

Voorwoord 3

Introductie 6

Acht Best Practices 16

- 1 Klare wijn 18
- 2 Zitgereedschap 30
- 3 Een smoelend omslag 44
- 4 Post voor iedereen 52
- 5 Fruit uit een flesje 64
- 6 Een optimaal broedproces 76
- 7 Goed in het zadel 88
- 8 Groeien met licht 100

Analyse 112

Tenslotte 126

Bijlagen 130

Voorwoord

Ontwerpers geven gestalte aan organisaties, merken, producten en diensten. Ze maken innovatieve ideeën concreet en zichtbaar. Ontwerpers zijn er in allerlei specialisaties en niveaus, van eenmansbedrijven tot omvangrijke, internationaal opererende organisaties. Als gevolg van die veelvormigheid kunnen vaardigheden, tarieven en werkwijze aanzienlijk verschillen.

Ook opdrachtgevers zijn er in allerlei soorten en maten. Van kleine en middelgrote ondernemingen die in een business-to-business omgeving opereren tot multinationals die zich meten met concurrenten uit het buitenland. Veel van hen hebben ervaring met ontwerpers en ontwerp bureaus. Ze beschouwen het inzetten van ontwerpers doorgaans als pure noodzaak: hun producten of diensten moeten onderscheidend blijven ten opzichte van die van de concurrent.

Als de beroepsorganisatie van ontwerpers in Nederland waren wij nieuwsgierig naar de ervaringen van opdrachtgevers met ontwerpers. Hoe kijken zij naar ontwerpers? Beschouwen ze de inzet van ontwerpers als iets extra's – de kers op de taart – of zien ze het als een integraal onderdeel van hun manier van werken? En wat levert het werken met ontwerpers hen op? We besloten een aantal opdrachtgevers te interviewen. Acht van die gesprekken zijn opgenomen in dit boekje.

De gesprekken op zich zijn het lezen waard, maar we hebben ze ook gebruikt om een aantal inzichten op papier te zetten. Zowel ten behoeve van ontwerpers als opdrachtgevers. Want de BNO hecht er belang aan de relatie tussen onze leden en hun opdrachtgevers waar mogelijk te optimaliseren. Ten gunste van beide partijen.

Rob Huisman
Directeur

bno.nl/bestpractices

Introductie

De Creative Challenge Call

'De bijdrage van creativiteit aan de Nederlandse economie is groot. De waarde van steeds meer producten en diensten wordt bepaald door de creatieve component ervan zoals de vorm, de betekenis of de ervaring die je erdoor beleeft. Dat vraagt vaak om intensieve samenwerking.

Creatieve en andere bedrijfstakken kunnen daarbij veel aan elkaar hebben. Toch weten ze elkaar niet altijd gemakkelijk te vinden. Met de regeling Creative Challenge Call wordt netwerkvorming tussen creatieve en andere bedrijfstakken gestimuleerd, zodat de economische waarde van creativiteit beter wordt benut.' (www.creativechallengecall.nl)

De Creative Challenge Call is een regeling van de ministeries van EZ en OCW om nieuwe netwerken te vormen tussen creatieve ondernemers en de rest van het bedrijfsleven.

Op de oproep die zij in 2006 deden, kwamen meer dan 300 aanvragen binnen. Daarvan ontvingen 39 projecten ondersteuning. Eén daarvan was het project Best Practices van de BNO.

Best Practices

Best Practices had tot doel een dialoog aan te gaan met ondernemers over de strategische waarde van design voor hun ondernemingen. Daarmee zou de BNO een netwerk opbouwen van invloedrijke contactpersonen binnen het Nederlandse bedrijfsleven die het strategische belang van design inzien. De cases zouden worden vastgelegd in een publicatie op een website. De publicatie ligt voor u. De website is te vinden op: www.bno.nl/bestpractices.¹

Hoe werden de bedrijven gekozen?

Om te komen tot een uitgebalanceerde selectie van bedrijven werd begonnen met het opstellen van een eisen- en wensenlijst:

- Er moest sprake zijn van een succesvolle toepassing van design.
- Het verhaal van het bedrijf moest boeiend, prikkelend of nieuwsgierigmakend zijn.
- Een meerderheid van de bedrijven moest uit het midden- en kleinbedrijf afkomstig zijn.

¹ Voor de BNO is het project Best Practices het startpunt van een meeromvattend project, waarbij gedurende twee jaar wordt gewerkt aan de bestendiging en uitbreiding van ons netwerk binnen de ondernemerswereld. Daarbij is het meten van designeffectiviteit één van de centrale onderwerpen. Meer informatie hierover is te vinden op www.bno.nl/bestpractices.

- De bedrijven moesten uit verschillende delen van het land afkomstig zijn.
- We wilden verschillende designdisciplines belichten (productontwikkeling, grafische vormgeving, ruimtelijk ontwerp, mode, corporate identity en merkontwikkeling).
- De verhalen moesten 'nieuw' zijn (iedereen kent de cases van de Senseo, de Bugaboo en de Hema nu onderhand wel).

Vervolgens hebben wij onze samenwerkingspartners om raad gevraagd.² Zij kwamen met heel veel tips. Alle genoemde bedrijven werden op een longlist geplaatst.³ Daarna begon het tijdrovende proces van bellen, e-mailen en afspraken maken. Niet alle directeuren of senior managers waren geïnteresseerd en natuurlijk hadden wij zelf ook onze voorkeuren.

Uiteindelijk is er met elf bedrijven gesproken: AGU, BMA Ergonomics, Grapedistrict, GM the Furniture Factory, Hero, Hortilux, Jumbo (spellenmakers), Neopost, uitgeverij Nieuw Amsterdam,

² Tijdens Best Practices heeft de BNO samengewerkt met de volgende partijen: CBM (Centrale Bond van Meubelfabrikanten), Design Connection Eindhoven, Design Management Network (DMN), Federatie Dunne Plaat, Federatie NRK (Nederlandse Rubber- en Kunststoffindustrie), FME-CWM, Koninklijke Metaalunie, Modint, Premsele, Dutch Platform for Design and Fashion en Syntens.

³ De longlist is te downloaden via: www.bno.nl/bestpractices.

Pas Reform, TNT Post en V&D. Hieruit zijn acht cases geselecteerd om in dit boekje op te nemen. Waarom deze acht? Omdat deze het verhaal over de toegevoegde waarde van design het beste vertellen.

Naar aanleiding van de interviews met de gekozen bedrijven zijn de volgende artikelen in vakbladen verschenen:

- 'Paying attention to design pays off', World Poultry, vol. 23, no. 4, 2007. Artikel over het gebruik van design bij Pas Reform. Het tijdschrift World Poultry heeft een oplage van 25.000 stuks. Het wordt wereldwijd verspreid in de pluimveesector.
- 'Design is motor voor innovatie', Groenten & Fruit, week 27, 2007. Artikel over Hortilux Schröder. Groenten & Fruit heeft een oplage van 7500 en wordt verspreid in de tuinbouwsector.
- 'Méér dan een mooi plaatje', Metaal & Techniek, september 2007. Dit tijdschrift met een oplage van 12.000 stuks wordt verspreid onder de leden van de Metaalunie.
- 'De meerwaarde van design; AGU luistert naar de klant', Tring! Het grootste fietsmagazine van Nederland, nummer 4, oktober 2007. Oplage 140.000 stuks.
- Twee artikelen over Best Practices en een aantal andere projecten van de Creatieve Challenge Call

verschenen in VM Verenigingsmanagement (april 2007 en september 2007).

- Een maandelijks logboek werd gepubliceerd in Vormberichten, het ledenblad van de BNO met een oplage van 4000 stuks.

Alle artikelen zijn te downloaden via: www.bno.nl/bestpractices.

De cases in tabellen

De cases zijn gelijk verdeeld over het MKB en grotere ondernemingen (tabel 1). Ook komen alle verschillende ontwerpdisciplines aan bod (tabel 2).

Tabel 1

	Business-to-business	Business-to-consumer
MKB	Hortilux Schröder BMA Ergonomics Pas Reform	AGU Nieuw Amsterdam Grapedistrict
Groot (> 200)	Neopost	Hero

Tabel 2

Ontwerpdiscipline	Bedrijf
Corporate identity	Grapedistrict Pas Reform
Grafisch ontwerp	Nieuw Amsterdam
Modeontwerp	AGU
Productontwerp	BMA Ergonomics Hortilux Schröder Neopost Pas Reform
Ruimtelijk ontwerp	Grapedistrict
Verpakkingsontwerp	Hero

Acht Best Practices

1 Klare wijn

De winkelformule van Grapedistrict

Jonge onderneming stuurt doelbewust designers aan om in korte tijd een heldere en succesvolle winkelformule neer te zetten.

2 Zitgereedschap

De Axia Profit beeldschermstoel van BMA Ergonomics

Eigenzinnig bedrijf verovert vanuit een niche langzaam maar zeker de markt met scherp geprijsde, ergonomische en modern vormgegeven kantoorstoelen.

3 Een smoelend omslag

De boeken van Nieuw Amsterdam

Een relatieve nieuwkomer weet binnen enkele jaren een toppositie in de uitgeefwereld te bereiken met goed vormgegeven boeken.

4 Post voor iedereen

De postverwerkingsmachines van Neopost

Om zijn leiderschap op de markt te handhaven zet internationaal opererend bedrijf in op gebruiksvriendelijkheid en herkenbaar design.

5 Fruit uit een flesje

Fruit2Day van Hero

Een relatief kleine speler wordt in Nederland marktleider met een nieuw product dankzij een sterk concept en dito verpakkingsontwerp.

6 Een optimaal broedproces

De broedmachines van Pas Reform

Broedmachineproducent bereikt binnen enkele jaren de top drie van de wereld dankzij een herziening van de core business, verbeterde machines en een nieuwe corporate identity.

7 Goed in het zadel

De fietskleding van AGU

Kleine speler op de sportkledingmarkt houdt zich staande temidden van giganten als Adidas en Nike door slim in te spelen op de wensen van de Noord-Europese consument.

8 Groeien met licht

De groeilampen van Hortilux Schröder

Nederlands-Belgische combinatie weet mede dankzij design in een business-to-business omgeving zijn concurrenten voor te blijven.



Grapedistrict in de Van Woustraat, Amsterdam

Best Practice 1
Grapedistrict
Winkelformule

Klare wijn

**'Wij zijn ervan overtuigd dat
we de enigen in de wijnwereld
zijn die naar de consument
luisteren.'**

Gijs Groenevelt, Grapedistrict



v.l.n.r. Theo Lindemann en Gijs Groenevelt

'Opvallend sappige wijn. Interessant fruit maar de neus is nog enigszins gesloten. Zeer fijne tannines. Een zwoele afdronk zonder harde randjes.' (van een willekeurige wijnwebsite)

'De wijnrinker is veranderd', zegt Gijs Groenevelt van Grapedistrict, 'maar de wijnwereld niet. De communicatie over wijn is helemaal gericht op de kenner of de serieuze hobbyist, terwijl slechts 7 procent van alle wijnrinkers tot die doelgroep behoort. En die andere 93 procent? Die zoekt het maar uit. Voor ons, de oprichters van Grapedistrict, was die wijnwereld totaal niet aansprekend. En dat terwijl we ontzettend van wijn houden. We zagen een gat in de markt.'

Grapedistrict opende zijn eerste winkel in april 2006, een maand later gevolgd door een tweede, beide in Amsterdam. 'Wij willen mensen helpen om op een leuke en gemakkelijke manier wijn te kopen. Te vaak koop je wijn vanwege het mooie etiket, krijg je veel te dure wijnen aangepraat door een wijnhandelaar of sta je met een gidsje in je handen te klooiën in de supermarkt. Dat is toch eigenlijk van de gekke!'

Jonge wijnrinkers

'A study of over five hundred 18-25 year olds showed that this age group is interested in wine, and eager to learn more... The wine industry could lose a generation of customers if it doesn't get better at capturing the attention of younger drinkers.'

Bron: decanter.com

Blush, rich, honey...

Gijs Groenevelt besloot samen met zijn oud-studievrienden Joost Bockwinkel en Freek Padberg een manier te verzinnen om wijn toegankelijker te maken. 'We wilden wijn meer als een merk neerzetten', zegt Groenevelt. 'Zo zijn we op negen categorieën uitgekomen, gebaseerd op hoe wij denken dat mensen willen kiezen. Wij denken dat ze op zoek zijn naar een makkelijke, lichte wijn voor in het park en niet naar een Italiaanse Trebbiano uit 2005.' De negen categorieën hebben namen als blush (rood, licht), rich (wit, zwaar) of honey (zoet). Brand designbureau VBAT gaf de wijncategorieën vorm, elk met een eigen kleur en beeldmerk. 'VBAT was vanaf het begin betrokken bij de uitwerking en verfijning van het concept', zegt Groenevelt.

‘De categorieën zijn heel bewust in het Engels benoemd. Alle communicatie over wijn gaat in het Nederlands of in het Frans. Daar wilden we afstand van nemen.’ In het logo van Grapedistrict zie je de kleuren van de categorieën terug. Groenevelt: ‘Daar heeft een professional als VBAT echt iets toegevoegd. Nou, ik moet zeggen: alles toegevoegd. De eerste keer dat wij het logo zagen, schrokken we. We dachten het is niet stoer genoeg, niet mannelijk genoeg. Maar VBAT zei: Jongens, dit is jullie verhaal. Het logo staat voor alles waar jullie voor staan, alles zit erin. Ze hadden gelijk. Het is nu onze belangrijkste asset.’

Vrouwen

De wijnwereld is een mannenwereld. Steeds meer vrouwen drinken tegenwoordig ook graag wijn, maar voelen zich niet thuis bij de traditionele wijnhandel of bij de wijnschappen in de supermarkt. ‘Wij hebben onze communicatie sterk op hen gericht’, zegt Groenevelt. ‘En het werkt, want we zien dat er zó veel vrouwen wijn bij ons kopen. Ons verhaal en wat we doen, het klopt dus gewoon.’

