenten hebben in totaal 16 respondenten op deze vraag geantwoord. Precies 8 respondenten waren tevreden en 8 ontevreden.

De redenen die genoemd waren luiden:

Tevreden omdat:

- Goede verkoopresultaten (4x)
- Goede samenwerking. (3x)
- Goede interactie (samenwerking) tussen het productie- en verkoopteam. (2x)
- Het ontwerp paste goed binnen onze gedachtengang/filosofie en produktiemogelijkheden. (2x)
- Zeer vernieuwende ideeën. (1x)

Ontevreden omdat:

- Het ontwerp was niet commercieel genoeg, m.a.w. de verkopen vielen tegen. (8x)
- Het "gezicht" oftewel imago van het bedrijf was opeens verdwenen. (2x)

6. *Waarom bent u niet eerder met een ontwerper in zee gegaan?*

De antwoorden hierop liepen erg uiteen:

- We waren er nog niet rijp voor. (2x)
- Ontwerpers kunnen wel leuke plaatjes maken, maar de toepassingen in de productie komen vrijwel nooit overeen met het ontwerp op papier. (4x)
- We zijn nog nooit benaderd door een dergelijke ontwerper. (3x)

7. *Welke kwaliteiten zouden uw keuze doen veranderen?*

- Meer technisch inzicht in de uitvoering.(5x)
- Vernieuwing qua soorten modellen (2x)
- Als de ontwerper meer doorzetting en medewerking gaf.(1x)
- Vernieuwing qua soorten modellen (2x)
- Als de ontwerper tevens verstand heeft van het produktieklaar maken van het produkt. Bijvoorbeeld een bankstel waarbij tevens bekend is welke mogelijkheden er zijn om deze te stofferen etc.(1x)

8. *Heeft u nog opmerkingen?*

In de praktijk blijkt het vaak moeilijk om ontwerpers te vinden die een commercieel sterk ontwerp kunnen maken. Leuke en aparte plaatjes maken kan altijd maar of ze ook goed verkopen is niet altijd het geval.(1x)

2.5 Kruisverbanden

Tijdens het onderzoek is onderzocht of er Kruisverbanden zijn tussen bepaalde antwoorden. Met Kruisverbanden kan onderzocht worden of een bepaald antwoord afhankelijk is van een ander antwoord. Hier volgen een aantal verbanden die onderzocht zijn:

- Bedrijfsgrootte en het inschakelen van externe ontwerpers
Uit onderzoek blijkt dat kleine- en middel-grootte bedrijven vaker een beroep doen op een zelfstandig ontwerper dan grote bedrijven. Grote bedrijven hebben verhoudingsgewijs vaker één of meerdere ontwerpers in dienst of wanneer dat niet geval is zullen zij vaker een beroep doen op een ontwerp bureau.
- Naambekendheid en bedrijfsgrootte
Na het literatuuronderzoek was er de indruk ontstaan dat de grotere bedrijven vooral ontwerpers in zouden schakelen die al een goede naam verworven hadden. Uit de enquête resultaten kan dit verband echter niet geconcludeerd worden. Dit betekent dat ook jonge ontwerpers met kwalitatief goede ontwerpen zich met hun acquisitie ook kunnen richten op de grotere bedrijven.
- Bedrijfsgrootte en prijs
Met betrekking tot de resultaten van het onderzoek kunnen geen concrete uitspraken gedaan worden over de hoogte van de Royalties/provisies. Volgens de literatuur variëren de royalties/provisies tussen de 3% à 6%. Wel kan gesteld worden dat over het algemeen grotere bedrijven meer van een bepaald produkt afzetten waardoor een ontwerper meer inkomsten derft dan wanneer er minder produkten afgezet worden wat vaak het geval is bij kleinere bedrijven.

Hoofdstuk 3 SWOT-analyse

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt allereerst uitgelegd wat een SWOT-analyse (Strengths (sterktes), Weaknesses (zwaktes), Opportunities (kansen) and Threats (bedreigingen)) inhoudt en wat het doel hiervan is. Vervolgens worden de resultaten van deze analyse weergegeven.

3.2 SWOT-analyse

Een SWOT-analyse houdt in dat er kritisch gekeken wordt naar een viertal aspecten van een bedrijf, namelijk Strengths, Weaknesses, Opportunities en Threats.

De eerste twee aspecten (Strengths en Weaknesses) zijn vooral gericht op interne omgeving die de bedrijfsvoering beïnvloeden, de laatste twee aspecten zijn daarentegen gericht op de omgeving.

De bedoeling van deze analyse is dat het management van een bedrijf voor elke ontwikkeling de bijbehorende S-, W-, O-, T-aspecten identificeert. Op die manier weet men wat de zwakke punten en bedreigingen zijn, die men in de gaten moet houden. Tevens komen de sterke punten c.q. kansen naar voren. Hieruit kan men nog voordeel halen op de markt. Wanneer deze punten bekend zijn, kan dit vertaald worden in een juist strategisch promotieplan.

In dit geval gaat het om een ontwerpstudio die door externe onderzoekers van de Bedrijfskundewinkel kritisch wordt bekeken. Onder een *opportunity* wordt in dit geval het behoeftegebied van Vormvrij verstaan, waarin het bedrijf winstgevend kan opereren.

Een *threat* is een uitdaging die ontstaat door een minder gunstige ontwikkeling op de markt, die - bij afwezigheid van een marketing actie- zou leiden tot een dalend aantal ontwerp opdrachten voor Vormvrij en een dalende opbrengst.

De *Strengths* en *Weaknesses* zijn kenmerkende eigenschappen van de ontwerper, die kunnen leiden tot meer c.q. minder binnenkomende ontwerp opdrachten [6].

3.3 Marktpositie

Bij het bepalen van de marktpositie spelen een aantal factoren een rol zoals: *ervaring, specialisatie versus multidisciplinair, originaliteit, prijs en complexiteit van opdrachten*. Deze aspecten zullen hieronder in de vorm van een SWOT-analyse nader bekeken worden.

