

Un format senzill per comprendre problemes complexos en la gestió d'estudis de disseny.

CAPÍTOL 1

On ens acostem a comprendre la diferència entre un problema i una circumstància desagradable de la realitat, i la treballem en relació a “la falta de valoració del treball del dissenyador per part dels clients”.

Sobre la valoració del treball per part dels clients^{1 2}

Per Fernando Del Vecchio.

Setembre 2009

Traducció al català: Marta García.

Febrer 2010.

Aclariment: La present conversa és fictícia, ja que mai gravo les reunions amb clients. No obstant això, representa els dubtes que es presenten en la pràctica professional quotidiana dels dissenyadors que duen endavant els seus propis Estudis de Disseny, així com d'aquells que treballen de forma independent.

Qui no ha escoltat la queixa “els clients no em valoren com dissenyador”?

Aquesta, i altres tantes queixes, són l'excel·lent excusa per a no fer-nos càrrec d'una situació que exigeix la nostra atenció: el segle XXI ens presenta un context on el perfil de dissenyador ha de transformar-se.

Fer-nos càrrec del nostre projecte professional ens situa en un lloc de privilegi: el d'un aprenent que es transforma lentament en mestre.

Entenent que els nostres problemes són en realitat del client, vam negar la nostra responsabilitat sobre les seves demandes. Aquesta no és l'actitud d'un dissenyador a càrrec del seu estudi o que treballa de forma independent.

Avui dia, el talent no és suficient.

Pablo i Soledad són dissenyadors gràfics i han decidit associar-se, després d'alguns anys de treball de forma independent, per formar un Estudi de Disseny.

Una de les activitats necessàries per dur endavant un Estudi de Disseny és incorporar habilitats de gestió que complementin el talent i la creativitat dels dissenyadors. Aquestes habilitats poden desenvolupar-se, o incorporar-se contractant altres professionals.

¹ Publicat en la Revista Grafitat amb el títol “Un eterno, innecesario e irresponsable lamento”. Octubre 2009 (<http://www.grafitat.com/>).

² Publicat en Foroalfa amb el títol “Mis clientes no me valoran, ¿qué puedo hacer?” Febrer 2010 (<http://www.foroalfa.org/>).

Referent a això, recomano llegir un llistat complet de protestes en “El muro de los lamentos” de Guillermo Brea, accessible en http://foroalfa.org/es/articulo/67/El_muro_de_los_lamentos. Aquest text va ser la inspiració per escriure aquest article.

Me'ls presenta un amic en comú (Santiago, també dissenyador gràfic), degut al fet que - malgrat de l'experiència que tenen treballant de forma independent - troben dificultats per superar algunes situacions en aquesta primera etapa de l'Estudi de Disseny que projecten.

Soledad: - No entenc molt bé la forma com funciona aquest tipus de trobades, o d'assessorament com li agrada anomenar aquestes reunions al meu amic Santiago. Es tracta de comentar-te les nostres dificultats com "emprenedors", com ara es denomina als dissenyadors que posen en funcionament els seus propis estudis? Com treballarem? Per on comencem?

Fernando: - Podem començar per qualsevol lloc. Podem començar per un problema que vostès considerin important conversar, per a identificar si es tracta d'un problema o no.

Pablo: - Crec que qualsevol cosa que et comentem serà un problema (riures).

Fernando: - Si volen, podem començar amb un llistat de problemes que estiguin tenint avui dia, per a després avaluar les formes d'enfrontar-los.

Pablo: - Bé. Com nosaltres vam començar a treballar junts fa molt poc... menys de tres mesos..., crec que un dels nostres problemes és que no ens coneix ningú com Estudi. Cadascun, per separat, té alguns clients, però entre els dos... avui tenim, potser, menys de deu clients actius.

Soledad: - Un altre dels problemes és que hem de sortir a buscar nous clients. No vull oblidar-me de dir que, potser el major problema que tinc - almenys que jo tinc - és que els clients no valoren el meu treball.

Fernando: - Com que "no valoren el treball"? Què significa?

Soledad: - Significa que no ens paguen el que costa el treball.

Pablo: - Exacte. A part, creuen que el nostre treball és fer dibuixos. Altre problema és que moltes vegades saben el que volen (o "creuen saber el que volen"), i ens contracten per fer servir el PC o el Mac.

Fernando: - Els contracten com "operadors de disseny"...

Pablo: - Exacte. I honestament, això és una cosa que em molesta molt. No vaig estudiar tants anys perquè em tractin com a qualsevol que es diu a si mateix "dissenyador" i l'única cosa que va fer és un curs de "com utilitzar el photoshop". Almenys si tinguéssim una associació de professionals, estaríem una mica més protegits...