Wijn populair

Al jaren daalt het gebruik van bier in Nederland. Wijn wordt daarentegen steeds populairder. In de afgelopen vijf jaar steeg de jaarlijkse wijnconsumptie met 2,5 liter per persoon. Van 19 liter in 2002 naar 21,5 liter in 2006, een stijging van 13 procent. Bron: Productschap Wijn, 2007 (www.wijninfo.nl)

Proefpanels

De oprichters van Grapedistrict namen de tegendraadse beslissing om niet meer dan 125 flessen in de winkel te zetten. Ter vergelijking: in een wijnwinkel liggen al gauw 500 flessen en een grote supermarkt heeft er 300. ‘Als je een minder groot assortiment hebt, maak je het mensen makkelijker om te kiezen’, zegt Groenevelt. ‘Maar tegelijkertijd dachten we: wie zijn wij om te bepalen welke wijnen we moeten inkopen? Dus hebben we een systeem bedacht waarbij onze klanten meehelpten het assortiment te bepalen.’

Elke wijn wordt twee keer geproefd. Eerst door het ‘proefpanel’, bestaande uit een aantal wijnprofessionals (waaronder de oprichters van Grapedistrict). De goedgekeurde wijnen worden maandelijks aan groepjes klanten voorgezet: het ‘proefpanel’. ‘Dan zetten we vijftien wijnen voor en laten ze beoordelen op smaak, uiterlijk en prijs. En afhankelijk van de reacties beslissen we of de wijn de winkel in mag.’ Groenevelt is trots op dit systeem: ‘Wij zijn ervan overtuigd dat we de enigen in de wijnwereld zijn die naar de consument luisteren.’ De proefpanels zijn dermate succesvol dat Grapedistrict nu zint op andere manieren om zoveel mogelijk klanten een oordeel te laten vellen over nieuwe wijnen, bijvoorbeeld via internet.

Multichannel

Naast de winkels in Amsterdam en inmiddels ook Utrecht, verkoopt Grapedistrict wijn via horecaondernemingen en zijn website. Het is onze ambitie om via franchisenemers snel te groeien naar een landelijk netwerk van Grapedistrict-winkels. Theo Lindemann van VBAT prijst de professionele aanpak: 'De formule is heel helder. Dat is een kenmerk van succesvolle retail. Als je tegenwoordig een kans wil maken, moet je het meteen professioneel aanpakken. Tenminste, als je de ambitie hebt om te groeien.'

'Een mooi voorbeeld vind ik Rice to Riches, een winkeltje voor rijstepap in New York. Dat is helemaal dóórgedacht, net als Grapedistrict. Ze zijn meteen multichannel gegaan: winkel, bezorgservice, catering, kekke website. En daarmee onderscheiden ze zich. Je kan niet meer een winkeltje openen met alleen maar leuke producten. De consument kan alles al kiezen, 24 uur per dag. Hij heeft een verhaal nodig of iets waar hij bij kan horen, of iets wat hij begrijpt, wat de keuze makkelijker maakt.'⁴

Goede opdrachtgever

Joost Bockwinkel, Freek Padberg en Gijs Groenevelt werkten voor de oprichting van hun wijnwinkel bij Heineken en ING. In hun vorige functies hadden ze regelmatig met ontwerpbureaus te maken. Ideaal om mee samen te werken voor ontwerpbureau VBAT. 'Ze waren startende ondernemers, maar wel heel professionele jongens', zegt Theo Lindemann. 'Dat scheelde enorm. Ze waren goed in staat om hun kerndoelgroep te verwoorden en hun ambitieniveau.'

Groenevelt: 'Het was in zes maanden gebeurd, van de eerste gesprekken tot het openen van de winkel. Elke maand dat we niet opengingen kostte ons geld, we hadden namelijk alledrie ontslag genomen.' De drie ondernemers besloten zoveel mogelijk on the cheap te gaan. Ze betaalden zichzelf niet uit, maakten geen dure wijnreizen en namen een antikraak-kantoor. Wel besloten ze te investeren in het design om van meet af aan een professioneel merk neer te kunnen zetten.

⁴ Meer over het bedrijf Rice to Riches, zie: www.ricetoriches.com.

Om de designkosten niet uit de hand te laten lopen gaven ze VBAT duidelijke kaders. ‘Wij kozen bijvoorbeeld zelf onze verpakkingen en vroegen hen daar een ontwerp op te maken’, zegt Groenevelt. Dat is toch anders dan wanneer je zegt: We weten nog niet of we papier of plastic willen. Ook schreven we samen met VBAT een nauwkeurige briefing voor Benschop Design Group, die onze winkelinrichting ontwierp en bouwde. Nu we dit alles eenmaal hebben, kan onze winkelformule heel snel worden uitgerold’, zegt Groenevelt. ‘Ons pand in Utrecht was binnen twee maanden open.’

Groeien

Grapedistrict is anderhalf jaar geleden gestart. ‘Wat je hoort in de retailwereld is dat je binnen drie jaar kostendekkend moet draaien en dat je er binnen vijf jaar goed aan moet kunnen verdienen’, zegt Groenevelt. ‘Dat eerste is bij ons al veel sneller gelukt: binnen een jaar waren we kostendekkend. We hebben dan de initiële investering niet meegerekend, die moet nog worden terugverdiend. Maar als je zo’n investering aan één winkel toerekent, wordt die natuurlijk nooit rendabel. En ja, we betalen onszelf inmiddels weer uit! We kunnen zelfs nóg een winkel openen – in Amsterdam willen we onze derde. Het wachten is op een goed pand, dan zijn we binnen twee maanden open. Misschien dit jaar nog.’

Grapedistrict – www.grapedistrict.nl

Wijnspecialzaak, drie winkels, eerste geopend in april 2006.

Werknemers	< 20
Afzetgebied	Nederland
Marktsituatie	De markt wordt gedomineerd door drie traditionele franchise-ketens, supermarkten en duizenden individuele wijnwinkels, waar de producten overal op dezelfde manier aangeboden worden.
Marktaandeel	onbekend
Ambitie	binnen enkele jaren landelijk netwerk van Grapedistrict-winkels
Concurrenten	wijnspecialzaken, supermarkten

Design

VBAT (merkidentiteit) – www.vbat.nl

Benschop Design Group (winkelinrichting) –

www.benschop.nl

Best Practice 2
BMA Ergonomics
Axia Profit beeldschermstoel

Zitgereedheid



Axia Profit beeldschermstoel

**'Ze hebben hun eigen stijl
en ze laten zich niet gek maken.
Wat uiteindelijk telt
is het resultaat.'**

Pamela Musch, Studio DenHartogMusch



Matthé van den Oord

Tot een eeuw geleden was lichamelijke arbeid de praktijk van alledag. Zittend werk werd alleen gedaan door een handjevol schrijvers en kantoorklerken. Dat is nu wel anders. Een Nederlander brengt zo'n 35 jaar van zijn leven zittend door, met een lichaam dat daar niet voor gebouwd is. Pijn in de lage rug, de nek en het schoudergebied is het gevolg. En dat leidt tot minder productieve werknemers of zelfs ziekteverzuim.

Rugklachten

Ca. 2,4 miljoen volwassen Nederlanders hebben chronische lage rugklachten, klachten die tenminste drie maanden duren. Evenveel mannen als vrouwen. Geschat wordt dat bijna 9 procent van alle verzuimdagen het gevolg is van lage rugklachten.

Bron: Centrum voor Preventie- en Zorgonderzoek, 2005

Dansschoenen zijn om mee te dansen

Als zitten niet te voorkomen is, doe het dan zo goed mogelijk, vindt Matthé van den Oord, directeur van BMA Ergonomics uit Zwolle. Zijn bedrijf maakt bureaustoelen vanuit een ergonomische en biomechanische visie op zitten. 'Op dansschoenen ga je niet de marathon lopen', zegt van den Oord, 'en voor speciale taken zoals beeldschermwerk heb je speciale stoelen nodig. Voor de leek, en dat is bijna iedereen, is een bureaustoel een bureaustoel. Maar wij zien het als een geavanceerd stuk gereedschap.'

Innovaties

'Onze nieuwste beeldschermstoel, de Axia Profit, is gepatenteerd', zegt Van den Oord. 'Er zijn geen stoelen op de markt die hetzelfde kunnen.' De meeste bureaustoelen hebben een bewegingsmechanisme onder de zitting, dat actief en passief zitten mogelijk maakt (zie kader). 'Het kantelmechanisme in onze stoel werkt veel beter dan het synchronmechanisme dat je bij de meeste stoelen ziet', aldus Van den Oord. Als je in een synchronstoel achteroverleunt, kantelt de rugleuning twee of drie keer zoveel als de zitting. Aangezien je dan behoorlijk achterover ligt, wordt de kijkafstand tot het beeldscherm vaak te groot. Dat ga je compenseren door voorover te buigen, met als gevolg een bolle rug en alle problemen van dien. Bij het kantelmechanisme

Zithoudingen en bureaustoelen

Voor kortdurende bezigheden achter het bureau wordt een actieve zithouding aanbevolen, voor langdurige klussen een passieve houding. Bij passief zitten wordt de rugleuning gebruikt, zodat het bekken en de rug goed ondersteund zijn. Actief zitten doe je los van de rugleuning, je komt als het ware naar voren in je stoel. Dat vraagt veel kracht van je rugspieren en is daarom voor lange klussen minder geschikt. Moderne bureaustoelen maken zowel actief als passief zitten mogelijk. Er zijn drie bewegingsmechanismen in de handel: het synchronmechanisme, de free-float stoelen (ook wel multidynamische stoelen) en het kantelmechanisme (ook wel bracing-mechanisme).

Bron: Hugo Bos, 'Meeste bureaustoelen zitten niet goed', Arbovisie, 11 (2003)

staan de rugleuning en zitting, eenmaal ingesteld, in een vaste hoek ten opzichte van elkaar. Bij het achteroverleunen blijf je relatief rechtop zitten en wordt de kijkafstand niet te groot. En bij het vooroverleunen kantelt de zitting mee naar voren en blijft de rugleuning aansluiten op de rug.

Rustpunt

'Ook over het scharnierpunt van onze stoel is nagedacht', zegt Van den Oord, 'het ligt precies onder de zitbeenderen. Je kantelt namelijk zelf ook over je zitbeenderen. Als het scharnierpunt van de stoel niet goed zit, en dat is het geval bij de meeste stoelen, dan wordt je hemd steeds uit je broek getrokken als je naar voren komt. Daarnaast is de gewichtsinstelling van de stoel heel apart. In welke houding je ook gaat zitten, je houdt tegendruk. Als je achterover leunt levert de stoel meer tegendruk; je vindt in elke positie een rustpunt. En zo zit de stoel helemaal vol met kleine maar bruikbare innovaties.'

Van adviseur naar ondernemer

Van den Oord, van oorsprong werktuigbouwer, begon samen met fysiotherapeut Cees Bruin in 1988 het Biomechanisch Adviesbureau BMA. 'We adviseerden over werkplekinrichting en goede, ergonomisch verantwoorde producten. Over de stoelen van een bedrijf in Zweden waren we toen tevreden, uiteindelijk zijn we daar importeur van geworden. Maar rond 1995 begonnen we bepaalde producten te missen in het assortiment van dat bedrijf. Met name een stoel die geschikt was voor werkplekken met een beeldscherm. Beeldschermwerk was toen enorm in opkomst en je hoorde steeds vaker over gezondheidsklachten als RSI. Er waren geen goede oplossingen op de markt.'

‘Wij hadden daar wel ideeën voor en vroegen de Zweden om die uit te werken. Dat wilden ze niet. Aangezien we overtuigd waren van ons idee gingen we aan de slag tot we een werkend prototype van een beeldschermstoel hadden. Daarmee benaderden we ze: willen jullie deze produceren? Toen dat ook tot niets leidde, hebben we in 1996 zelf de productie opgezet. Ik denk dat ze last hadden van het not invented here-syndroom. Ze zullen er nu wel spijt van hebben.’

De stap van importeur naar producent was niet heel groot. ‘We hadden toen al een afdeling productontwikkeling en een beperkte productiestraat om de Zweedse stoelen aan te passen aan de eisen van de Nederlandse markt. Onze afdeling productontwikkeling was razend enthousiast over onze eigen stoel. Ze hadden er zin in. Eind 1997 is de eerste stoel op de markt gekomen.’

Nieuwe markten

Het gaat erg goed met BMA Ergonomics. Naast beeldschermstoelen produceert het bedrijf nu ook kassastoelen, baliestoelen, bewakingsstoelen, flexwerkstoelen en vergaderstoelen. Het bedrijf boekt een omzetgroei van 20 procent per jaar. Afgelopen jaar (2006) werden in Europa 80.000 stoelen verkocht (waarvan iets meer dan de helft in Nederland). Van den Oord schat het marktaandeel van BMA op 10 procent in Nederland en België. In de overige Europese

landen is BMA vrij klein. ‘Dus daar zit ons groeipotentieel’, zegt hij. ‘De tijd moet er wel rijp voor zijn. Als je hier ziek wordt, blijf je twee jaar op de loonlijst staan. Ondernemers investeren dus in ergonomisch meubilair, alles om te voorkomen dat hun werknemers ziek worden. Zo gauw het klimaat verandert in de ons omringende landen, zie je dat onze producten beter gedijen.’

BMA blijft intussen niet met de handen in de zakken zitten. Het bedrijf investeert in nieuwe nichemarkten: markten waar speciale stoelen nodig zijn. Beveiliging, bijvoorbeeld. ‘Aan beveiligingsstoelen worden totaal andere eisen gesteld dan aan gewone bureaustoelen’, zegt Van den Oord. ‘Ze worden 24 uur per etmaal gebruikt, in een omgeving met veel verveling. Dus wordt er aan de stoelen gepeuterd. Er wordt mee gespeeld: door de gangen racen, botsauto spelen. Die stoelen moeten dus veel sterker zijn dan gewone stoelen, zodat ze niet na een half jaar totaal afgeleefd zijn. Ook denken we aan het inbouwen van technieken om de persoon in de stoel alert te houden, zoals bij sommige autostoelen al gebeurt.’