Strengths:

- Multidisciplinair:

De werkzaamheden van "Vormvrij" richten zich op een breed vlak. De opdrachten lopen uiteen van het ontwerpen van meubels, relatiegeschenken tot aan gereedschapkoffers. Hieruit kan worden opgemaakt dat de eigenaar van "Vormvrij" *multidisciplinair* bezig is, hoewel hij een lichte voorkeur heeft voor de "Design" meubel branche. Hierdoor kan hij zich richten op een brede markt.

- Prijs:

De *prijs*, in dit geval een tarief per uur, die de ondernemer hanteert zijn vergeleken met de prijzen die branche-organisaties hanteren laag. Aangezien de prijs voor sommige klanten van groot belang is (zie onderzoeksresultaten uit hoofdstuk 2), kan de prijs een sterk punt vormen voor de ontwerper. Maar men moet niet uit het oog verliezen dat voor de meeste grote klanten de *kwaliteit* van het ontwerp belangrijker is dan de prijs. Bovendien wordt er in de meeste gevallen gewerkt met Royalties van ongeveer 4%. De concrete invulling van de prijs oftewel het inkomen, wordt uitgebreid besproken in bijlage 3.

- Plaats

De geografische ligging van de ondernemer is redelijk gunstig namelijk aan de binnenring van Eindhoven. In Eindhoven is een grote concentratie van bedrijven die tevens goed bereikbaar en redelijk centraal liggen (ook voor de grensstreken België en Duitsland). Dit kan als redelijk gunstig beschouwd worden. Het is echter niet van groot belang, omdat de opdrachtgevers in dit geval meestal wel bereid zijn om voor een goede ontwerper een bepaalde afstand te reizen (zie ook de enquête resultaten in hoofdstuk 2)

- Originaliteit

Door een eigen style of specialiteit te ontwikkelen kan de klantenkring van Vormvrij mogelijk vergroot worden. Wanneer opdrachtgevers het interessant vinden om met een heel apart design op de markt te verschijnen is dit een mogelijke kans voor ontwerpstudio Vormvrij.

- Presentatie

De *presentatie* en *promotie* is hier van groot belang maar moeilijk te concretiseren. Er is geen sprake van een fysiek produkt maar van kennis en creativiteit. Doordat de onderneming nog jong is en nog niet kan profiteren van naambekendheid, is het van belang dat er in het begin veel tijd gestoken wordt in presentatie en promotie. Zaken als goed verzorgde communicatie en correspondentie dienen hierbij niet onderschat te worden. Vooral beursbezoeken zijn een uitstekende gelegenheid om een tastbaar produkt te tonen. Aan deze twee aspecten wordt op dit moment nog te weinig aandacht besteed. In de toekomst kan hier veel meer uitgehaald worden.

Weaknesses

- Ervaring

De opdrachtgever heeft weinig (werk)*ervaring*. In 1994 heeft hij de kunstacademie afgerond en is vervolgens voor zichzelf begonnen. Het zal nog een aantal jaren duren voordat hij met de ervaren ontwerpers zal kunnen concurreren.

- Produktie technische kennis

Uit gesprekken is naar voren gekomen dat de ontwerper zich het liefste bezig houdt met het maken van mooie ontwerpen op papier en eventueel prototypen. Maar in de praktijk blijkt de kennis over het specifieke productieproces evenzo belangrijk te zijn. De opdrachtgevers hebben niets aan een mooi ontwerp op

papier dat in de praktijk nauwelijks te fabriceren is. Zolang de ontwerper hierover geen kennis in huis heeft blijft dit een zwak punt.

- **Communicatie**

Vooraf in het eerste stadium van het binnenhalen van ontwerp opdrachten is het belangrijk om mensen persoonlijk te benaderen en een vertrouwd gevoel te geven. Bij het allereerste contact is de communicatie dus van vitaal belang. In dit geval wordt de mondelinge uitdrukkingsvaardigheid van de ontwerper enigszins belemmerd, doordat hij niet vlot uit zijn woorden komt. Als men eenmaal succesvol contact heeft gelegd is de communicatie van ondergeschikt belang, aangezien de klant dan kijkt naar het resultaat en dat is in dit geval het ontwerp zelf. De communicatie moet echter in het begin als zwakke schakel in het geheel niet onderschat worden.

- **Technische faciliteiten**

Het is tegenwoordig voor een ontwerper steeds meer een noodzaak om hulpmiddelen voor het bouwen van prototypes en computerprogramma's zoals CAD/CAM tot je beschikking te hebben. In sommige gevallen kan er ook gebruik worden gemaakt van de faciliteiten van de fabrikant. Op dit moment zijn deze mogelijkheden nog niet aanwezig bij de ontwerpstudio Vormvrij en kan daarom nog een zwak punt vormen.

Opportunities

- De kansen voor "Vormvrij" zijn beperkt door zijn beperkte ervaring m.b.t. marktbenadering, produkt ontwikkeling ed. Om de laatste reden zal "Vormvrij" zich met name moeten richten op kleinschalige projecten. De meeste kans hiervoor maakt hij bij de middelgrote en kleine fabrikanten.

Threats

- **Naambekendheid**

De meeste grotere en continue opdrachten komen vaak voor bij grotere bedrijven. Deze bedrijven hebben echter vaak een eigen ontwerper in dienst of benaderen een ontwerpbureau met een goede naambekendheid. Het is een kwestie van tijd en ervaring om deze bedreiging de baas te worden.

- **Marktontwikkelingen**

De interieurbranche is erg conjunctuur gevoelig. Op het moment dat het gemiddelde inkomen stijgt, zullen de mensen ook voor ontwerpen een bepaald budget reserveren. Maar wanneer het daartegenover op economisch gebied wat minder goed gaat, zal men op deze uitgave post al snel gaan bezuinigen.