Fernando: - Potser haurem de veure aquest tema de l'associació professional en una altra oportunitat. Ara el que m'interessa és avaluar quines de totes aquestes situacions són un problema i quines no.

Pablo: - Totes aquestes situacions són problemes!

Fernando: - Vegem la forma com vostès defineixen totes aquestes situacions com problemes.

Soledad: - El que estem explicant són problemes reals.

Fernando: - Mirin, no existeix una cosa així com un "problema real o objectiu", sinó interpretacions d'una situació des de diferents punts de vista. Vegem el següent: vostès avaluen aquesta circumstància com un problema, però des d'una definició que em resulta molt útil, aquesta situació no és un problema.

Pablo: - I llavors què és un problema? O, utilitzant el teu sofisticat argot (riures): Què és problema?

Fernando: - Un problema és una bretxa entre una conducta o situació esperada i una conducta o situació real, la causa de la qual (o causes), en principi, ens resulta desconeguda. Però a més, hem d'agregar que el problema ha de ser definit com una cosa que no desitgem, però podem controlar, intervenint sobre alguna de les variables que ho determinen. Això significa que, si no tenim cap possibilitat d'actuar o controlar una situació que definim com problema, no es tracta d'un problema sinó d'una circumstància desagradable de la realitat.

Pablo: - Llavors, si no ho puc resoldre, no és un problema?

Fernando: - No em refereixo que no puguis resoldre'l, sinó a la possibilitat de tenir algun tipus de control sobre les causes que determinen aquesta bretxa (el problema). Si no existeix forma de problematitzar aquesta situació, el que implica situar-te en un lloc on tens la capacitat d'intervenir llavors no es tracta d'un problema.

Pablo: - Llavors, només em queda patir i plorar (riures)...

Fernando: No, de cap manera. La idea és trobar algun aspecte en el qual puguem intervenir. S'entén?

Pablo: - No.

Fernando: - Problematitzar la situació significa trobar algun aspecte en el qual tingui algun tipus de control, per a convertir aquesta situació en un problema.

Canviant la forma de veure el problema que patim, vam trobar formes d'intervenir. La primera mesura, és identificar en quins aspectes de la situació tenim algun control.

Pablo: - I quina podria ser aquesta situació?

Fernando: - Vegem-lo en quant a la falta de valoració del vostre treball per part dels clients.

Fernando: - Vostès han dit que: “els clients no valoren el treball”. Això podria ser traduït en: “Els clients valoren el meu treball quan paguen el preu que sol·licito en una proposta de serveis”. És així?

Soledad: - Si, fins ara estem d'acord.

Fernando: - La teva protesta s'origina quan els clients no paguen el preu indicat en la proposta, el que els duu a comprendre que el treball no és valorat. És així?

Soledad: - Si, sempre exigeixen una rebaixa en el preu, no importa la suma del que estiguem parlant.

Fernando: - I vostès sempre accepten realitzar aquesta rebaixa?

Soledad: - Si... (resignada).

Fernando: - Llavors, mai els han pagat el que el treball costa (segons vostès).

Soledad: - Així és.

Fernando: - Des de la forma com m'expliquen la situació - al situar-se en un lloc en el qual no tenen control per a modificar-la, el problema són els clients, la forma com ells valoren el disseny i el vostre treball...

Soledad: - Si.

Fernando: - I quina possibilitat d'intervenir tenim per a resoldre aquest "problema", si el que esperem és que ells - els clients - modifiquin la seva conducta?

Pablo: - Així presentat, em sembla que cap...

Si creiem que el problema es resol esperant un canvi de conducta del client (per exemple, que ell entengui les nostres necessitats), esperarem en va. És possible, però molt improbable, que això succeeixi.

Fernando: - Bé. Tindríem que veure de quina forma podem veure aquesta mateixa situació, des d'una perspectiva que ens permeti tenir algun tipus de control. Comprenen quina és la diferència entre preu i valor?

Pablo: - No veig diferència. El que el treball costa, costa. I el que costa s'amida en diners. Punt.

Fernando: - Jo crec el següent: vostès proposen un treball a un preu, i no m'importa en aquest moment com obtenen aquest preu. Aquest preu és la quantitat de diners que vostès pretenen cobrar per aquest treball. El valor del treball per part del client es relaciona amb la sensació o apreciació que té el client - subjectiva - sobre la solució que vostès li aporten al seu problema.

Pablo: - El client mai sap quin és el seu problema...

Fernando: - Però si no coneix quin és el problema, et sembla que coneix quin és el valor del servei que vostès li estan proposant?

Pablo: - No ho sé...pot ser no. Però sempre plantegen que és molt car...

Fernando: - "Car" és una avaluació subjectiva. Si el preu que presenta la proposta és major al valor percebut per la solució, òbviament, la proposta serà considerada "cara". Vostès podran dir que "el client no valora el treball, i per això no vol pagar aquesta quantitat de diners". No és cert?