Form follows ergonomics

BMA werkt al tien jaar samen met studio DenHartogMusch. ‘We hebben een goede klik’, zegt van den Oord. ‘We splitsen het ontwerpproces op: de techniek doen we zelf, de vormgeving besteden we uit. We geven studio DenHartogMusch duidelijke

kaders. Zo willen we bijvoorbeeld een functionele vormgeving – je moet kunnen zien hoe het werkt door ernaar te kijken. En het klinkt misschien wat arrogant, maar we vinden eigenlijk dat vormgeving onderdeel van de ergonomie is.’

Pamela Musch van Studio DenHartogMusch beaamt dat. ‘BMA is daar heel duidelijk over: zij hebben verstand van ergonomie, vormgeving kopen ze in. De Axia Profit was de eerste beeldschermstoel die we in zijn geheel hebben vormgegeven. De vorige lijn Axia-stoelen was functioneel prima, maar hij oogde niet erg modern. BMA wilde een stoel die ook interieurarchitecten zou aanspreken. Dat is goed gelukt, we hebben maar liefst vier awards gekregen voor de Axia Profit.’

Op gevoel

Het ontwikkelen en vormgeven van een stoel verloopt bij BMA Ergonomics niet bepaald volgens het boekje. Er zijn geen vaste budgetten, er is geen planning, time to market is niet aan de orde. ‘Het is een organisch proces’, zegt Musch, ‘BMA neemt er echt de tijd voor, soms jaren. Zij doen aanzetten vanuit de ergonomie en de techniek, wij vanuit de vormgeving. Soms hebben wij ideeën voor technische oplossingen, daar gaan zij dan mee verder. Soms komen zij met een bepaalde vorm, waar wij advies over geven. En soms ligt het hele proces een tijd stil.’

De Axia Profit heeft in de loop van de tijd vele gedaantes gehad. ‘Matthé van den Oord is ambitieus en eigenwijs’, lacht Musch. ‘Als hij geen goed gevoel heeft bij een bepaalde oplossing, dan kun je op je hoofd gaan staan, maar het komt er niet door. Van ons als ontwerpers vereist het een flexibele opstelling. Dat is niet altijd even makkelijk.’ Musch heeft waardering voor het eigenzinnige productontwikkelingsproces van BMA Ergonomics. ‘Ze hebben hun eigen stijl en ze laten zich niet gek maken. Wat uiteindelijk telt is het resultaat.’ Een nieuw vormgegeven stoel wordt beoordeeld door een dealerforum van ongeveer twintig personen. Pas als dat forum enthousiast is (‘Nee, niet enthousiast, ze moeten echt eager zijn’, zegt Van den Oord), gaat de stoel in productie.

Geen straatvechtersmentaliteit

‘We zijn een nichespeler’, zegt Van den Oord, ‘en dat willen we ook blijven. We kunnen niet concurreren met de grote jongens als Ahrend, dat zijn echte straatvechters.’ Musch denkt daar genuanceerder over: ‘Volgens mij beschouwt Ahrend BMA wel degelijk als een concurrent. De Axia Profit wordt verkocht voor ongeveer 750 euro en daarmee zet BMA een concurrerend product neer. BMA onderscheidt zich bovendien van de concurrentie door sterk in te zetten op zijn biomechanische en ergonomische kennis.’

‘We verwerven marktaandeel op basis van onze kennis’, beaamt Van den Oord. ‘Zo word je ook herkend. En aangezien wij maar één product hebben, en dus geen totaalpakket kunnen aanbieden zoals projectinrichters, zijn we afhankelijk van dealers. Om een goed dealernetwerk op te bouwen moet je hard werken, maar je moet vooral betrouwbaar zijn, heb ik de indruk. Dus niet na een paar jaar zeggen: Doeit, ik ga het zelf doen. Wij steken veel tijd in onze dealers. “Dealermanagement” noemen we dat. We begeleiden ze, leiden ze op. En we krijgen veel feedback.’

BMA Ergonomics – www.bma-ergonomics.com

Productie en distributie beeldschermstoelen, beveiligingsstoelen en andere specialistische stoelen voor de kantooromgeving.

Werknemers	70
Afzetgebied	Europa, zwaartepunt Nederland en België
Marktsituatie	Noemt zichzelf nichespeler. Staat in Nederland en België inmiddels in de top drie van aanbieders, met een marktaandeel van ongeveer 10 procent.
Ambitie	Marktaandeel in overige Europese landen verder uitbouwen (BMA heeft verkooporganisaties in België, Duitsland, Ierland, Engeland en een licentiepartner in Finland).

Design

Studio DenHartogMusch – www.denhartogmusch.nl

Awards (Axia Profit)

Selectie Nederlandse Designprijzen 2006
 FX Design Award nomination 2006
 FIRA Ergonomic Excellence Award 2006
 FX Design Innovation Award 2006



Best Practice 3
Nieuw Amsterdam
Uitgeverij

Een smoelend omslag

Nog plaatsen: onderschrift

**'Het moet smoelen,
je moet het willen pakken,
geïnteresseerd raken.
En dan hopen wij
natuurlijk dat het boek
ook verkocht wordt.'**

Berend Jan Veldkamp, Nieuw Amsterdam



Berend Jan Veldkamp

Het gaat de relatief nieuwe uitgeverij Nieuw Amsterdam voor de wind. Opgericht in 2005 kan zij zich nu al rekenen tot de top van de Nederlandse uitgeefwereld. De in de hoofdstad gevestigde uitgeverij heeft niet alleen vele top-auteurs in haar fonds, zoals Hans Münstermann, Mart Smeets, Rascha Peper, Henk Spaan en Matthijs van Nieuwkerk, maar ook een goedlopende webshop.

Design integraal onderdeel

Berend Jan Veldkamp, uitgever business en samenwerkingen, is heel duidelijk over de rol van design: 'Onze producten zijn zonder vormgeving geen producten, anders zijn het gewoon losse blaadjes en manuscripten. In die zin is design – niet zozeer specifiek voor ons maar voor elke uitgeverij – een integraal onderdeel van het product. Je kunt het anders überhaupt niet maken. Daarnaast is het ook een heel groot deel van de toegevoegde waarde. Het maakt samen met het stempel van een gerenommeerde uitgeverij dat het een eindproduct is waar mensen geld voor willen neertellen.'

De kracht van het omslag

Nieuw Amsterdam werkt met ongeveer vijftig vaste externe ontwerpers. Ze maken brochures, marketingmateriaal, binnenwerken en boekomslagen. 'Onze ontwerpers komen uit alle richtingen, omdat de boeken die wij uitgeven zo divers zijn. Een boek voor een museum met heel veel beeld wordt door een andere ontwerper gemaakt dan een businessboek met veel tekst en grafieken.' Binnen al het grafisch ontwerp dat de uitgeverij

laat maken is vooral het boekomslag een belangrijk commercieel instrument. 'Het moet smoeien, je moet het willen pakken, geïnteresseerd raken. En dan hopen wij natuurlijk dat het ook verkocht wordt.' Wordt het ontwerp eerst met een consumentengroep getest? 'Nee. Indirect gebeurt dat wel door de boekhandel, omdat ze nieuwe boeken eerst in de brochure zien. Als er dan bepaalde reacties komen, kan het nog worden aangepast.'

Internet-tv

Sinds september 2007 heeft Nieuw Amsterdam, als eerste uitgeverij in Nederland, een eigen cultuurprogramma op internet: Nieuw Amsterdam TV. Om de uitzendingen te maken heeft de uitgeverij zelfs een eigen tv-studio ingericht. Met dit initiatief kan de achterban geïnformeerd worden op cultuurgebied, maar ook kunnen de schijnwerpers gericht worden op de eigen producten. Een goede pull strategy die steeds vaker succesvol door bedrijven wordt ingezet.

Bron: zoomz.nl

Imprint

Bijzonder aan Nieuw Amsterdam is dat alle boeken uitgegeven worden onder dezelfde imprint. 'Wij denken dat je daardoor je merk extra krachtig maakt. Het heeft daarentegen ook een risico. Alles wat iedereen doet kan weerslag hebben op de rest.' Deze beslissing heeft vooral bij de pers en de boekhandel tot

positieve resultaten geleid. ‘Daar hebben we binnen twee jaar een positie kunnen opbouwen, daar worden we gewoon goed herkend. Hoe? Als een uitgeverij die inzet op moderne marketing-middelen (webshop, Nieuw Amsterdam TV), gecombineerd met een breed fonds dat hoger in de markt is gepositioneerd. We doen bijvoorbeeld geen tuinboeken of thrillers.’

Kosten van design

Hoeveel investeert Nieuw Amsterdam in design ten opzichte van alle overige kosten? ‘Dat is niet vast te stellen. Design behoort tot de vaste kosten (onafhankelijk van de oplage). Variabele kosten zijn papier, drukken, binden en ook auteursroyalty’s. De primaire investering is ca. 10 procent van de kostprijs. Bij boeken met beeld is dat hoger, maar bij een herdruk is dat weer veel lager of zelfs nihil. Dit alles is overigens exclusief marketingkosten.

Design als concurrentiemiddel

Is design belangrijker geworden om de concurrentie voor te blijven? ‘Onze concurrentie speelt zich af in de boekhandel, die steeds minder titels kiest uit het totale aanbod, terwijl er steeds meer boeken verschijnen. Daarnaast is er natuurlijk ook concurrentie om de aandacht van de consument. Gaan de mensen een boek lezen of televisie kijken? En als ze een boek gaan lezen, kopen ze dan een van onze boeken? Je zet dus alles in om op te vallen. Dus, ja, natuurlijk is design veel belangrijker geworden.

Met z’n allen zorg je er ook voor dat het niveau dat de markt gewend is steeds hoger wordt. De eindgebruikers hebben steeds hogere verwachtingen, ook ten aanzien van vormgeving.’

Uitgeverij Nieuw Amsterdam – www.nieuwamsterdam.nl
Uitgeverij, gestart in 2005

Werknemers	25
Afzetgebied	Publieksboekenmarkt in Nederland
Marktsituatie	Een volwassen markt met veel concurrentie waar toch altijd ruimte bestaat voor nieuwe initiatieven
Marktaandeel	Onbekend
Ambitie	De uitgeverij is op volle sterkte en heeft niet het doel veel groter te worden, al wordt er vanzelfsprekend wel gestreefd naar meer succesvolle producten
Concurrenten	Onbekend

Design
Diverse ontwerpers

Best Practice 4
Neopost
Postverwerkingsmachines

Post voor iedereen



De DS-62 couverteermachine vult 2200 enveloppen per uur.

**'We zijn niet voor niets
wereldmarktleider.'**

Eric van der Vegte, Neopost



Eric van der Vegte

‘Bij Neopost Technologies in Drachten werken vierhonderd mensen’, zegt Eric van der Vegte, manager mechanical engineering. ‘Daarvan is een kwart research & development, een behoorlijk waterhoofd.’ Neopost investeert 5 procent van de omzet in R&D, en in Drachten zelfs meer. ‘En dat is nodig ook’, volgens Van der Vegte. ‘We zijn niet voor niets wereldmarktleider.’ Naast R&D vindt in Drachten ook de productie, montage en distributie van enveloppen vulmachines plaats.

Neopost?

Neopost Technologies in Drachten is onderdeel van de internationale Neopost Groep. De Neopost Groep (hoofdkantoor in Parijs) maakt machines voor postverwerking: enveloppenvullers (couverteermachines), frankieermachines en postuitpakmachines en software voor tracking en tracing van postpakketten. Met zijn enveloppen vulmachines is Neopost wereldwijd marktleider.

Glossy

‘De ontwikkelingen in de postmarkt gaan snel’, zegt Van der Vegte. ‘Er wordt steeds meer post verstuurd. Momenteel negen miljard poststukken per jaar en dat aantal groeit jaarlijks met 1,5 procent. We verpakken dus steeds meer post en de post zelf verandert ook.

Vroeger pakten we veel bankafschriften in, maar door de komst van e-mail en dergelijke zien we een verschuiving naar direct mail, reclamepost. Dat betekent steeds meer glossy drukwerk en dat gladde spul is moeilijk te verwerken. Ook willen onze klanten dik of juist dun papier kunnen versturen, of gerecycled papier. Onze machines moeten dat allemaal aankunnen.’

Gebruiksvriendelijk

Technische uitdagingen genoeg, maar ook aan de kant van de gebruiker is het nodige veranderd voor Neopost. ‘Vroeger stonden onze machines ergens achteraf in een postkamer en er stond getraind personeel bij’, zegt Van der Vegte. ‘Zo gaat dat nog steeds bij de grote bedrijven, voor hen maken we high-volume postkamer machines, die grote hoeveelheden post kunnen verwerken.’ Maar ook kleinere bedrijven willen tegenwoordig het gemak van automatische postverwerking. De low-volume machines die Neopost voor deze doelgroep ontwikkelt staan niet meer in postkamers. ‘Je vindt ze naast de kopieermachines en de printers. Onze machines worden daar, bedoeld of onbedoeld, mee vergeleken. Ze worden bediend door secretaresses en receptionistes. We besteden dan ook ontzettend veel aandacht aan gebruiksvriendelijkheid en de machines moeten er ook nog goed uitzien, zo “aaibaar” mogelijk.’

The myth of the paperless office

'Over the past thirty years, many people have proclaimed the imminent arrival of the paperless office. Yet even the World Wide Web, which allows almost any computer to read and display another computer's documents, has increased the amount of printing done. The use of e-mail in an organization causes an average 40 percent increase in paper consumption.'