Hoofdstuk 4 Het strategische promotieplan

4.1 Inleiding

Nadat er een SWOT-analyse heeft plaatsgevonden, kan er een strategisch promotieplan voor "Vormvrij" opgesteld worden. De stappen die hierbij achtereenvolgens ondernomen moeten worden, komen in paragraaf 4.2 aan bod. Vervolgens zal een deel van het strategisch promotieplan voor deze specifieke situatie ingevuld worden.

4.2 Het stappenplan

De basis voor een doelgerichte acquisitie ligt vast in het marketingplan. Daarin liggen ook de produkt-marktcombinaties en marktstrategie vast. Op basis hiervan wordt het acquisitieplan vastgelegd [1]. Hierbij wordt het onderstaande stappenplan gevolgd:

- Stap 1. Het bepalen en selecteren van de doelgroep.
- Stap 2. Het opstellen van een acquisitiestrategie.
- Stap 3. Het bepalen van de kernboodschap.
- Stap 4. Het bepalen van de unieke selling points (USP).
- Stap 5. Het vertalen van de USP's in voordelen voor de klant.
- Stap 6. Keuze van de acquisitie-instrumenten.
- Stap 7. Het opstellen van een stroomschema.
- Stap 8. Het opstellen van een planning.
- Stap 9. Het opstellen van een begroting.
- Stap 10. Evaluatie en bijsturing.

Hieronder zullen de stappen 1 t/m 6 achtereenvolgens ingevuld worden voor de ontwerpstudio Vormvrij. Deze invulling kan naar ons idee het beste als leidraad gebruikt worden bij de acquisitie. De invulling van de stappen 7 t/m 10 zijn zo specifiek gericht op de ideeën van de ontwerper dat de concrete invulling van deze laatste stappen wordt overgelaten aan de opdrachtgever.

4.3 Stap1: het bepalen en selecteren van de doelgroep

Er zijn globaal 3 criteria te onderscheiden waarop men de doelgroepen kan selecteren. De regio, de branche en de bedrijfsgrootte.

De ontwerper wil zich in dit geval richten op de markt in Nederland, daarbij heeft hij te kennen gegeven dat hij zich wil specialiseren in de meubelbranche. Uit de enquêteresultaten is gebleken dat er geen duidelijk verband bestaat tussen de bedrijfsgrootte en de eis van naambekendheid van de ontwerper. Het is echter wel zo dat de grotere continue opdrachten meestal afkomstig zijn van grotere bedrijven. Deze grotere bedrijven kan men in dit geval dus beschouwen als de te benaderen doelgroep. Gegevens over deze doelgroep zijn op te vragen bij de Kamer van Koophandel, Centraal Bureau voor Statistiek en BnO.

4.4 Stap2: het opstellen van de acquisitiestrategie

Uit recentelijk onderzoek [5] is gebleken dat het selectieproces door de opdrachtgevers op steeds professionelere basis plaatsvindt, aangezien de designwereld haar acquisitiemiddelen uitbreidt en verbetert. Op die manier wordt deze branche steeds beter transparant gemaakt. De acquisitiestrategie zal in de toekomst dus steeds belangrijker worden en verdient daarom ook uitgebreid aandacht.

De acquisitiestrategie heeft als doelstelling om het eerste contact tot stand te brengen, zonder dat er direct tot verkopen wordt overgegaan. Een makkelijke manier om met mensen contact te leggen is het bezoeken van beurzen. Door enkele beurzen per jaar te bezoeken en daar meteen een aantal ontwerpen ten toon te stellen, geeft mensen meteen een goed beeld van wat u als ontwerper te bieden hebt.

Ook is het wellicht een goed idee om een "open-dag" bij de ontwerpstudio thuis te organiseren. De mensen die geïnteresseerd zijn kunnen dan vrijblijvend langs komen en een babbeltje maken. De drempel om dan een keer te bellen als zij een ontwerper nodig hebben is dan meteen een stuk lager.

4.5 Stap 3: het bepalen van de kernboodschap

Meestal werkt het 't beste om de kernboodschap te verpakken in een vraag die direct gericht is op de doelgroep. Een voorbeeld in dit geval zou kunnen zijn:

*"Wilt u de verkopen van uw produkten zien stijgen i.p.v. dalen?
Dan bent u toch ook toe aan een origineel ontwerp?"*

4.6 Stap 4: het bepalen van de unieke selling points

Unieke Selling Points zijn die punten waarop u zich onderscheidt van anderen, de sterke punten. Juist deze USP's bepalen of men met u in zee moet gaan. Een voorbeeld hiervan is:

" Ontwerpstudio Vormvrij ontwerpt een vernieuwende stijl voor diverse produkten: van bedrijfsmeubilair tot en met slaapkamerinterieur. De ideeën zijn vaak erg origineel en onderscheidend van de concurrent. Daarbij is de prijs voor deze hoogwaardige produkten zeker niet te hoog."

4.7 Stap 5: het vertalen van de USP's in voordelen

Een algemene regel in de acquisitie is dat men geen eigenschappen van produkten of diensten kan verkopen, maar slechts de voordelen voor de klanten. Dus zullen de USP's nog naar de klanten gericht moeten worden.

Voorbeeld:

"Door deze vernieuwende stijl kunt u origineel voor de dag komen met uw produkt en u onderscheiden van de concurrent. Dit zult u tevens merken in de stijgende verkopen. De lage prijs zorgt ervoor dat u goed kunt blijven concurreren met de andere fabrikanten, die bovendien verbaasd zullen staan van het nieuwe originele produktontwerp."

4.8 Stap 6: keuze van de acquisitie-instrumenten

Nu de acquisitiestrategie met de bijbehorende kernboodschap bekend is, is het alleen nog zaak om dit aan de klanten duidelijk over te brengen. Het belangrijkste hierbij is om van het begin af aan een goede vertrouwensrelatie op te bouwen. Hiervoor zijn een aantal geschikte methoden:

<u>Medium</u>	<u>Voordelen</u>	<u>Nadelen</u>
- beurzen en tentoonstellingen	Grote groep kan in één keer benaderd worden, kunt jezelf goed presenteren	Mensen hebben niet altijd tijd
- persoonlijke bezoeken	Kunt jezelf goed presenteren	Intensief
- direct respons advertenties	Grote groep kan in één keer benaderd worden	Duur, onpersoonlijk
- direct mailing	Grote groep kan in één keer benaderd worden	Onpersoonlijk
- telefonische marketing	Grote groep kan in één keer benaderd worden	Intensief

Vooraf de eerste 2 genoemde methoden werken het beste, men heeft dan namelijk persoonlijk contact en kan eigen ontwerpen laten zien. Dit geeft meer vertrouwen dan via een brief of telefoongesprek.

