

DIÀLEGS AMB DISSENYADORS ©

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

CAPÍTOL 7

On comencem a revisar el tipus de relació de l'estudi amb els seus clients.

La tolerància a la incertesa i la seva resposta en format d'acord amb clients.

Per Fernando Del Vecchio.

Maig 2011

Aclariment: Aquesta 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 porten endavant els seus propis estudis de disseny, així com d'aquells que treballen de forma independent.

Una de les formes més habituals d'enfrontar la incertesa que ens genera la gestió del nostre estudi, és respondre afirmativament davant propostes d'acord a honoraris fixos mensuals amb un client. Aquest client és habitualment una empresa, una agència publicitària, o un estudi de major dimensió que el nostre.

Efectivament, avaluant els riscos del negoci, principalment el no saber quins projectes apareixeran en el futur, es torna molt interessant negociar amb un client la possibilitat de treballar per a ells, per un contracte d'honoraris fix per un cert temps. Això ens dona tranquil·litat.

No obstant, hem de plantejar-nos els motius pels quals se'ns ofereix aquest tipus d'acord, i el motiu pel qual demanem (o ens interessa) aquest tipus d'acords.

En els últims anys, la situació laboral per als dissenyadors ha canviat radicalment, i molts no es senten preparats per afrontar els riscos que imposa portar endavant una empremoria o negoci propi. D'aquí que aquest tipus d'acords es presenti com una excel·lent solució.

No obstant, aviat apareixen algunes dificultats, i no necessàriament es relacionen amb el nivell d'ingressos, sinó amb la relació entre nivell d'ingressos i nivell de resposta requerida pel client.

Soledad: - Bon dia ...

Fernando: - Bon dia, tot bé?

Pablo: - Tot bé, sense novetats.

Fernando: - I això és bo?

Pablo: - Segur!

Fernando: - M'agradaria que reprenguéssim un tema. Fa unes setmanes vam estar conversant sobre la posició econòmica de l'estudi¹, recorden? Vam estar veient, a partir de la informació

¹ Capítol 4: Els números no mosseguen, solament brinden informació valuosa (si sabem com organitzar-la).

que van portar, la manera com vostès plantejaven la situació d'ingressos per clients, sous de cadascun, despeses, etc.

Soledad: - Si, ho recordo bé perquè va ser evident que estàvem treballant com dos dissenyadors independents i no com un equip de treball.

Pablo: - Des d'aquest moment vam entendre que era necessari pensar com estudi, i a més, treballar com un estudi.

Fernando: - Va haver-hi algun canvi en la situació econòmica, algun nou client, algun nou projecte?

Soledad: - L'únic canvi real va ser l'haver d'adaptar-nos a la nova situació, ja que ara estem cobrant menys diners, producte del treball com a estudi.

Pablo: - Tampoc culparem a la nova manera de treballar ... recordaràs també que un dels teus clients va deixar de treballar per a l'estudi.

Soledad: - Sí, això està molt clar ...

Fernando: - També vull recordar que fa unes quantes setmanes², em van comentar que tenien una reunió amb un potencial client per un projecte de ...

Pablo: - Un projecte web.

Fernando: - Així és, un projecte web, per recomanació d'un altre client.

Soledad: - Si, un dels clients actuals de l'estudi.

Fernando: - Com que no em van explicar res del que va passar després d'aquest primer acostament ...

Pablo: - És que no va succeir res.

Fernando: - No va passar res vol dir ... no el van trucar per a demanar una entrevista, no li van enviar la proposta de treball, no el van contactar per veure què li havia semblat la proposta, no va acceptar la proposta? Hi ha moltes instàncies en el camí ...

Pablo: - Bé, no ens va trucar més després que Soledad li envies el pressupost.

Soledad: - Com vam parlar en aquella oportunitat, li vaig enviar un pressupost per 2500 pesos. Després d'això, el vaig trucar un parell de vegades per saber si l'havia rebut, què li havia semblat ...

Pablo: - El que finalment va passar és que, després d'un parell de trucades, no ens va tornar a contactar. És el que habitualment passa, no hi ha cap drama en tot això.

Soledad: - Segurament li deu haver semblat molt car ...

Fernando: - Recordo amb exactitud que això era el que anaves a fer, és a dir, enviar-li un pressupost per 2500 pesos, però jo et vaig demanar que fessis una altra cosa, abans d'enviar-li aquest pressupost.

Soledad: - Sí, però era impossible reunir-me amb ell, teníem molta feina aquests dies i així va ser ... li vaig enviar per email la resposta al seu missatge ...

Fernando: - Ell et va trucar per telèfon.

² Capítol 5: Vaig estudiar disseny, vull vendre disseny.