Bron: A.J. Sellen en R.H.R. Harper, *The myth of the paperless office*, MIT Press, 2001

Steeds verder

'In het verleden waren onze ontwerpen vaak techniekgedreven', zegt Van der Vegte. 'Men vond het al een wonder dat je de post in een envelop kreeg. Naarmate andere kantoor machines gemakkelijker te bedienen werden, moesten wij mee. Over gebruiksvriendelijkheid maken wij ons dus al zorgen sinds 1970, 1980. Je moet steeds een stap verder.'

Dat doet Neopost onder andere door uitgebreide field tests met nieuwe machines. Bovendien houdt het bedrijf zijn R&D'ers scherp door ze ieder jaar bij een lokaal mailingbedrijf de postverwerkingsmachines te laten bedienen en door ze met een servicemonteur

mee het veld in te sturen. Van der Vegte: 'Zelf de machines bedienen, én kijken hoe klanten met onze machines omgaan. Het is heel moeilijk om als techneut met je handen in je zakken en je snavel dicht te gaan kijken naar mensen die de machine bedienen. Want jij hoort aan het ritme van de machine al dat er een feeder leegloopt en dat je dus allang moet bijvullen...'

Huisontwerper

Maarten van Lelyveld was gedurende veertig jaar de huisontwerper van Neopost Technologies. Hij is nu met pensioen. Van der Vegte: 'Maarten liep hier in en uit, hij woonde vlakbij. We konden hem altijd bellen, dan kwam hij dezelfde middag nog langs – dat was een enorme luxe.' Van Lelyveld ontwikkelde in de loop van de jaren een stijl van vormgeven die gebaseerd was op de mogelijkheden van plaatwerk. 'Hij zat ons steeds op de huid om nieuwe dingen uit te proberen', lacht Van der Vegte, 'en dat gaf natuurlijk de nodige strijd. Maartens radii werden bijvoorbeeld steeds groter en bij het zetten van een plaat krijg je dan steeds meer last van terugvering. Dus bij bolle deksels, met echt grote radii, drukten we de plaat zo goed mogelijk in vorm en spanden hem dan om de rest van de machine heen om de goede ronding te krijgen. Het lukte niet altijd om dit soort vormen stabiel te krijgen in de productie. De laatste jaren grijpen we daarom steeds vaker naar kunststof, omdat onze series groeien en kunststof meer vormvrijheid geeft.'

Philips Design

De Neopost groep bestaat uit een verzameling van enkele tientallen bedrijven, elk met een eigen identiteit. Om duidelijk te maken dat al die bedrijven onderdeel zijn van één organisatie, besloot de Neopost Groep ruim een jaar geleden om een merkcampagne te voeren. Ook het design van de postmachines werd kritisch bekeken. De Neopost enveloppen vulmachines komen uit Drachten, de frankeermachines uit Parijs. Beide organisaties werkten aanvankelijk met andere ontwerpers. 'Dat was niet goed voor het beeld naar buiten', aldus Van der Vegte. 'Als er een lijntje met Neopost machines bij een klant komt te staan, wil je dat de klant ze ook allemaal als Neopost herkent. We zochten dus een internationale designpartner. Philips Design heeft in Nederland en in Parijs een vestiging, een groot pre. Sinds ongeveer een jaar ligt het design van alle Neopost apparaten in één hand.'

Buitenkant

De hulp van Philips Design wordt ingeroepen op het moment dat de machines van de ontwikkelingsfase naar de engineeringfase gaan. In de ontwikkelingsfase wordt onder andere de architectuur van de machine bepaald: loopt de machine van links naar rechts of van boven naar beneden, waar komen de deelnaden. 'Aan het einde van de ontwikkelingsfase hebben we het frame, maar de buitenkant is dan nog een vraagteken', zegt Van der Vegte. 'Philips Design legt het ontwerp van de omkasting op hoofdlijnen

vast, daarmee gaan wij dan verder. Wel is er iemand met een designachtergrond die regelmatig langskomt en erop toeziet dat het ontwerp in zijn hoofdlijnen niet wordt aangetast.'

'Met Maarten van Lelyveld werkten we anders', zegt Van der Vegte, 'hij liep hier dagelijks rond, kende alle jongens. Hij zag zo'n machine langzamerhand ontstaan en als iets hem niet zinde, stak hij al tijdens de ontwikkeling zijn vinger op. Dat heb je nu niet. Met Philips Design werken we veel meer op afstand. Je stelt een vraag, je krijgt een antwoord. Maar het stellen van de juiste vraag, daar hebben we eigenlijk nog weinig ervaring mee.'

Leertraject

'We moeten leren partneren', legt Van der Vegte uit. 'We moeten elkaar nog leren kennen.' Zo kwam Van der Vegte voor een verrassing te staan toen Philips Design een schuimmodel van een nieuwe couverteermachine presenteerde. 'Wij dachten: leuk, maar dit kan niet en dát moet anders', zegt Van der Vegte. 'Maar wat bleek nou? Voor de ontwerpers van Philips Design was dit het definitieve model! Wat voor ons het invullen van details was, werd door Philips Design gezien als ernstige wijzigingen aan het geaccepteerde voorstel. Dat was schrikken. We hadden elkaar even niet begrepen. Die machine ziet er overigens erg goed uit, hoor.'

Belang van design

Neopost opereert in een nichemarkt. Het bedrijf heeft wereldwijd twee grote concurrenten. 'Die zijn net zo hard bezig met design als wij', zegt Van der Vegte. 'Ik vraag me echter af of een klant alleen vanwege het design zou kiezen voor onze machines. Als hij onze machines mooi vindt, zal hij zich daardoor misschien laten beïnvloeden. Maar uiteindelijk moeten ze gewoon de post inpakken. En zolang de machines van de concurrent er ook netjes uitzien, denk ik niet dat het design een kantelpunt vormt. Maar ik weet het niet zeker, we hebben het nooit onderzocht.'

Neopost – www.neopost.com

Ontwikkeling, productie en verkoop van high-tech oplossingen voor de postverwerking.

Organisatie	De Neopost Groep heeft het hoofdkantoor in Parijs, Neopost Nederland bestaat uit Neopost BV, het marketing- en nationale verkoopkantoor in Almere, en Neopost Technologies in Drachten (productie en R&D)
Werknemers	5000
Afzetgebied	Wereldwijd. Neopost heeft vestigingen in dertien landen, en verkoop- en servicepunten in ca. honderd landen.
Marktsituatie	Neopost is wereldmarktleider couverteersystemen en Europees marktleider frankeersystemen
Concurrenten	Pitney Bowes (VS) en PFE (VK)

Design

Philips Design (sinds ongeveer een jaar, voorheen werd langdurig samengewerkt met Maarten van Lelyveld)

Awards

Goed Industrieel Ontwerp 2001
Industriële Form Award 2004

Best Practice 5
Hero
Fruit2Day

Fruit uit een flesje



**'We waren in het begin
helemaal niet zeker of Fruit2Day
een succes zou worden.
We geloofden er in, maar zou
de markt het ook oppakken?'**

Alica Dekker, Hero Nederland



Alica Dekker

In 2003 maakte Hero zich op om de markt te bestormen met een nieuw product. In de schappen heersten de vruchtensappen, met leidende merken als CoolBest en Tropicana. 'Het was een heel moeilijke markt', zegt Alica Dekker, international marketing-manager van Hero Nederland in Breda. 'We zaten een beetje in een squeeze. Om door te breken moesten we differentiëren, een nieuw product creëren.'

Hero startte de zoektocht door een visie op het nieuwe product neer te zetten. 'Bij Hero speelt fruit altijd de hoofdrol, in bijna al onze producten', zegt Dekker. 'Fruitsap bevat maar een deel van het goede van fruit. Wij wilden met het nieuwe product dichterbij écht fruit komen. Maar het geheel moest wel drinkbaar zijn, spoonable is niet makkelijk genoeg. En we wilden naar kleine, individuele verpakkingen. Dat was toen een opkomende trend, de on-the-go consumptie.'

Fruit en groente

Van de tien 19-30-jarigen eet er niet één genoeg groente en fruit. De gemiddelde jongere komt niet verder dan honderd gram groente en één stuk fruit per dag. Ook met vruchtensap erbij blijven Nederlanders ruim onder de vierhonderd gram. Per persoon mogen er twee opscheplepels groente en een stuk fruit bij.

Bron: Voedselconsumptiepeiling (2003)

Het product

De afdeling productontwikkeling bij Hero ging aan de slag. 'In ons laboratorium in de fabriek werd geëxperimenteerd met combinaties van stukjes fruit, vruchtensap en vruchtenpuree', zegt Dekker. 'Telkens kregen we nieuwe varianten te proeven. Het was een zoekproces: het sap was te dik of juist te dun, de stukjes fruit te groot of juist te blubberig. Het fruit moest echt crunchy zijn, vonden we. Zo hebben we gaandeweg de juiste fruitsoorten en smaakcombinaties gevonden. Toen we een lekker product op tafel hadden, hebben we een bijeenkomst met de ontwerpers belegd.'

Ronald Lewerissa van Flex/the InnovationLab en Danny Klein van Millford Brand-id werkten al langer met Hero samen. Ze kregen een bekertje met het nieuwe product om te proeven. En ze kregen de opdracht om een verpakkingconcept te ontwikkelen dat zo dicht mogelijk bij écht fruit moest komen.

Fruitvormen

‘Danny en ik bedachten allerlei concepten’, zegt Lewerissa. ‘Eén daarvan was een verpakking in de vorm van een doorsneden sinaasappel. Het idee was dat je die los gestort in sinaasappelkistjes zou aanbieden, in de winkel. Ook hebben we flesjes bedacht die, als appels, stuk voor stuk net even anders zijn. Bij het blazen van kunststof flesjes kun je de vorm van het flesje steeds subtiel veranderen. We stelden ons een rijk gevuld schap voor met flesjes waar je zoals bij de groenteafdeling de mooiste exemplaren zou uitpikken. Het flesje dat gebaseerd was op twee gestapelde stuks fruit, nu overal in de winkel, zat ook bij die eerste concepten.’

De ontwerpers bedachten namen, zoals FruitBreak, DagFruit en FruitSmash. ‘We kwamen al vrij snel op het idee om “twee stuks fruit” centraal te stellen in het concept’, zegt Lewerissa. ‘In die tijd had het Voedingscentrum de campagne “Eet jij twee keer fruit per dag?”. Danny Klein bedacht de naam 2Day. Na consumentenonderzoek heeft Hero daar Fruit2Day van gemaakt, omdat 2Day nog niet duidelijk genoeg was. Het leek ons interessant als dit nieuwe product de voedingswaarde van twee stuks fruit zou hebben. Dan kon Hero het de consument makkelijk maken.’

Hero ging met het Voedingscentrum rond de tafel. ‘Zo’n claim moesten we wel kunnen onderbouwen’, zegt Dekker. ‘Samen met het Voedingscentrum hebben we de criteria voor het product gedefinieerd. Dat ging over vitamine C, foliumzuur, vezels en dat soort zaken. Ons laboratorium is daarmee aan de slag gegaan.’

De consument

‘In dit stadium hebben we alles aan de consument voorgelegd’, zegt Alica Dekker, ‘in diepte-interviews die ongeveer veertig minuten duurden. De ontwerpen waren uitgewerkt in schuimmodellen waarop grafische designs waren geplakt. We probeerden zo goed mogelijk te weten te komen welke associaties de verschillende concepten oproepen. Het flesje gebaseerd op twee gestapelde stuks fruit kwam als duidelijke winnaar uit de bus. Dit werd het meest attractief gevonden en ook het meest logisch. Ook de verschillende namen hebben we getest.’ Toen de beslissing over verpakking en naam was genomen deed Hero nog een smaaktest. Ook verschillende smaakcombinaties werden aan consumenten voorgelegd. ‘Zonder het design erbij’, zegt Dekker. ‘want nu ging het om de inhoud.’

Ovaal

Flex/the InnovationLab tekende voor het ontwerp en de ontwikkeling van het flesje, Millford Brand-id zorgde voor de grafische vormgeving. ‘Hero had geen productiecapaciteit voor het nieuwe product’, zegt Lewerissa. ‘Daardoor zaten we niet vast aan de bestaande productielijnen en dat gaf ons veel vrijheid in de vormgeving van Fruit2Day. Met porties van 200 milliliter heb je een relatief klein volume. Om toch enige presence op het schap te krijgen, besloten we tot een flesje dat in doorsnede ovaal is. Dan is een relatief groot oppervlakte van het flesje naar de consument gekeerd.’

‘Zo’n ovaal flesje is lastiger te positioneren op de vullijn dan een rond flesje’, zegt Dekker, ‘maar de impact op het schap is zoveel groter dat we er toch voor gekozen hebben. Het betekende wel dat we uiteindelijk een geheel nieuwe vullijn moesten laten ontwikkelen, een behoorlijk risico. Bij de consumententests sprong dit concept er echter zó uit – alles klopte honderd procent – dat we hebben gezegd: We gaan ervoor!’

Tot in de details

‘We wilden niet zo’n standaard recht dopje’, zegt Lewerissa. ‘Dat paste niet bij de vorm van het flesje, vonden we. In een van de eerste ontwerpen hadden we helemaal geen dop, alleen een aluminium seal. Maar de uitkomst van Hero’s consumentenonderzoek was duidelijk: men wilde een hersluitbare dop. We hebben toen een taps toelopende dop ontworpen, die de vorm van het flesje volgt. Die dop is speciaal geproduceerd voor Fruit2Day.’

Het Fruit2Day-flesje is gemaakt van geblazen polypropreen en volledig voorzien van een full colour bedrukte sleeve van PET. ‘Dat was een hele toestand’, zegt Lewerissa. Door zijn vorm heeft het flesje de neiging om bij het sleeven lucht in te sluiten. De leverancier protesteerde natuurlijk (“Onmogelijk!”), maar wij hebben voet bij stuk gehouden. Uiteindelijk is het probleem opgelost met hele kleine perforaties in de sleeve, die zorgen voor de ontluchting.’