Hoofdstuk 5 Beantwoording onderzoeksvragen

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zal kort samengevat worden wat de resultaten zijn die behoren bij de Onderzoeksdeelgebieden die genoemd zijn in hoofdstuk 1. Tevens zal er antwoord worden gegeven op de centrale onderzoeksvraag.

5.2 Resultaten Onderzoeksdeelgebieden

Markt

Het eerste deel van het onderzoek betrof het bepalen waar de markt zich bevindt. Het blijkt dat de interieurbranche het minst aantrekkelijk is met betrekking tot de marktontwikkelingen, in tegenstelling tot de industriële en grafische branche. De opdrachtgever heeft echter te kennen gegeven zich in de interieurbranche te specialiseren. Wanneer de interieurbranche verder bekeken wordt, blijkt dat kleine en middelgrote bedrijven vaker een beroep doen op zelfstandig ontwerpers dan grote bedrijven.

Eisen en wensen

Uit de enquête is gebleken dat het overgrote deel van de opdrachtgevers het succes van een ontwerp beoordeeld op grond van de *verkoopresultaten*. Verder spelen aspecten zoals ervaring, mondelinge uitdrukingsvaardigheid en kennis van produktietechnieken en materialen een secundaire belangrijke rol.

De aspecten prijs, technische faciliteiten en de vestigingsplaats vond men echter niet zo belangrijk.

Strategisch promotieplan

Om een goed strategisch promotieplan op te stellen, moet men achtereenvolgens 10 stappen doorlopen. In hoofdstuk 4 is dit plan voor deze specifieke situatie uitgewerkt.

5.3 Antwoord op de onderzoeksvraag

De onderzoeksvraag uit hoofdstuk 1 luidt:

"Hoe kan een industrieel ontwerper het beste de markt benaderen om een goed gevulde en constante orderportefeuille te krijgen?"

Uit het onderzoek is de volgende mogelijke aanpak voor dit vraagstuk naar voren gekomen. Ga na wat er op dit moment gedaan wordt aan de activiteiten op het gebied van promotie. Maak hierbij gebruik van het stappenplan genoemd in hoofdstuk 4. Hierbij gaat men namelijk helemaal terug tot de kernactiviteiten en doelstellingen van het ontwerp bureau. Tevens is het belangrijk dat de ontwerpstudio zich bewust is van zijn sterke en zwakke punten, zijn kansen en bedreigingen, die in de SWOT-analyse van hoofdstuk 3 zijn geanalyseerd. Om in de ontwerpersmarkt een betere positie te veroveren is het noodzakelijk om op de ontwikkelingen van de concurrenten in te spelen. Daarbij is het dus tevens erg belangrijk om te werken aan de zwakke punten binnen de ontwerpstudio die in hoofdstuk 4 naar voren zijn gekomen, namelijk produktietechnische kennis, communicatie, technische faciliteiten en ervaring.

Hoofdstuk 6 Conclusies en aanbevelingen

6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zullen eerst de conclusies op een rijtje worden gezet in volgorde van belangrijkheid. Vervolgens zullen in paragraaf 6.3 nog enkele bijbehorende aanbevelingen worden gedaan die de opdrachtgever wellicht verder kunnen helpen.

6.2 Conclusies

1. Zoals blijkt uit de SWOT-analyse zijn op korte termijn de kansen op de markt beperkt. Om een constante en goedgevulde orderportefeuille te krijgen en te behouden, zal er in de toekomst veel meer aan acquisitie gedaan moeten worden. Hierdoor krijgt de ontwerpstudio op den duur een groter netwerk met belangrijke persoonlijke contacten. Vormvrij moet niet verwachten dat dit dan op korte termijn vruchten zal afwerpen, dit is iets wat men pas merkt op lang termijn.
2. De ontwerpstudio "Vormvrij" kan in de toekomst alleen blijven concurreren met de overige ontwerpers, wanneer zij meegroeit met de ontwikkelingen op de markt. De belangrijkste marktontwikkelingen zijn de toenemende eisen van de opdrachtgevers op het gebied van Marketingkennis (verkoopbaarheid van het produkt), kennis van materialen en van de bestaande produktietechnieken.
3. Op dit moment is de grafische ontwerpersbranche het meest gunstig wat betreft de afzetmogelijkheden. Maar wanneer een interieurontwerper zijn kwaliteiten die hem onderscheidt van de rest goed kan overbrengen aan de klant, zijn er ook op deze markt voldoende mogelijkheden om ontwerp opdrachten binnen te halen.
4. Het is belangrijk om een uitgewerkt promotieplan te hebben, gericht op de acquisitie van opdrachten voor de ontwerpstudio "Vormvrij".
5. Ondanks de beperkte ervaring van de opdrachtgever, kan hij zich zowel richten op grote als kleine ondernemingen richten. De opdrachten zijn echter bij grote bedrijven wel een stuk complexer.
6. De branche-organisatie biedt enkele mogelijkheden/faciliteiten die aantrekkelijk kunnen zijn voor beginnende ontwerpers zoals cursussen, presentaties, bijeenkomsten waar ontwerpers met elkaar van gedachte kunnen wisselen. Het verdient zeker de aandacht om deze mogelijkheden nader te bekijken.
7. Binnen het bedrijfsleven hecht men steeds meer waarde aan een hechte samenwerking tussen ontwerper en opdrachtgever. Hierbij is het werken in een project team binnen het bedrijf een veel voorkomend verschijnsel.