Ambdós: - Si!

Fernando: - Bé. Potser el problema es troba en que el valor de la solució presentada en la proposta - segons el client - és menor al preu presentat. Com controlo el "problema" en aquest cas? Vegem el següent cas: Van veure el que fa un mecànic quan un li duu el seu cotxe per a realitzar-li alguna reparació?

Soledad: - No tinc cotxe...

Fernando: - Llavors t'explico. Abans de dir-te quin és el preu de la reparació, el mecànic et conta amb luxe de detalls, tot el que ha de fer per a deixar el teu automòbil novament en condicions. El que fa és...

Pablo: - Enganyar-te...!

Fernando: - Pot ser, en alguns casos. Però explico el següent: el que intenta fer és guanyar autoritat sobre tu en el tema sobre el qual estan conversant. D'aquesta forma, el teu poder de negociació - a partir del teu menor (o nul·la) comprensió sobre el tema - disminueix molt. Aquesta és una primera condició per a poder comprendre el punt sobre el qual començar a treballar.

Soledad: - Quin? No arribo a entendre què he de fer.

Fernando: - Situar-te, amb la presentació de la teva proposta de servei, en una situació d'autoritat on el client no pugui comparar-te amb “el seu nebot que maneja el PC i coneix de disseny, i pot fer aquest treball per molt menys diners”.

Pablo: - Però això no significa que vagi a contractar el nostre servei si el preu no li serveix.

Fernando: - Exacte.

Pablo: - Llavors estem igual que abans.

Fernando: - No, perquè una cosa és que et digui que entén la proposta però no té els diners per pagar aquesta quantitat (el que no implica una desvaloració del teu treball), i una altra molt diferent és que et digui que - com el seu nebot pot fer aquest treball per menys diners - t'ofereix pagar una quantitat molt menor a la qual plantejges en la proposta.

Soledad: - Llavors, la falta de valoració del treball per part del client és culpa nostra?

Fernando: - Culpa no. Et diria que és responsabilitat de vostès el manejar la relació amb el client, des d'un lloc d'autoritat professional, per evitar les comparances que duen a una falta de valoració del treball i de la professió.

Guanyar autoritat en el tema significa incrementar el nostre poder de negociació amb el client. D'aquesta forma, intentem que el tema de conversa sigui la proposta i la solució que planteja al problema del client, en lloc de posar l'accent únicament en el preu.

Pablo: - En definitiva, si el client no té diners per pagar... Què hem de fer?

Fernando: - Aquesta és una decisió comercial, i segurament dependrà d'altres qüestions que anirem veient amb el temps.

Soledad: - Bé, però en quins casos hauríem d'acceptar fer aquest treball, si és per molt menys diners que el de la nostra proposta?

Fernando: - Dues coses que jo em preguntaria: Fer aquest treball em permet millorar la meua cartera de clients? Em serveix per mostrar el meu treball davant d'altres potencials clients? És possible que em permeti desenvolupar una relació comercial en un futur amb aquest client, en lloc de considerar-lo com un únic treball, mal pagat?

Si el client comprèn la solució que oferim però no té capacitat per pagar el preu que indiquem en la proposta, la decisió d'acceptar o no el treball és nostra, no del client.

Pablo: - Ok. Abans d'acabar, podem resumir el que hem parlat?

Fernando: - Per descomptat. El que vam veure és que els problemes no són “objectius” ni tenen una existència sense tenir en compte a qui els considera com a tals. Perquè un problema sigui tal, hem de trobar una forma en la qual tinguem algun control de la situació. En el cas del problema “els clients no valoren el nostre treball”, la forma d'enfrontar-lo és demostrar autoritat en el tema, a través de la proposta de serveis demanada pel client, per evitar que ell ens compari amb qui no hauria (el que pot desvalorar la proposta i la professió). Veiem llavors que el valor que atorga el client es relaciona amb l'autoritat que reconeix en vostès. Si vostès ajuden a que vegi les diferències entre l'una i l'altra proposta, el valor que els atorgui serà diferent. La seva capacitat o disposició a pagar per aquest servei, corre per un carril diferent.

Soledad: - Bé. I respecte a la nostra decisió de treballar amb ell, si no té capacitat de pagar el que el treball costa?

Fernando: - Bona pregunta... el que el treball “costa”. El que “costa”, es relaciona amb la seva avaluació de resposta a la seva dificultat. Si no pot pagar el que el treball costa, serà

una decisió de vostès en funció de la relació que desitgin establir amb aquest client, i amb les possibilitats que realitzar aquest treball els generi.

Pablo: - Perfecte. Gràcies pels aclariments. Ens veiem la pròxima reunió.

Fernando: - De res. Ens veiem la pròxima reunió.