Naar de markt

‘We waren in het begin helemaal niet zeker of Fruit2Day een succes zou worden’, zegt Dekker. ‘We geloofden erin, maar zou de markt het ook oppakken? Dus zijn we met een pilotlijn begonnen, een nulserie. Die pilotlijn was een soort keuken met een tien meter lang aanrechtblad. We stonden het fruit bij wijze van spreken zelf te snijden.’ Dat was in april 2004. Fruit2Day was onmiddellijk een succes. ‘Na drie maanden, nog tijdens de pilotfase, waren we door onze voorraad heen. En dat zonder extra promotiecampagnes. We zijn heel lang out of stock geweest.’ Hero besloot op te schalen. Er werd een nieuwe vullijn aangeschaft. In mei 2005 startte de commerciële productie en inmiddels verlaten iedere week een miljoen flesjes de fabriek in Breda.

‘Het design van Fruit2Day: de vorm, de opdruk, de naam en het product zelf: alles klopt’, zegt Dekker. ‘Ik ben ervan overtuigd dat het design voor een groot deel heeft bijgedragen aan het verkoopsucces. Dat krijg je ook terug als je met consumenten spreekt. We hebben daarna weer nieuwe concepten ontwikkeld, maar het is erg moeilijk om met zoiets unieks te komen als Fruit2Day.’

Voller

Fruit2Day was de eerste in zijn soort. 'We zien veel volgers op de markt', zegt Dekker. 'De koelverschappen worden steeds voller. Ik heb de afgelopen dagen in de supermarkten rondgekeken. Het wordt steeds moeilijker om je te oriënteren. Dat hoor ik ook van consumenten. De ontwikkelingen gaan zo snel, mensen weten niet meer welk product waarvoor staat. Daar moeten we dus voorzichtig mee zijn. Persoonlijk denk ik dat de verpakking nog veel belangrijker gaat worden. Die gaat steeds meer een marketingrol spelen, meer nog dan andere vormen van reclame.'

De verkoop van Fruit2Day groeit nog steeds. Naast Nederland wordt de fruitdrink nu ook in België, Duitsland, Zwitserland en Spanje verkocht. 'Onze concurrentie heeft het moeilijk', zegt Dekker, 'terwijl daar meer mediabudget beschikbaar is. Die media-push werkt dus gewoon niet meer. En dan zie je dat Fruit2Day het wint op uitstraling en concept.'

Hero Nederland BV – www.hero.nl

Producent van voeding waarbij fruit een belangrijke rol speelt: broodbeleg (jam), frisdrank, tussendoortjes, vruchtensappen en koelverse fruitdranken.

Werknemers	200
Bedrijf	Hero Nederland maakt deel uit van de internationale Hero-groep, met bedrijven in vrijwel alle Europese landen en het hoofdkantoor in Zwitserland. Hero Nederland, gevestigd in Breda, richt zich op het ontwikkelen, produceren en vermarkten van producten onder het Hero-merk
Afzetgebied	Europa
Marktsituatie	In Nederland leidend in het segment drinkfruit waar hevige concurrentie heerst

Design

Flex/the InnovationLab – www.flex.nl

Millford Brand ID – www.millford.nl

Awards

Jaarprijs Goede Voeding van het Voedingscentrum voor Fruit2Day (2004)

Annual World Juice Award 'Best New Juice Product' (2006)



De broedmachine van Pas Reform.

Best Practice 6
Pas Reform
Broedmachines

Een optimaal broedproces

**'Design is een integraal
onderdeel geworden van
onze onderneming.
Het is voor ons een asset,
niet een kers op de taart.'**

Henry Arts, Pas Reform



v.l.n.r. Henry Arts en Paul Beerten

Alleen als een ei zich kiplekker voelt, komt er een gezond en sterk kuiken uit. Dat lijkt vanzelfsprekend, maar is het niet. Jarenlang was Pas Reform, producent van broedmachines in Zeddam, vooral bezig machines te verkopen. 'We communiceerden alleen over bouten en moeren, we waren een echte prijsvechter', zegt marketingmanager Henry Arts. Eind jaren negentig besloot de directie tot een koerswijziging. Het ei zou centraal komen te staan. 'We wilden ons gaan onderscheiden van de concurrentie door diepgaande kennis van de embryonale ontwikkeling van het kuiken. Met die kennis wilden we onze machines gaan verbeteren, om tot de top drie van de wereld gaan behoren', zegt Arts.

Nieuwe strategie

De beslissing tot een koerswijziging viel samen met het aantreden van een nieuwe directeur bij Pas Reform: Bart Aangenendt. Samen met Henry Arts ontwikkelde hij Pas Reforms nieuwe strategie: 'specialist op het gebied van broeden' in plaats van 'leverancier van machines'. Aangenendt en Arts besloten te investeren in kennisontwikkeling, klantgerichtheid en design. Zo stelden ze een embryologe aan, dr. Marleen Boerjan, die het wetenschappelijk onderzoek naar de behoefte van kuikenembryo's op zich nam. Ze verbeterden de serviceverlening naar de klant door customer teams op te richten en ze namen ontwerp bureau LaVerbe in de arm voor de vertaling van hun strategie naar een vernieuwde corporate identity.

'Vóór 2000 waren we een totaal andere organisatie', zegt Arts. 'Vandaag de dag is innovatie een expliciet onderdeel van het DNA van Pas Reform. Ik vind het nu onvoorstelbaar dat we toen zo weinig aandacht besteedden aan de embryonale ontwikkeling, terwijl dat toch de crux van ons bestaan is.'

Pas Reform Academy

Met de komst van embryologe dr. Marleen Boerjan werd de Pas Reform Academy opgericht: gratis training en kennisoverdracht voor broederijmanagers uit de hele wereld. 'Voor ons een unique selling point', zegt Arts. 'Jaarlijks hebben we tientallen groepen cursisten over de vloer en je zult het niet geloven, maar veel broederijmanagers hebben nog nooit een ei van binnen gezien. We maken ze bewust dat ze met levende have werken.'

Sparringpartner

LaVerbe werkte in die tijd voor een branchegenoot van Pas Reform. 'En daarmee hadden ze direct een voorsprong', zegt Arts. 'LaVerbe kende de pluimveewereld al, dus hoefden we heel veel niet uit te leggen. Bovendien is LaVerbe een fullservice bureau. Communicatie-advies, grafisch design, nieuwe media, fotografie, user interface. Dat is stukken efficiënter dan wanneer je van partij A naar B naar C moet.'

Paul Beerten, senior ontwerper van LaVerbe, beschrijft de start van de samenwerking. 'Het begon klein, met een brochure. De relatie is langzaam gegroeid, heel organisch. We hebben niet eerst een sessie gedaan over missie en kernwaarden, zoals je dat nu misschien zou doen.' Arts: 'Wel hebben we heel wat uurtjes gefilosofeerd over de aankleding van onze ambitie om tot de top drie van de industrie te gaan behoren. Paul was voor mij echt een sparringpartner.'

Rood licht

'Die brochure waarmee in 2001 onze samenwerking begon, zette de toon voor de nieuwe huisstijl', zegt Arts. 'Die maakte de nieuwe identiteit van Pas Reform zichtbaar.' 'Ik weet het nog goed', zegt Beerten, 'we zochten in de fotografie naar een manier om de zorg voor de eieren tot uitdrukking te brengen. We hebben er toen rood licht op gezet, dat gaf het juiste gevoel.' De Pas Reform customer teams kregen de nieuwe brochure mee. 'Nu eens geen printjes, maar professioneel drukwerk. Dat zegt alles over hoe serieus de boodschap was', zegt Beerten. In drie jaar tijd werd de corporate identity ingevoerd. 'We pasten de inhoud en tone of voice van onze brochures en PowerPoint-presentaties geleidelijk aan.' zegt Arts. 'En tegelijkertijd ontwikkelden we een nieuwe website en vernieuwden we onze machines.'

Van ei naar kuiken in 21 dagen

De broedmachines van Pas Reform worden meestal gebruikt voor kippeneieren, hoewel er ook eieren van kalkoenen, fazanten en

eenden in kunnen worden uitgebroed. Een kippenei brengt achttien dagen door in de voorbroedmachine (setter), daarna gaat het naar de uitkommachine (hatcher). Na drie dagen komen de eieren uit. De meeste kuikens zijn bestemd voor de vleesindustrie.

Meer kip

Kippenvlees is wereldwijd populair. Nu al neemt de consumptie van kippen ongeveer een derde van de totale vleesproductie in beslag en de verwachting is dat dat aandeel alleen maar zal groeien. Door de stijgende vraag en door schaalvergroting zijn broederijen in de loop van de jaren enorm gegroeid: een gemiddelde broederij 'produceert' per week één à twee miljoen kuikens.

Optimaal klimaat

Zeer belangrijk tijdens het broedproces is het handhaven van een bepaalde temperatuur en vochtigheid. Omdat ze steeds gesloten moeten blijven, hebben de machines van Pas Reform een groot kijkvenster. 'Visuele feedback op het broedproces is zó belangrijk', zegt Arts. Ook de verdeling in compartimenten is uniek. In ieder compartiment kunnen temperatuur en vochtigheid apart geregeld worden, zodat iedere 'batch' (van 19.000 eieren) onder optimale omstandigheden kan worden uitgebroed.

Herontwerp machines

De broedmachines werden herontworpen door VanBerloStudio's. 'De productie en montage konden een stuk efficiënter', zegt Arts. 'VanBerloStudio's bereikte dat door de uniformering van profielen en andere onderdelen, door de modulaire opbouw van de machines en door de voormontage van de console en het koel/verwarmingssysteem. Ook op het gebied van gebruiksvriendelijkheid haalden we winst, door het grote kijkvenster en de ergonomische positionering van het beeldscherm. Bovendien zijn de machines nu eenvoudiger schoon te houden en dus hygiënischer', zegt Arts.

Design als asset

LaVerbe werkte samen met VanBerloStudio's aan de verschijningsvorm en de user interface. Dat leidde tot een gekleurde console, een andere belettering, een asymmetrische vormgeving en een user interface met taalonafhankelijke pictogrammen. 'Vóór 2000 zagen onze engineers design als kostenpost', zegt Arts. 'Nu is het vanzelfsprekend geworden om design ook op engineeringniveau mee te nemen in de discussie en is het een engineer die mij erop wijst: Is dit niet het moment om VanBerloStudio's of LaVerbe in te schakelen? Design is een integraal onderdeel geworden van onze onderneming. Het is voor ons een asset, niet een kers op de taart.'

Future proof

Naarmate een kippenembryo groeit, gaat het steeds meer warmte produceren. In het begin van het broedproces moeten de eieren in de voorbroedmachine worden verwarmd, later gekoeld. Bij de nieuwste, snelgroeiende kippenrassen produceren de embryo's aanzienlijk meer warmte dan bij 'traditionele' kippen en Pas Reform verwacht dat die trend verder zal doorzetten. Daarom bouwde het bedrijf in zijn machines 40 procent extra koelcapaciteit in. 'Onze machines zijn future proof', zegt Arts.

Met trots op de beurs

De vernieuwde serie broedmachines, het 'Smart Incubation System', werd in 2004 op de beurs in Hannover gepresenteerd. 'Wat opviel was dat de mensen van Pas Reform heel veel zelfvertrouwen uitstraalden', zegt Beerten. 'Ze waren echt trots op het bedrijf en het product. En dat heeft van het begin af zo gewerkt, vanaf die eerste folder met de rode eitjes. De identiteit van het bedrijf, de onderbouwing door Marleen Boerjan, de verzorging van de documentatie, de boodschap van de verkopers, de inhoud van de brochures: die kloppen met wat men werkelijk vindt, waar men voor staat, waardoor er een soort sneeuwbaaleffect in het zelfvertrouwen ontstaat. Dat werd bevestigd in Hannover'.

Toegevoegde waarde

De kostprijs van de broedmachines steeg een paar procent. De toegevoegde waarde steeg echter vele malen meer. Dat vertaalde zich in hogere omzetcijfers. Tussen 2004 en 2007 verviervoudigde Pas Reform's omzet. 'Allemaal autonome groei', zegt Arts. 'En we behoren inmiddels ook tot de drie grootste spelers in de wereld.' Het aantal handelsagenten steeg in dezelfde periode van dertig naar zestig. 'Voor 2001 had Pas Reform moeite met het vinden van goede agenten in het buitenland', zegt Arts. 'Nu komt men zich spontaan presenteren. Voor mij is dat misschien wel het beste bewijs dat onze formule werkt.'

Pas Reform – www.pasreform.com

Producent van eierbroedmachines en broederij-mechaniseringapparatuur.