6.3 Aanbevelingen

1. **Probeer als ontwerper veelvuldig beurzen te bezoeken en persoonlijk of telefonisch bedrijven te benaderen, deze acquisitie is namelijk het meest effectief. Bovendien is een open dag bij de ontwerpstudio zelf een goede mogelijkheid om direct met opdrachtgevers in aanraking te komen en de tastbare producten te laten zien. Verder is het zeker aan te bevelen om bestaande contacten uit vroegere werkkringen opnieuw te benaderen.**
2. **Om op de hoogte te blijven van de laatste ontwikkelingen op het gebied van technologie, trends en dergelijke is het van belang dat men middels vakliteratuur op de hoogte blijft. Het vakblad Design & Business is hiervoor een goede optie, dit is namelijk een heel nieuw blad boordevol met belangrijke informatie voor ontwerpers.**
3. Om te blijven voldoen aan de eisen en wensen van de opdrachtgevers is het ook aan te bevelen om voor specifieke vaardigheden en/of kennis een training c.q. scholing te volgen. Eventueel kunnen ontwerpers of een branche-organisatie hierbij van dienst zijn.
4. Bij het opstellen van een goed acquisitieplan en het bepalen van een goede honorariumberekening, kan het nooit kwaad om advies te vragen aan andere ontwerpers die hiermee al veel ervaring hebben opgedaan. Ook hier kan weer een beroep gedaan worden op de branche-organisaties.
5. Aangezien de communicatie een belangrijke rol speelt bij de *eerste* benadering van mensen, is het voor de eigenaar van "Vormvrij" aan te raden om een cursus te volgen die gericht is op de mondelinge uitdrukingsvaardigheid.
6. Voor een opdrachtgever is het belangrijk om al in het begin stadium bij de opdracht betrokken te zijn middels een projectteam. Het is dus zeker aan te bevelen voor een ontwerpbureau om niet volledig zelfstandig te opereren maar binnen het bedrijf geschikte personen te vinden op allerlei verschillende werkgebieden.
7. Op den duur zal het wellicht ook nuttig kunnen zijn om de ontwerpstudio uit te breiden met softwareprogramma's, hulpmiddelen voor het bouwen van prototypes etc. Dit is echter afhankelijk van de toekomstige ontwikkelingen op de markt en zal dus in de gaten gehouden moeten worden.

Literatuurlijst

- [1] Handboek voor de ontwerppraktijk, Kees van Alphen, uitgeverij BIS, Amsterdam 1994.
- [2] SEO onderzoek, ontwerpers ontwerp bureaus en hun opdrachtgevers, drs. F. van Puffelen, Amsterdam 1991.
- [3] Enquêteren, het opstellen en gebruiken van vragenlijsten, J.F. Bartels, E.P.W.A. Jansen, Th. H. Joostens, Groningen 1989.
- [4] Interviewen, Theorie en training, Ben Emans, Groningen 1990.
- [5] Design in Business, jaargang 1, nummer 1, Nuth juni 1996.
- [6] Marketing Management, analysis, planning, implementation and control, Kotler, New Jersey 1994.

Bijlagen

Bijlage 1 Interviewopzet branche-organisaties

Hieronder staan een aantal vragen die tijdens gesprekken met branche-organisaties aan bod zijn gekomen:

1. Welke constructies hanteren meubelfabrikanten met betrekking tot ontwerpers, zijn deze in vaste dienst of worden deze van buitenaf aan aangetrokken?
2. Hoe benadert u een externe ontwerper?
3. Is naambekendheid van groot belang?
4. Indien men besluit om een ontwerper in te kopen, verwacht men dan dat de ontwerper een kant en klaar produkt aanbiedt of komt het produkt in samenspraak tot stand?
5. Aan welke eisen moet een ontwerper voldoen?
6. Welke procedure wordt er tijdens het ontwerpproces gehanteerd?
7. Wat is de plaats van de ontwerper tijdens het ontwerpproces, wat zijn zijn taken?
8. Welke tarieven en Tariefconstructies worden gehanteerd?
9. Van wie zijn de ontwerprechten?
10. Wat zijn de verwachtingen in de meubelbranche m.b.t. marktontwikkelingen, produktietechnieken?

Bedrijfskundewinkel

Paviljoen U1

Postbus 513
5600 MB Eindhoven

Telefoon (040) 47 34 15 / 47 41 41

Telefax (040) 45 12 75

Gironummer 5494243

X

Uw kenmerk

Ons kenmerk

Bdkw/HE/EK

Datum

zie datum poststempel

Onderwerp

Enquête

Geachte heer/mevrouw,

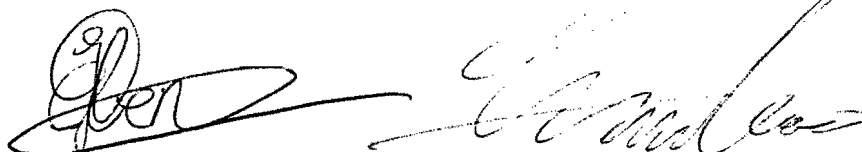
Tegenwoordig veranderen de wensen en eisen die klanten stellen aan produkten op de markt erg snel. Het is dan ook steeds moeilijker voor zowel fabrikanten als ontwerpers van deze produkten om tijdig in te spelen op de eisen en wensen van de markt.

Op dit moment voeren wij, twee studenten aan de Technische Universiteit Eindhoven, op dit gebied een onderzoek uit voor de Bedrijfskundewinkel. De Bedrijfskundewinkel is een organisatie-adviesbureau op de Technische Universiteit Eindhoven en geeft kosteloos advies aan startende en kleinschalige ondernemers.

Voor het verloop van het onderzoek is het van belang dat u uw eisen en eventuele ervaringen met ontwerpers weergeeft door bijgevoegde en enquête in te vullen. Op die manier proberen wij de huidige eisen die fabrikanten stellen aan ontwerpers te inventariseren, zodat zij hierop beter kunnen inspelen om ook u in de toekomst beter van dienst te zijn.

Het invullen van de vragenlijst kost u slechts 10 minuten. We verzoeken om deze zo snel mogelijk in te vullen en terug te zenden in de bijgesloten antwoordenvolpde. Een postzegel plakken is hierbij niet nodig. De resultaten zullen bij het verwerken volledig anoniem blijven. Indien u nog vragen of opmerkingen heeft kunt u altijd contact met ons opnemen via telefoonnummer 040-2473415. Wij hopen op uw medewerking, zodat het onderzoek succesvol voortgezet kan worden.

Met vriendelijke groeten,



Edwin van der Kroon & H el ne Even

Bijlage 2.2 De enquête

De meeste vragen zijn meerkeuzevragen, deze kunt u beantwoorden door het open rondje van uw antwoord aan te kruisen. Bij de open vragen kunt u het antwoord op de stippellijn invullen.

A. Algemeen

Vraag 1. In welke plaats is uw bedrijf gevestigd?

.....

Vraag 2. Wat voor soort bedrijf heeft u?

- meubelfabriek
- agentschap
- importeur/exporteur
- anders, nl.....

Vraag 3. Hoe lang bestaat uw bedrijf?

- 0 tot 5 jaar
- 5 tot 10 jaar
- langer dan 10 jaar

Vraag 4. Hoeveel werknemers zijn er bij u in dienst?

- 0 tot 5 mensen
- 5 tot 10 mensen
- 10 tot 20 mensen
- 20 tot 50 mensen
- 50 mensen of meer

Vraag 5. Welke produkten worden er bij u in het bedrijf gefabriceerd/verhandeld?
(meerdere antwoorden mogelijk).

Geef tevens aan hoeveel modellen u hanteert per produkt.

- | | aantal modellen |
|---|-----------------|
| <input type="radio"/> tafels | |
| <input type="radio"/> kasten | |
| <input type="radio"/> bureaus | |
| <input type="radio"/> klein meubelen | |
| <input type="radio"/> gestoffeerde zitmeubelen (fauteuils en bankstellen) | |
| <input type="radio"/> stoelen | |
| <input type="radio"/> slaapkamermeubilair | |
| <input type="radio"/> anders, nl..... | |

Vraag 6. Door wie worden deze produkten gebruikt?

- consument
- bedrijfsleven
- beiden

Vraag 7. Hoeveel produkten verkoopt u per jaar?

- tafels stuks per jaar
- kasten stuks per jaar
- bureaus stuks per jaar
- klein meubelen stuks per jaar
- gestoffeerde zitmeubelen stuks per jaar
- stoelen stuks per jaar
- slaapkamer meubilair stuks per jaar
- anders, nl per jaar

Vraag 8. Welke ontwerpstijlen produceert u?

- klassiek
- modern/eigentijds
- anders, nl.....

B. Keuze ontwerper

Hieronder volgen nu een aantal vragen die betrekking hebben op het inschakelen van een ontwerper voor bepaalde werkzaamheden.

Vraag 9. Kunt u in het onderstaande rijtje aangeven hoeveel keren u tot op heden een ontwerp heeft laten uitvoeren door genoemde ontwerper/ontwerpbureau?

- meubelontwerper keer
- interieurarchitect keer
- multidisciplinair ontwerpbureau keer

Indien u bij vraag 9 géén van bovenstaande ontwerpers heeft ingeschakeld tot op heden, ga dan verder met vraag 21.

Vraag 10. Kunt u hieronder aangeven wat per soort ontwerper de belangrijkste soort opdrachten zijn geweest?¹

- meubelontwerper
-
-
-

¹ nog meer antwoordmogelijkheden op de volgende pagina

- interieurarchitect

.....
.....
.....

- multidisciplinair ontwerp bureau

.....
.....
.....

Vraag 11. Was u tevreden over het uiteindelijke resultaat van bovenstaande opdrachten?
Waarom wel/niet?

.....
.....
.....
.....
.....
.....

Vraag 12. Op welke wijze heeft de ontwerper gewerkt tijdens het uitvoeren van de opdracht?

- als projectleider
- zelfstandig
- in teamverband (met mensen uit bedrijf)
- anders, nl.....

Vraag 13. Hoe bent u in contact gekomen met de desbetreffende ontwerper?

Via:

- jaarboek branchevereniging
- beursbezoek
- aanbeveling van andere opdrachtgevers
- persoonlijk bezoek van een ontwerper
- kennissen/vrienden
- aangeschreven door ontwerper (mailing)
- anders, nl

C. Samenwerking met ontwerper

Hieronder volgen een aantal vragen over de wijze waarop het contact is onderhouden met de ontwerper en welke dingen u graag anders zou zien.

Vraag 14. Zijn de verwachtingen die u had van de samenwerking met een ontwerp(bureau) uitgekomen?

.....

.....

.....

.....

Vraag 15. In welk opzicht zijn ze wel/niet uitgekomen?

.....

.....

.....

.....

Vraag 16. Wanneer u weer eens een ontwerper nodig heeft voor een bepaalde opdracht, welke soort ontwerper zou u dan nemen en waarom wel/niet? (omcirkelen wat van toepassing is)

meubelontwerper ja / nee

Reden.....
.....
.....

interieurarchitect ja / nee

Reden.....
.....
.....

multidisciplinair ontwerpbureau ja / nee

Reden.....
.....
.....

Vraag 17. Heeft u bij de keuze van uw ontwerper een afweging gemaakt tussen verschillende alternatieven?

Zo nee, waarom niet? Zo ja, kunt u dan aangeven wat het belangrijkste criterium is geweest bij de uiteindelijke keuze.

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Vraag 18. Op welke wijze heeft de vergoeding voor de ontwerpopdracht plaatsgevonden?

- uurtarief
- dag (deel) tarief
- vast afgesproken prijs
- royalty of honorarium
- afkoopsom (aanbieden van compleet ontwerp)
- anders, nl.....