Werknemers

60

Afzetgebied

Wereld

Marktsituatie

Niche; de wereldmarkt wordt beheerst door enkele partijen, waaronder Pas Reform

Design

LaVerbe (corporate identity) – www.laverbe.nl

VanBerloStudio's (industriële ontwerp) – www.vanberlo.nl

Awards

Nominatie Nederlandse Designprijzen 2006

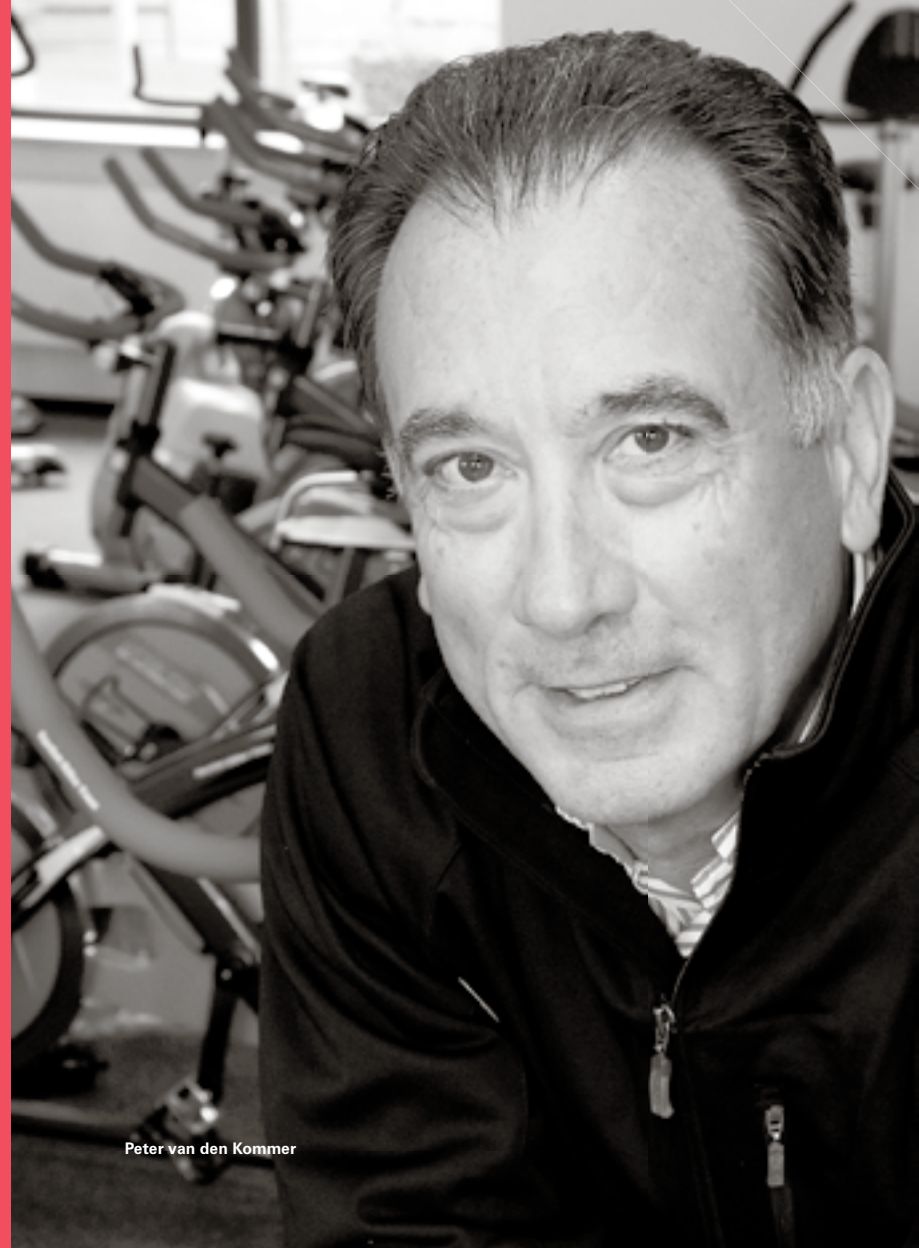
Best Practice 7
AGU
Fietskleding

Goed in het zadel



**'Onze kracht is dat we snel
en vernieuwend zijn.
We zijn een kleine speler,
dus we kunnen snel reageren.'**

Peter van den Kommer, AGU



Peter van den Kommer

‘De uitvinding van de fietsdrager op de auto is een enorme opsteker voor onze branche geweest’, zegt Peter van den Kommer, directeur van AGU in Alkmaar. ‘Door dat ding zijn we anders gaan fietsen. Vijftig-plussers nemen nu regelmatig de fiets mee voor een dagje uit. Zij zijn een van onze belangrijkste doelgroepen geworden. Voor een goede fiets hebben ze geld over en ze kopen er gelijk de nodige accessoires bij. En goede fietskleding.’ AGU ontwikkelde speciaal voor hen een fietskledinglijn, de Casual Line, die in 2006 werd geïntroduceerd.

Comfortabele fietskleding

Sportieve fietskleding zit nogal strak om het lijf. Het is kleding waarin een recreatieve fietser van een jaar of vijftig doorgaans niet graag op een terrasje wordt gezien. AGU speelde met de Casual Line in op het verlangen naar comfortabele, ruimvallende maar toch functionele fietskleding. Voor de dames ontwierp het bedrijf bijvoorbeeld de ‘skort’: een combinatie van rok (skirt) en broek (short). De onelegante maar functionele fietsbroek met zeem zit verborgen onder een overslagrokje. De fietsbroek is bovendien uitneembaar, zodat er bij meerdaagse fietstochten van broek gewisseld kan worden. Voor de heren is er een ruimvallende short met ook daarin een uitneembare binnenbroek. De Casual Line, die nog maar een jaar op de markt is, is nu al hét succesverhaal van AGU. De comfortabele fietskleding is niet aan te slepen.

‘Sommige Casual Line-kledingstukken als de skort hadden we al langer in de collectie’, zegt Van den Kommer, ‘maar in 2006 hebben we er voor het eerst een aparte lijn van gemaakt, gericht op de 45- tot 55-jarigen. Daarnaast hebben we sinds een jaar of zeven een goedlopende vrouwenlijn, maar ook de jeugd blijft nog steeds een belangrijke doelgroep, denk aan sportieve kleding voor op mountainbikes en racefietsen.’

Kleur in de winkels

De doorbraak voor AGU kwam in 1978, toen het bedrijf een nationale prijsvraag voor de beste fietsregenkleding won. Het lichtgewicht materiaal van AGU’s regenpakken gaf de doorslag. Jarenlang kon AGU teren op dat succes, maar na 1985 begon de concurrentie flink aan te trekken. ‘We kregen last van onder andere Adidas’, aldus Van den Kommer. ‘Ze dreigden ons in te halen, dus moesten we in beweging komen. Daarom werkt het bedrijf sinds dat jaar met externe ontwerpers. Voor die tijd losten ze alles zelf op. ‘Niemand had een ontwerpopleiding toen we in 1976 begonnen met de fietskleding’, zegt Van den Kommer.

De ontwerpster die we inhuurden keek met een frisse blik naar onze productlijnen. Ze suggereerde om meer kleur te gebruiken in plaats van het gebruikelijke donkerblauw en grijs (waarbij het niet opvalt als de kleding vies wordt tijdens het fietsen). We hebben die stap toen gewaagd en werden mede dankzij ons kleurgebruik weer voorloper. Een van onze dealers zei eens: AGU heeft kleur in onze fietszaken gebracht.’

Fietsend Nederland

Het aantal fietsen in Nederland blijft stijgen. In 1985 waren er elf miljoen fietsen, in 2004 waren dat er een kleine veertien miljoen. Gezamenlijk fietsen Nederlanders ruim dertien miljard kilometer per jaar, dat is dus bijna duizend kilometer per fiets!

Bron: Stichting Wetenschappelijk Onderzoek Verkeersveiligheid en CBS.

Marktleider

‘Onze kracht is dat we snel en vernieuwend zijn’, zegt Van den Kommer. ‘We zijn een kleine speler, dus we kunnen snel reageren. We denken dat Nike trager is met ontwikkelen.’ In de Benelux is AGU marktleider op het gebied van fiets- en regenkleding en in Noord-Europa heeft AGU een sterke positie. Dat heeft het bedrijf zeker ook te danken aan het gunstige prijs/kwaliteitsniveau, met kwalitatief hoogwaardige producten waarvan de prijs zo’n 10 tot 15 procent onder die van de leidende merken ligt.

‘De prijs kunnen we laag houden doordat we de kleding in China en Vietnam laten naaien en verpakken’, zegt Van den Kommer. ‘We zitten daar al sinds 1991; we waren een van de eerste Nederlandse bedrijven die zijn productie naar het Verre Oosten verplaatste.’ Van den Kommer reist vaak naar het Verre Oosten

om een oogje in het zeil te houden en doet zelf de sourcing. ‘In Vietnam werkt een naaister 30 procent langzamer dan in China’, zegt hij, ‘maar je krijgt er wel de mooiste stiknaad.’ Daarnaast heeft AGU een centraal magazijn in Alkmaar van waaruit snelle leveringen naar de dealers mogelijk zijn.

Betrokkenheid van de consument

Mode is ‘intiem’ en het heeft een directe impact op je persoonlijkheid. Je hebt het áán en het laat zien wie je bent. Vandaar dat AGU voor nieuwe ideeën graag het oor te luister legt bij de consument. Jaarlijks worden er consumentenpanels georganiseerd. Een groep consumenten bevoelt, bekijkt en bespreekt dan bijvoorbeeld de nieuwe fietskledingcollectie. Op dezelfde manier organiseert AGU dealerpanels. ‘Dealers krijgen veel vragen van consumenten, ze weten heel goed wat er speelt. Meestal nodigen we de vrouwen van de dealers uit, die staan veel in de zaak en hebben meer gevoel voor dit soort dingen’, zegt Van den Kommer. ‘Vroeger was het een eer als je voor zo’n panel werd gevraagd. Dat is helaas niet meer zo. Nu moeten we ze lokken met een dagje kuuroord!’

Beurzen zijn voor Van den Kommer ook een plek om nieuwe ideeën op te doen. ‘Ik sta graag zelf op de beurs’, zegt hij. ‘Er komen dan de zogenaamde “veelfietsers”. Die weten echt alles van fietsen en hebben vaak een uitgesproken mening over onze producten. Dat kan heel inspirerend zijn.’

Open houding

AGU heeft een opvallend open houding tegenover de consument. Peter van den Kommer geeft zelf het goede voorbeeld: hij is vriendelijk, geïnteresseerd en bereid te luisteren naar iemands mening over fietsen of fietskleding. Zo vertelt hij met veel plezier over een brief die hij in 1981 ontving van 24 verpleegsters uit 't Gooi ('Ze hadden die brief alle 24 ondertekend!'), waarin de dames hem vroegen een regenjas voor rokdragers te ontwikkelen, waarmee je gemakkelijk op de fiets kunt stappen. De verpleegsters moesten namelijk in uniform naar het werk fietsen en vonden de regenjassen en poncho's die toen op de markt waren maar onhandig. 'Nou, dat hebben we dus gedaan', glimlacht Van den Kommer, 'en in twee jaar tijd verkochten we één miljoen van die jassen!' Nog altijd is de parka te vinden in AGU's assortiment: een lange regenjas in vrolijke kleuren, met een ruime split aan voor- en achterzijde.

Frisse blik

Een belangrijke impuls voor vernieuwing komt voort van de externe ontwerpers die AGU inhuurt of die zich spontaan bij AGU melden met een idee. 'Door de toenemende concurrentie wordt design steeds belangrijker voor ons', zegt Van den Kommer. 'Investeren in design lopen in de papieren, maar we verdienen

het dubbel en dwars terug. Voor mij is design een deel vormgeving, een deel technologie en een deel economie. Die drie aspecten moeten steeds met elkaar in balans zijn. Dat is een lastige opgave en daarom vind ik een frisse blik van buiten heel prettig zo af en toe.'

BikyBiky

Zo werd AGU begin 2006 benaderd door het Rotterdamse communicatiebureau CosyCosmos, dat op het idee van de BikyBiky was gekomen: een vestje voor kinderen dat dient als hulpmiddel om mee te leren fietsen. Ouders die naast de fiets meer kunnen het handvat op de rug van de BikyBiky vastpakken om hun kind in evenwicht te houden en hun eigen rug te sparen.

'AGU reageerde direct enthousiast', zegt Norbert Schut van CosyCosmos. 'De BikyBiky is een product dat iets extra's doet voor het merk AGU. Het wordt tegenwoordig steeds lastiger om de consument te bereiken. Die krijgt al zo vreselijk veel indrukken te verwerken. Een leuke advertentie is echt niet genoeg. Dus proberen wij producten te verzinnen die een aanvulling vormen op het merk en die tegelijkertijd de boodschap van dat merk uitdragen. AGU is een kwaliteitsmerk en met de BikyBiky wilden we een vrolijk, handig product neerzetten, waarmee AGU uitstraalt dat ze blij zijn met hun klanten.'

Meerwaarde

Toen CosyCosmos bij AGU aanklopte, hadden ze een prototype van de BikyBiky klaar. AGU kon het ontwerp in korte tijd productierijp maken en nam de productie en distributie ter hand. CosyCosmos ontvangt royalty's. 'Het loopt heel leuk', zegt Peter van den Kommer, 'maar het blijft moeilijk meetbaar of het ook iets doet voor het merk AGU.'

CosyCosmos heeft zijn eigen succesmeter. 'We kijken naar de gratis publiciteit die een product heeft gekregen en rekenen de mediapillimeters uit. Dat is dan het bedrag dat je kwijt was geweest als je voor diezelfde advertentieruimte had moeten betalen', zegt Norbert Schut. 'Tot nu toe heeft de BikyBiky volgens onze metingen al zo'n 90.000 euro aan PR-waarde gehaald. Dat vinden we een heel mooi bedrag.'

AGU BV – www.agu.com

Ontwikkeling, productie en verkoop van regenkleding en fietskleding. Verhandelen van onderdelen en accessoires voor fiets en bromfiets. Exclusieve distributie van merkartikelen.

Organisatie

De AGU Holding bestaat uit vier werkmatschappijen: AGU BV, Jacobsons BV, Van Megen Sports Group BV en Hesling Products BV.

Werknemers

160

Afzetgebied

Europa, zwaartepunt in Benelux, Duitsland en Noord-Europa.

Marktsituatie

AGU is in de Benelux marktleider op het gebied van fiets- en regenkleding.

Design

AGU werkt met een aantal externe modeontwerpers. Het ontwerp van de BikyBiky is van CosyCosmos (www.cosycosmos.nl).

Awards

Beste Contractleverancier 2003, 2006 (Bike Totaal) en in 2004 (Biretco).

Grand Seigneur 1990 (modeprijs van Modint)

Best Practice 8
Hortilux Schröder
Groeilichtsystemen

Groeien met licht



Ander bijschrift: De HS Remote groeilamp

**'Of het praktisch haalbaar
of maakbaar is, dat is een
tweede. Dat is ook niet erg.
Eerst maar die droom,
dat grote beeld zien te creëren,
dan gaan we daarna vanzelf
met de voeten op de vloer.'**

Teun van den Dool, Hortilux Schröder



Teun van den Dool

Hortilux Schröder, gevestigd in Monster, produceert groeilampen die gebruikt worden in kassen om gewassen beter te laten groeien. Zes jaar geleden schakelde het bedrijf ontwerpbureau Flex/the InnovationLab in om mee te denken over de verbetering van hun product. Dat leidde tot een nieuwe generatie armaturen die energie-efficiënt zijn, minder zonlicht tegenhouden en eenvoudig te monteren zijn. 'We hebben de ontwerpers nodig om ons uit te dagen', zegt directeur Teun van den Dool. 'Zij zien kansen waar wij die niet zien, ze houden ons scherp en innovatief.'