Vraag 19. Kunt u hieronder een indicatie geven van de tariefhoogte van de in vraag 18 aangegeven vergoedingswijze?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Vraag 20. Vindt u de hoogte van het tarief juist in verhouding met de resultaten?

- te laag
- redelijk
- goed
- te hoog

******* ga naar vraag 26 *******

Bekendheid met ontwerpers

Hieronder volgen een aantal vragen om te kijken in hoeverre het begrip meubelontwerper bij mensen bekend is. Bovendien wordt geïnventariseerd welke mogelijkheden / capaciteiten van een ontwerper voor u misschien in de toekomst van belang kunnen zijn.

Vraag 21. Heeft u er ooit over nagedacht om van een ontwerper gebruik te maken?

- Ja
- Nee (ga naar vraag 24)

Vraag 22. Welk soort ontwerper was hij/zij en waarom bent u toen niet in zee gegaan met deze ontwerper?

- meubel
- interieur
- multidisciplinair bureau

Reden:.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Vraag 23. Welke kwaliteiten van een ontwerper zouden uw keuze doen veranderen?

.....
.....
.....
.....(meer ruimte op volgende blz.)

.....

Vraag 24. Geef in het onderstaand rijtje aan of u op de hoogte bent van de mogelijkheden en capaciteiten van de genoemde ontwerpers en of u mogelijk in de toekomst één van hen zal inschakelen.

	op de hoogte	inschakelen in de toekomst
1. meubelontwerper	ja / nee	ja / nee
2. interieurarchitect	ja / nee	ja / nee
3. multidisciplinair bureau	ja / nee	ja / nee

(omcirkelen wat van toepassing is)

Vraag 25. Hoeveel bent u bereid extra te betalen voor een meubelontwerp?

.....

Vraag 26. Geef van elk van de hieronder genoemde aspecten aan hoe belangrijk u het vindt dat deze aanwezig zijn bij een ontwerper.

criterium	zeer belangrijk	belang- rijk	gewoon	onbelangrijk
samenwerking				
creativiteit (onderscheidend van anderen)				
prijs				
kunnen analyseren van problemen				
mondelinge uitdrukkings- vaardigheid				
presentatietechnieken				
kennis van materialen				
"klikken" met de ontwerper				
werken volgens afgesproken tijdsplanning				
kennis van produktietechnieken				
kennis van kostprijsbeheersing				
ervaring van de ontwerper				
naamsbekendheid				
technische faciliteiten (oa. computer)				
nabije vestigingsplaats (zelfde vestigingsplaats)				

Vraag 27. Heeft u nog opmerkingen?

.....
.....
.....
.....
.....
.....

Vraag 28. Indien u geïnteresseerd bent in de onderzoeksresultaten dan kunt u hieronder uw naam en adres invullen. Dan zullen wij u deze resultaten zo spoedig mogelijk toezenden.

Naam bedrijf:

Naam persoon:

Straatnaam + nr.

Postcode + woonplaats

NB: Deze gegevens zullen alleen voor intern gebruik beschikbaar zijn en de resultaten zullen verder anoniem blijven.

Indien u **wel** graag in contact wil komen met ontwerpers kunt u dat hieronder aangeven, door te omcirkelen wat van toepassing is.

Vraag 29. Ik wil graag in contact komen met ontwerpers. ja / nee

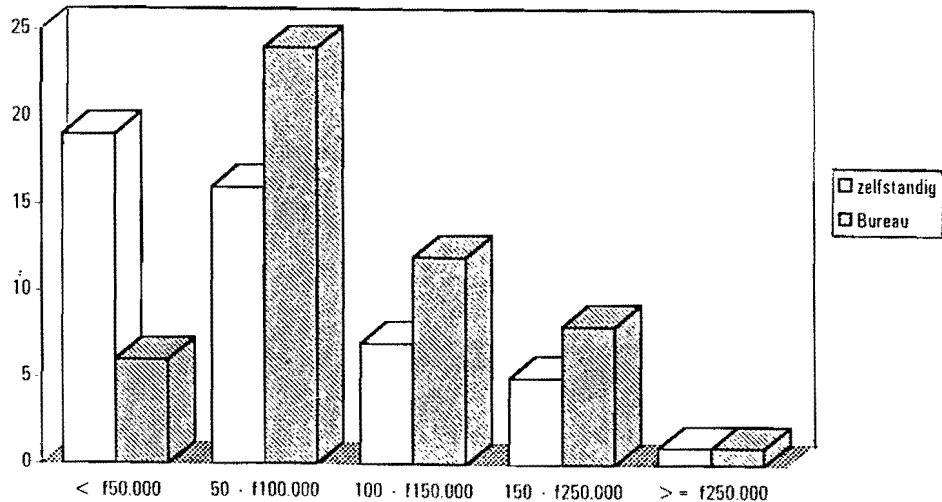
Hartelijk dank voor uw medewerking

******* EINDE ENQUETE *******

Bijlage 3 Inkomsten

In deze paragraaf wordt gesproken over de inkomsten van ontwerpers. Hierbij wordt onderscheidt gemaakt tussen prijzen, tarieven en royalties voor zowel zelfstandigen als voor bureaus.

Bij de vergoedingen van opdrachten worden verschillende constructies gehanteerd:



figuur 1. Vergoeding voor ontwerpwerkzaamheden

Uit de schriftelijke informatie verkregen van de BnO zijn de volgende belangrijke zaken naar voren gekomen met betrekking tot de vergoedingen in de ontwerpersbranche.

Het is niet mogelijk om in een vrij marktverkeer te zeggen welke vergoeding een ontwerper kan bedingen bij de opdrachtgever. Ook is er geen richtlijn voor welke prijs het werk van een ontwerper verkocht kan worden. Dit is een zaak tussen de ontwerper en de opdrachtgever.

De BnO benadrukt dat afspraken binnen een vereniging over tarieven of prijzen wettelijk *niet* toegestaan zijn. De BNO geeft echter wel richtlijnen voor tarieven die gangbaar zijn in het beroepsveld en adviseren inzake een minimum niveau.

Het is gebruikelijk de vergoeding van de opdrachtgever aan de ontwerper "honorarium" te noemen. Een honorarium echter kan uitgedrukt worden in:

1. uurtarief
2. dag(deel)tarief
3. vaste prijs (lump sum)
4. royaltyvergoeding (geheel of gedeeltelijk)
5. royalty bij wijze van licentievergoeding

ad. 1 Het uurtarief

In het algemeen heeft de uurvergoeding betrekking op ontwerp- of studiewerkzaamheden. Voor overleg buitenshuis of reizen rekenen velen een ander tarief, er valt echter ook veel te zeggen voor het hanteren van één tarief als vergoeding voor elk uur dat aan de opdracht gewerkt wordt. De tariefschaal die gehanteerd wordt is voornamelijk afhankelijk van:

- a. Ervaring en kwaliteit van de ontwerper (senior of junior)
- b. Aard van de werkzaamheden (ontwerp, technisch tekenen, modelbouw)

- c. Duur van de opdracht
- d. combinatie met andere vergoedigen (bijv. royalty)

Voor zelfstandig werkende ontwerpers zal de individuele kwaliteit en de vraag ernaar sterk bepalen welk uurtarief gevraagd kan worden. Beginnende ontwerpers hebben vaak moeite met het bepalen van een tarief of honorarium. De praktijk leert evenwel dat een uurtarief van f110,- à f130,- zeer gebruikelijk is. Zeer ervaren ontwerpers kunnen echter een uurhonorarium hanteren van zelfs f250,- of meer. Van zeer groot belang is dat men zich realiseert dat het hanteren van een minimumniveau voor een uurtarief ten goede komt aan de marktpositionering van de ontwerpersbranche. Tevens zorgt het voor een groter eenheid in de markt.

De BNO adviseert voor onderstaande werkzaamheden de volgende minimum tarieven:

- designmanagement, strategische advisering	f 150,-
- projectcoördinatie	f 130,-
- ontwerpen	f 115,-
- technische tekenen	f 100,-
- modelbouw	f 85,-

ad. 2 Het dag(deel)tarief

Veel ontwerpers en ontwerp bureaus hanteren een dagdeel tarief over 8 uur, respectievelijk 4 uur. Het doel hiervan is veelal een gemiddelde prijs te presenteren i.p.v. een uitsplitsing naar uurtarieven per activiteit. Het maakt de offerte eenvoudiger van opzet en vermijdt een sterk opgesplitste uuradministratie en een discussie over de verdeling naar activiteiten. zo ontstaat een soort eenheidstarief voor de inschakeling van een ontwerper(sbureau). Bij kortlopende opdrachten is dit echter niet gebruikelijk, bij langlopende opdrachten wordt juist vaak met week- en maandtarieven gewerkt. Bovendien wordt vaak quantum-korting verleend wanneer de opdrachtgrootte toeneemt. Dit wordt gezien als compensatie voor de continuïteit die de opdrachtgever, door de omvang van de opdracht, aan de ontwerper biedt.

ad. 3 Vaste prijs

Slechts in een beperkt aantal gevallen hanteert een opdrachtgever een vaste prijs (bijv. mode-ontwerpers). In de meeste gevallen is echter waakzaamheid geboden. Het verloop van het ontwerpproces en de daarbinnen te onderscheiden werkzaamheden kunnen buiten de schuld van de ontwerper zeer gemakkelijk van inhoud en omvang afwijken van hetgeen vooraf is ingeschat. Hetzelfde geldt voor de kosten die worden gemaakt.

ad. 4 Royalty of provisie

Met name de markt voor interieurproducten, bij uitstek het terrein van de vormgever, werkt zeer frequent op basis van een royalty-overeenkomst. Een royalty- of licentievergoeding houdt in dat men betaald wordt in de vorm van een percentage op de verkoopprijs van het ontworpen produkt. De ontwerper deelt derhalve in het risico dat de producent loopt door het produkt op de markt te brengen. De ontwerper dient zich te realiseren dat een royalty-vergoeding een betaling op termijn is. Veel ontwerp bureaus, waar de continuïteit in inkomsten een primaire noodzaak is, werken om die reden niet of nauwelijks op basis van royalty. Individueel werkende ontwerpers juist wel, zij zijn namelijk flexibeler. Bovendien geldt dat naarmate het investeringsniveau hoger wordt en het succes van het produkt minder afhankelijk is van de vormgevingsaspecten een royaltycontract minder waarschijnlijk wordt.

ad. 5 Licentie

Bij licentie is over het algemeen sprake van een vergoeding voor de verleende toestemming om een bepaald idee of productieproces te mogen exploiteren. In de meeste gevallen is deze toestemming gebaseerd op auteursrecht, modelrecht of octrooien die zijn verkregen. Voor zowel royalty- als licentie-overeenkomsten geldt dat deze zeer zorgvuldig dienen te worden opgesteld. Het inschakelen van een specialist wordt dan ook sterk aanbevolen (jurist).

In tabel 2 wordt per vakdiscipline aangegeven hoeveel procent van de inkomsten royalties zijn.

Soort ontwerper/ ontwerpbureau	inkomsten van royalties in %					gemid.
	0	1-10	10-20	20-50	50-100	
Grafisch zelfstandigen	93	0	7	0	0	1%
Grafisch-ontwerpbureaus	100	0	0	0	0	0%
Interieur zelfstandigen	89	5	5	0	0	1%
Interieur-ontwerpbureaus	90	10	0	0	0	1%
Industrieel zelfstandigen	53	0	0	13	33	28%
Industrieel-ontwerpbureaus	50	20	10	20	0	7%
Multidisciplinaire bureaus	62	23	15	0	0	2%

Tabel 2. royalties per vakdiscipline

Uit de tabel valt op te maken dat er maar weinig met royalties gewerkt wordt. Er zit echter een uitschieter bij en dat is de industriële tak en dan met name de zelfstandige.