Eerste kennismaking

Het jaar 2000. Industrieel ontwerper Jeroen Verbrugge beleeft een moeilijk uurtje bij Hortilux Schröder. Tegenover hem zitten Teun van den Dool, directeur, en Marco Brok, R&D manager. Ze leunen achterover in hun stoel en kijken Verbrugge sceptisch aan. Jeroen heeft zojuist voorgesteld om de ruim acht kilo zware body van de Hortilux groeilamp te scheiden van de armatuur. 'De armatuur is klein en licht, die hang je bovenin de kas. De body laat je op de grond staan en je verbindt de twee met een kabel. Heb je gelijk ook minder schaduw op je gewas overdag, als de zon schijnt.'

Van den Dool heeft zijn twijfels. Zou dat werken? Tegelijkertijd is hij ook aangenaam verrast: 'Ik dacht eerst: wat moeten we met zo'n vormgever, maar Verbrugge bleek ook over de techniek mee te kunnen denken. Hij was heel praktisch.' Van den Dool maakt een afspraak met Verbrugge: 'Ik heb een kas achterin mijn tuin.

Vanavond ga ik het uitproberen. Als het werkt, heb je een opdracht.' De volgende ochtend gaat de telefoon bij Flex/the InnovationLab, het ontwerpbureau van Jeroen Verbrugge. Het is het begin van een hechte relatie tussen Hortilux Schröder en Flex/the InnovationLab, en het begin van het HR Remote armatuur.

Méér dan alleen techneut

Van den Dool en Brok waarderen de technische insteek van Verbrugge. 'Hij kent ons productieproces met zijn mogelijkheden en onmogelijkheden en kan meedenken over slimme oplossingen.' Maar Verbrugge is meer dan alleen een techneut: 'Hij duwt onze producten richting design. Daar krijgen we altijd weer discussie over. Dan zeggen we: hé, dat is lastig! Je maakt er allemaal mooie dingen aan, maar dan wordt de matrijs te duur, het moet wel betaalbaar blijven. Jeroen op zijn beurt krijgt dan het gevoel dat zijn ontwerp wordt uitgekleed. Dat gaat een poosje heen en weer, en op de een of andere manier komen we altijd tot elkaar.'

Verbrugge: 'Ik probeer de vormgeving altijd te verdedigen tegenover mijn opdrachtgevers, zeker bij de wat meer technische bedrijven. Daar is men al snel geneigd het opzij te schuiven omdat het 'lastig' is. Maar zonder goede vormgeving kun je nog zo'n perfect functionerend product hebben, het onderscheidt zich niet van de concurrenten. Dan kan iemand net zo goed een groeilamp uit China kopen bij wijze van spreken.'

Tomatenteelt

Hortilux Schröder maakte oorspronkelijk groeilampen voor de bloementeelt. In 1998, op zoek naar nieuwe marktkansen, ontwikkelde het bedrijf groeiverlichting voor de tomatenteelt. 'In die tijd was het nog niet gebruikelijk om tomaten het hele jaar rond te telen', zegt Marco Brok, hoofd R&D. 'Als tomatenteler was je drie maanden per jaar uit de running. Je kosten liepen door, maar je had geen product. Wij zijn toen begonnen met het ontwikkelen van groeilampen voor jaarrond telen. We wisten dat tomaten veel meer licht nodig hebben dan bloemen, maar we hadden geen idee van de juiste lichtintensiteit. Daar zijn we toen mee gaan experimenteren.'

'Het was een megasucces', zegt Van den Dool. 'Midden in de winter produceerden we prachtige tomaten.' De tuinbouw is echter een conservatieve branche. 'Voor hen geldt: Eerst zien dan geloven', weet Van den Dool. 'Gelukkig kregen we een paar grote kwekers zo ver om zelfstandig een proef op te zetten. En toen dat lukte is men in het groot gaan investeren.'

Groeilicht

Het meest ideale groeilicht voor planten is uiteraard zonlicht. Dat bestaat uit een reeks aaneengeschakelde kleuren, het lichtspectrum. Het menselijk oog is slechts gevoelig voor een klein gedeelte van dit spectrum. Het gedeelte waarvoor

planten gevoelig zijn is veel groter. In dit fotosynthesegebied is er weer een aantal gebieden waarvoor planten extra gevoelig zijn. Met andere woorden: sommige lichtkleuren bieden de plant meer groei-energie dan andere. Voor groeilichtsystemen geldt daarom: hoe beter de lamp 'inspeelt' op de gebieden waarin de plant het meest actief is, hoe hoger het rendement. Bron: Hortilux Schröder (www.hortilux.nl)

Elektronische lampen

Het eerste groeilichtarmatuur dat Flex/the InnovationLab ontwierp, de HR Remote, was een conventioneel armatuur. Inmiddels zijn de meeste armaturen die Hortilux Schröder verkoopt elektronisch. 'Ze zijn compacter en energie-efficiënter dan conventionele armaturen', zegt Brok. 'Elektronische armaturen zijn wel complexer in de ontwikkeling. We hebben bij Hortilux profijt gehad van onze strategische samenwerking met Schröder, dat de reflector ontwikkelde. Ook is de productie efficiënt gehouden door goed na te denken over de componenten en het aantal onderdelen in de armatuur. Daar heeft Flex/the InnovationLab ons trouwens bij geholpen. En natuurlijk bij het design. Kijk, dit plaatje waar onze naam op staat: dat is een warmteschildje, bedoeld om de elektronica te beschermen tegen de warmtestraling van de reflector. Bij de 600 watt-lamp hebben we dat schildje niet echt nodig, maar het ziet er zo strak uit dat we het er toch op gezet hebben.'

‘We zijn momenteel bezig met Agriport A7, het grootste project dat we ooit gedaan hebben’, zegt Brok. ‘Daar hangen straks 40.000 armaturen van ons. In totaal zullen er zo’n 80.000 lampen van 1000 watt komen te hangen, dat is 80 megawatt: een middelgrote energiecentrale.’

Glastuinbouw is veranderd

De internationale glastuinbouw heeft zich sinds de jaren negentig explosief ontwikkeld. De veranderingen zijn rigoureuus. Schaalvergroting heeft geleid tot bedrijven van ongekende grootte. De bedrijfsvoering is vele malen complexer geworden. De kweker is manager geworden.

Bron: Hortilux Schröder

Agrilight

Agrilight is een zusterorganisatie van Hortilux Schröder. ‘We werken sinds vijf jaar ook voor de veeteelt’, zegt Van den Dool. ‘Koeien staan tegenwoordig steeds vaker binnen. In de meeste stallen hangen een paar peertjes, dus staan die beesten grotendeels in het donker. Nu blijkt uit onderzoek dat een goede verlichting in de stal de melkproductie verhoogt. Dat is fijn voor de boer en aangenaam voor de koeien.’

Agrilight is een apart bedrijf geworden. ‘Je hebt met een hele nieuwe doelgroep te maken’, zegt Van den Dool. ‘We moesten ons echt in die wereld inleven. Een standje op een beurs in Utrecht,

niemand die je zag staan. Maar het draait nu goed. We hebben een nieuwe gedachte gebracht en die wordt overgenomen. We krijgen zelfs concurrentie.’

‘De eerste Agrilight-armatuur hebben we zelf gedaan, er was geen geld op dat moment’, zegt Brok. Inmiddels heeft Flex/the Innovationlab een ontwerp gemaakt, dat sinds kort op de markt is. ‘Het is een heel mooie armatuur geworden’, zegt van den Dool. ‘Nu kun je zeggen, waarom zo’n mooi ding maken, je ziet het toch niet hangen in een stal? Maar ik ben ervan overtuigd dat het terugkomt. Die boer zal toch het verschil zien. Als de armatuur uit de doos komt moet-ie toch denken: Nou, da’s leuk. Wanneer ik minimaal zo’n reactie krijg, dan hebben we het goed gedaan.’

Business-to-business

Hortilux Schröder opereert in een typische business-to-business markt. Ook hier begint het belang van design door te sijpelen. De concurrentie neemt toe en juist in het business-to-business segment is vaak nog veel te verbeteren, bijvoorbeeld op het gebied van comfort en veiligheid. De nieuwe elektronische armaturen van Hortilux Schröder, compacter en energie-efficiënter dan de conventionele armaturen, werden door Flex/the InnovationLab voorzien van een voormontagegedeelte – een lampbeugel – om het ophangen eenvoudiger te maken. Vroeger was het een heel gesjor om een groeilamp, die al gauw vijf kilo weegt, bovenin de kas te bevestigen. Nu hangt de monteur eerst de lampbeugels op en als alles goed hangt, schuift hij in één beweging de lampen erop.

Ook op het gebied van de vormgeving biedt de business-to-business markt volop kansen. Bijvoorbeeld om je te onderscheiden van je concurrenten. Om die reden liet Hortilux' Belgische partner Schröder, producent van buitenverlichting en schijnwerpers, een futuristische lantaarnpaal ontwerpen door het Italiaanse ontwerp bureau Pininfarina. Een interessante keuze, want Pininfarina is vooral bekend als ontwerper van Ferrari's en Maserati's.

Totaalconcept

Voor Van den Dool is de aandacht voor design inmiddels vanzelfsprekend. 'Voor mij is het werken met ontwerpers heel belangrijk. Zij kijken fris tegen de problemen aan. Ze kunnen iets anders bedenken en het zo aan je voorstellen dat je er enthousiast van wordt. Of het praktisch haalbaar of maakbaar is, dat is een tweede. Dat is ook niet erg. Eerst maar die droom, dat grote beeld zien te creëren, dan gaan we daarna vanzelf met de voeten op de vloer.'

Natuurlijk is een mooie lamp alleen niet genoeg: 'Er is geen tuinder die toe zal geven dat hij ons product koopt omdat hij het ietsje mooier vindt, of omdat de stijl iets beter is. Maar we hebben er zelf veel plezier van, de wetenschap dat we iets moois maken.' Voor Van den Dool gaat goed design verder dan het product alleen, het gaat over het bieden van een totaaloplossing: 'We proberen als bedrijf op alle niveaus aandacht te geven aan hoe we naar buiten treden. Onze groeilampen zijn de hardware, zeg ik weleens. Die moeten goed werken én er goed uitzien. Maar ook de software moet kloppen: onze mensen, hun vakkennis, hun betrokkenheid

bij de klanten. Het gaat ons om het totaalconcept. Ik ben ervan overtuigd dat het terugkomt. We zien het in de revenuen van ons bedrijf.'

Hortilux Schröder – www.hortilux.com

Ontwikkeling, productie en verkoop van groeilichtinstallaties voor de glastuinbouw.

Organisatie

De Hortilux Schröder Groep bestaat uit Hortilux Schröder, AP Nederland (het fabricagebedrijf), Raymax (verantwoordelijk voor service en onderhoud), PL Light (verantwoordelijk voor exportactiviteiten naar Canada en Noord- en Zuid-Amerika) en Agrilight (verlichtingssytemen voor stallen en agrarische bedrijfsgebouwen). Met Schröder heeft Hortilux een strategische samenwerking (Schröder heeft een minderheidsaandeel in Hortilux)

Werknemers

Hortilux Schröder Groep: 150 vast, 100 flexibel

Afzetgebied

Wereldwijd

Marktsituatie

Hortilux Schröder is marktleider in Nederland en waarschijnlijk ook wereldwijd

Design

Flex/the Innovationlab – www.flex.nl

Analyse

Ruimte voor ontwikkeling

De acht cases die in dit boekje werden besproken, zijn op zichzelf interessant. Maar wat kunnen we ervan leren? De literatuur over designmanagement biedt een context waarbinnen we de cases kunnen analyseren.

**'Even in crowded markets,
successful companies tend
to compete by making their
products different, not by
making them cheaper.'**

(John Thackara, 1997)

Design?

Het woord 'design' kan zowel slaan op het ontwerpproces als op wat er uitkomt. In het project Best Practices beschouwen we 'design' als een proces en we vatten dat ruim op. In de praktijk wordt design vaak gezien als het proces dat loopt van het maken van schetsen tot en met het opleveren van een model of prototype. Wij vinden echter dat ook strategische beslissingen over hoe een bepaald product of dienst in de markt gezet moet worden, rekening houdend met bedrijfsdoelen en consumentenverwachtingen, hoort bij het designproces. Design wordt dan veel meer een organisatieproces, waarbij niet alleen ontwerpers betrokken zijn. In de cases zie je daar mooie voorbeelden van. De marketingmanager van Pas Reform zei bijvoorbeeld: 'Design is een integraal onderdeel geworden van onze onderneming. Het is voor ons een asset, niet een kers op de taart.'

Design en bedrijfssucces

In Engeland, Denemarken en Zweden is onderzoek gedaan naar de relatie tussen investeringen in design en bedrijfssucces (in de zin van omzetgroei en winstgevendheid). Het blijkt dat bedrijven die investeren in design over het algemeen (veel) succesvoller zijn. Daarbij moet wel opgemerkt worden dat niet helemaal duidelijk is of het met deze bedrijven goed gaat omdat ze investeren in design, of dat ze investeren in design omdat het goed met ze gaat. Het zou dan ook te eenvoudig zijn om te stellen: Investeer in design en pluk de vruchten! Het effectief gebruiken van design is zeker geen eenvoudige zaak en de relatie tussen design en bedrijfssucces is complex.⁵

Ieder op zijn manier

De cases in dit boekje geven een beeld van verschillende manieren waarop bedrijven design inzetten. Ieder bedrijf heeft zijn eigen stijl en is daarmee succesvol. Om die diversiteit te beschrijven, introduceerde het Deense Design Centre de 'Design Ladder', een model met vier treden voor de attitude waarmee bedrijven design inzetten (zie tabel 3).⁶

Tabel 3 De Design Ladder

1. non-design design speelt verwaarloosbare rol
2. design als styling het gebruik van design is beperkt tot de vorm of styling van een product
3. design als proces design wordt gebruikt om producten en diensten efficiënt op de markt te brengen
4. design als continu (innovatie)proces design drijft alle bedrijfsactiviteiten

⁵ Meer over investeren in design, zie: Bruce Tether, The role of design in business performance. Report for Department for business, enterprise and regulatory reform, Verenigd Koninkrijk, zonder datum. Te downloaden via: www.berr.gov.uk/files/file14796.pdf

⁶ De Design Ladder werd geïntroduceerd in: The Economic Effects of Design, National Agency for Enterprise and Housing, Denemarken, 2003 (onderzoek uitgevoerd door het Danish Design Centre).

Hoe hoger op de ladder, hoe strategischer design wordt ingezet. Dat wil zeggen: hoe meer het is geïntegreerd in de bedrijfsstrategie, hoe doelbewuster het wordt ingezet.

Design Management Staircase

Voortbordurend op de Deense Design Ladder kwamen twee deskundigen op het gebied van designmanagement met de 'Design Management Staircase'.⁷ Hierbij wordt gekeken naar de manier waarop bedrijven het designproces managen en worden per traprede vijf aspecten onderscheiden waarop je iets kunt zeggen over de mate van professionaliteit waarop ze design inzetten:

- 1. Awareness** in hoeverre zijn de bedrijven zich bewust van de voordelen en meerwaarde van design?
- 2. People** in hoeverre zetten bedrijven de juiste mensen in? (professionele ontwerpers, multifunctionele projectteams, bemoeienis van directie)
- 3. Timing** in welk stadium van de productontwikkeling wordt design ingezet?
- 4. Process** hoe professioneel organiseert het bedrijf het ontwerpproces?
- 5. Expertise** hoe goed / effectief is het bedrijf in het managen van het proces?

⁷ Meer over de Design Management Staircase, zie: Wolf en Kootstra.

Tabel 4 Design Staircase

	awareness	people	timing	process	expertise
1. no design					
2. styling					
3. process					
4. strategy					

Deze tabel kunnen we gebruiken om de acht Best Practices-cases tegen het licht te houden.

Awareness

Bedrijven op de eerste en tweede trede van de Design Management Staircase zijn zich nauwelijks bewust van de voordelen van design. Ze houden zich dan ook nauwelijks met design bezig. Op de vierde trede wordt design beschouwd als onmisbaar en binnen het bedrijf is iedereen daarvan doordrongen.

- De marketingmanager van Pas Reform zei hierover: ‘Vóór 2000 zagen onze engineers design als kostenpost. Nu is het vanzelfsprekend geworden om design ook op engineering-niveau mee te nemen in de discussie en is het een engineer die mij erop wijst: is dit niet het moment om (ontwerpbureau) VanBerloStudio’s in te schakelen?’
- De directeur van Hortilux Schröder: ‘We proberen als bedrijf op alle niveaus aandacht te besteden aan hoe we naarbuiten treden. Onze groeilampen zijn de hardware, zeg ik wel eens. ... Maar ook de software moet kloppen: onze mensen, hun vakkennis, hun betrokkenheid bij de klanten. Het gaat ons om het totaalconcept.’

People

Naarmate bedrijven klimmen op de Design Management Staircase wordt de betrokkenheid van het senior management bij het designproces groter en schakelen de bedrijven vaker professionele ontwerpers in.

In alle Best Practices-cases was het senior management of de directie betrokken bij het ontwerpproces, alle bedrijven schakelden ook (externe) ontwerpers in. Unaniem prijzen de bedrijven de 'frisse blik' en professionaliteit die de externe ontwerpers hen bieden. De samenwerking verloopt doorgaans niet meteen vlekkeloos, in bijna alle gevallen is sprake van een leertraject. Men is zich daar goed van bewust.

- 'Je moet leren partneren', aldus de manager mechanical engineering van Neopost. 'Je stelt een vraag, je krijgt een antwoord. Maar het stellen van de juiste vraag, daar hebben we eigenlijk nog weinig ervaring mee.'
- De ontwerper over het designproces bij BMA Ergonomics: 'BMA neemt er echt de tijd voor, soms jaren. ... Van ons als ontwerpers vereist het een flexibele opstelling. Dat is niet altijd even makkelijk.'

Timing

Op trede 1 van de Design Management Staircase wordt het designproces niet gepland, terwijl timing op trede 4 er niet meer toe doet, dat wil zeggen: design is een 'ongoing activity' geworden. De meeste bedrijven uit de Best Practices bevinden zich op trede 3: design wordt zo vroeg mogelijk in het ontwikkelingsproces ingezet.

- De oprichters van Grapedistrict besloten te investeren in het design om vanaf het begin een professioneel merk neer te kunnen zetten: 'VBAT was van het begin betrokken bij de uitwerking en verfijning van het concept... Bij de ontwikkeling van het logo heeft een professional als VBAT echt iets toegevoegd.'
- Bij Hero Nederland werd de beslissing over hoe de nieuwe fruitdrank in de markt te zetten in nauw overleg met de ontwerpers genomen. De ontwerper: 'We kwamen al vrij snel op het idee om "twee stuks fruit" centraal te stellen in het concept.'

Process

Een bedrijf dat doet aan designmanagement en streeft naar continue verbetering, bevindt zich op trede 4. Ad-hoc activiteiten horen thuis op de onderste treden. In geen van de geïnterviewde bedrijven is een designmanager werkzaam. Het management van het designproces is doorgaans de taak van de directeur of van iemand uit het senior management.

- Bij AGU, bijvoorbeeld, worden beslissingen over het design genomen door een team van een man of acht, inclusief de directeur, de senior productmanager, de productgroep manager en de manager buitendienst. Maar de betrokkenheid van directeur van den Kommer is evident. Hij doet zelf de sourcing: 'In Vietnam werkt een naaister 30 procent langzamer dan in China, maar je krijgt er wel de mooiste stiknaad.'

Expertise

If you can't measure it, you can't manage it. Een gevleugelde managementuitspraak. Op trede 1 is er geen expertise op het gebied van designmanagement. Een bedrijf op trede 4 weet wat het wil bereiken met zijn investeringen in design, en meet of het die doelen ook bereikt heeft, bijvoorbeeld door middel van marktonderzoek.

Geen van de Best Practices-bedrijven meet de designeffectiviteit. Er is ook de nodige scepsis over. Sommige managers (en betrokken ontwerpers) geloven niet dat het effect van design meetbaar is.

- Grapedistrict: 'Ik durf daar wel van te zeggen dat het onmeetbaar is.'
- Hortilux Schröder: 'Hebben we nooit in cijfers uitgedrukt. We hebben er wel het goede gevoel bij.'
- Neopost: 'Zolang de machines van de concurrent er ook netjes uitzien, denk ik niet dat het design een kantelpunt vormt. Maar ik weet het niet zeker, we hebben het nooit onderzocht.'

Met het onderzoeken van designeffectiviteit probeert een bedrijf te achterhalen in hoeverre het designobject (het product, het merk, de corporate identity) een positieve invloed heeft op de kennis, houding en het gedrag van afnemers en gebruikers. De BNO heeft voor het meten van designeffectiviteit een instrument ontwikkeld: BNO Designeffect (zie: www.bno.nl/designeffect).⁸ Het niet meten van designeffectiviteit heeft vervelende gevolgen voor de betrokken ontwerpers. Geen van de bedrijven heeft namelijk inzicht in wat de investeringen in de ontwerpers hen feitelijk oplevert. Gevolg: alle geïnterviewden klagen over de ‘hoge’ rekeningen die ze van de ontwerp bureaus ontvangen.

Ruimte voor ontwikkeling

De Best Practices-cases bevinden zich op trede 3 of zijn op weg naar trede 4 van de Design Management Staircase. Dat betekent dat de betrokken bedrijven geïnteresseerd zijn aan design. Ze managen het designproces behoorlijk professioneel, maar ook voor hen is er nog ruimte voor verdere ontwikkeling van het designmanagement. De bedrijven zouden bijvoorbeeld baat kunnen hebben bij het meten van hun designeffectiviteit, zodat hun investeringen in design niet meer uitsluitend een ‘gevoelskwestie’ zijn. De Design Business Association uit Groot-Brittannië heeft daar een fraaie uitspraak over: ‘Money spent on design is the largest single sum the board knows the least about.’

⁸ Literatuur over het meten van designeffectiviteit: Gert Kootstra, Designmanagement. Design effectief benutten om ondernemingssucces te creëren, Prentice Hall, Pearson Education Benelux, 2006.

Tenslotte

De acht in dit boekje opgenomen gesprekken kunnen natuurlijk nooit volkomen representatief zijn voor opdrachtgevend Nederland. Ze hebben de BNO echter wel een aantal interessante inzichten opgeleverd.

Designeffectiviteit

Bedrijven die geen inzicht hebben in hun designeffectiviteit, ofwel 'return on design investment', vinden ontwerpers al snel erg duur. Het is begrijpelijk (maar jammer) dat ze klagen over hoge facturen. Ze weten immers niet wat de designinvesteringen hen concreet opleveren.

Ontwerpers laten kans liggen

Ontwerpbureaus kunnen zich laten informeren over de nieuwste kennis op het gebied van designeffectiviteit en het meten ervan. Proactieve bureaus kunnen het zelfs in hun servicepakket opnemen: 'Wij garanderen effectiviteit!'. Samen met hun opdrachtgevers kunnen ze een designbeleid ontwikkelen en zorgen dat de designeffecten gemeten worden.

Lange relaties lonen

Het is verstandiger om tijd te investeren in het opbouwen van een langdurige, professionele relatie met een ontwerp bureau dan in het organiseren van een competitief voortraject bij elke ontwerp-opdracht. De geïnterviewden hebben over het algemeen veel tijd gestoken in de ontwerpers waar ze mee werken, om ze te leren kennen en een relatie met ze op te bouwen. Ze werken vaak al jaren met dezelfde ontwerpers.

Op zoek naar de klant

'Almost all companies today compete to some degree on the basis of continuous innovation. And many turn to customers for information to guide that innovation.' (J.F. Rayport en D. Leonard-Barton, 2007) De geïnterviewde bedrijven luisteren naar hun klanten als het gaat om inspiratie voor nieuwe (product)ideeën of tips voor de verbetering van de bestaande producten. Wel wordt het steeds lastiger om die klant ook te 'vinden'. Men bezoekt beurzen, steekt veel tijd in de dealers, werkt één op één met consumenten, probeert internet te benutten, enzovoorts. Maar het kan lastig zijn. De directeur van AGU verzuchtte: 'Vroeger was het een eer om voor zo'n dealerpanel te worden gevraagd. Dat is helaas niet meer zo. Nu moeten we ze lokken met een dagje kuuroord.'

Hoe vindt men ontwerpers?

'Research among European and North American clients shows that, in commissioning a designer, they rely overwhelmingly on past experience or on direct worth-of-mouth recommendation.' (John Thackara, 1997) Thackara's bevinding is nog steeds van kracht. Ook uit de Best Practices-cases blijkt dat de geïnterviewden bij het kiezen van een ontwerper vooral afgaan op aanbevelingen uit hun netwerk. De belangrijkste les voor ontwerpers is dus: bouw aan een netwerk en zorg dat men positief over je spreekt.

De BNO is onbekend

Ten slotte een verbeterpunt voor de BNO zelf. Vrijwel geen van de geïnterviewde bedrijven kende de Beroepsorganisatie Nederlandse Ontwerpers. Jammer, want de BNO kan ondernemers (bijvoorbeeld) behulpzaam zijn bij de zoektocht naar een geschikt ontwerp bureau. Over wat de BNO nog meer voor opdrachtgevers kan betekenen, zie onze website: www.bno.nl.

Bijlagen

Aanbevolen literatuur

Gert Kootstra, **Designmanagement**. Design effectief benutten om ondernemingssucces te creëren, Censur Designmanagement, 2006

Wolf en Kootstra, **DME Survey**, 2007 (publicatie in voorbereiding)

Jeffrey F. Rayport en Dorothy Leonard-Barton, '**Spark Innovation Through Empathic Design**', Harvard Business Review, 22 september 2007 (digitale publicatie)

John Thackara, **Winners!** How today's successful companies innovate by design, BIS Publishers, Amsterdam, 1997

Bruce Tether, **The role of design in business performance**. Report for Department for business, enterprise and regulatory reform, Verenigd Koninkrijk, zonder datum.
Te downloaden via: www.berr.gov.uk/files/file14796.pdf

The Economic Effects of Design, National Agency for Enterprise and Housing, Denemarken, 2003 (onderzoek uitgevoerd door het Danish Design Centre)

BNO Best Practices

Opdrachtgevers van ontwerpers aan het woord

Uitgave

Beroepsorganisatie Nederlandse Ontwerpers
januari 2008 / www.bno.nl

Concept en ontwerp

Dietwee ontwerp en communicatie
Irene van Nes en Ron Faas / www.dietwee.nl

Fotografie

Rene Castelijm

Interviews

Patrick Aarts, Conny Bakker, Jean-Louis Goossens,
Rita van Hattum, Rob Huisman

Tekst

Conny Bakker (de case van Nieuw Amsterdam werd
geschreven door Jean Louis Goossens)

Eindredactie

Sybrand Zijlstra

Druk & Binden

Drukkerij Roos en Roos / www.roosenroos.nl
Boekbinderij Van den Burg / www.burgbind.nl

Papier

Omslag Olin 300 grs, binnenwerk Olin 120 grs
Geleverd door Grafisch Papier / www.grafischpapier.nl