Soledad: - Bé, un petit detall ... li vaig demanar al meu client - qui em va recomanar - l'adreça de correu d'aquest senyor, i li vaig enviar el pressupost.

Fernando: - Molta feina? Recordes que aquest tipus d'activitats, com l'assistir a reunions, és part de la feina?

Soledad: - Sí, però em refereixo a treball de disseny. Havíem de lliurar una enorme quantitat de treball per als clients que tenim ara. No podem descuidar, recordaràs quina és la situació econòmica de l'estudi!

Fernando: - No els resulta estrany que aquest potencial client no els hagi trucat per treballar en aquest projecte? Què els sembla que haurien de corregir per la propera vegada? Hi ha alguna cosa per corregir? Pablo, quina és la teva opinió?

Pablo: - Jo li vaig insistir perquè fes el que vas recomanar, però va ser inútil.

Soledad: - Hauries anat tu a la reunió.

Fernando: - Era possible?

Pablo: - En part crec que sí, però crec que vam perdre molt de temps a discutir què fer i qui ho havia de fer, en lloc de fer-ho. És a dir, ara m'adono que hi ha alguna cosa que ens molesta en tot això de canviar la forma com responem davant les comandes de clients. Entenc que hem de demanar la reunió per a comprendre millor el que el client desitja, però ens costa molt fer-ho. Preferiríem que tot fos com ara, on tenim clients amb un honorari fix mensual, ens demanen certs treballs, els entreguem i ens oblidem de la resta.

Fernando: - Seria excel·lent, però els resultats fins al moment no acompanyen, m'equivoco?

Soledad: - I si contractem un venedor?

Fernando: - Obrim un altre tipus de dificultat: A qui contractar, on ubicar a aquest venedor, quin és el temps necessari perquè aprengui a vendre el que vostès ofereixen com a servei, quant li pagarien ...?

Soledad: - Se li pot pagar una comissió sobre les vendes que realitzi.

Fernando: - No és, creguin-me que, si més no en la situació en què estan ara, no és una solució. A més, crec que simplement estan tractant d'evadir una situació que han d'enfrontar. Tenir una reunió amb un potencial client per aconseguir presentar els serveis que vostès ofereixen, no és un càstig. Ni tan sols és una cosa que hagin de fer quan sorgeix la possibilitat de presentar una proposta. Aquest tipus d'activitat ha de ser part de les activitats naturals que realitzen, tan natural com ho és avui dissenyar.

Pablo: - Perquè resulti natural ...

Fernando: - ... cal exercitar.

Soledad: - En part crec que no volia anar a aquesta reunió. Assumeixo que em costa fer el que ens demanes, perquè no m'agrada, la venda mai va ser per a mi.

Fernando: - Aquí és on, potser, rau la confusió. No es tracta de sortir a vendre. No assumeixin que vendre és tractar de convèncer a algú de comprar alguna cosa que no desitja, com en la venda ambulants o la venda porta a porta. Aquí es tracta de tenir una reunió programada, amb algú disposat a rebre'ls, perquè desenvolupin una presentació del que vostès fan, del vostre treball. No estan tractant de convèncer a un desconegut que compri un cotxe usat en mal estat.

Soledad: - Això està claríssim.

Fernando: - La idea darrere de la reunió amb aquest potencial client de fa unes setmanes no era aconseguir la venda, sinó que assumissin un rol diferent com directors de l'estudi. Ja no treballen com a dissenyadors independents compartint un espai. Ara tenen una responsabilitat diferent i el que faci - o deixi de fer cada un de vosaltres - repercuteix sobre els resultats de l'estudi. Ni tan sols cal que fer torns per tenir aquest tipus de reunions. Poden preparar junts, i després sí, definir qui anirà, depenent del tipus de client, projecte, etc. Es donen compte que el resultat que van obtenir amb aquest potencial client és el producte de la manera com s'han comportat amb ell? El responsable no és el client, sinó vostès.

Soledad: - Igualment no podíem anar per la quantitat de treball que teníem.

Fernando: - Ja anem a tocar aquest tema. Per ara el que els hi dic és que, independentment del resultat que hagin aconseguit, l'important és el canvi de conducta davant d'aquestes situacions.

Pablo: - És a dir, anar a aquestes reunions, encara que no ens contractin.

Fernando: - És clar!

Soledad: - No et sembla una pèrdua de temps anar perquè no et contractin?

Fernando: - I com pots saber això per endavant?

Soledad: - No, no ho sé, és una idea ...

Fernando: - No vas a les reunions perquè et contractin, vas per tenir una probabilitat més gran de que et contractin, hem de permetre al client conèixer el teu treball de primera mà, a interioritzar-te sobre el projecte del teu client ... en definitiva, comportar-se diferent a la resta dels dissenyadors que actuen com tu.

Soledad: - Igual el client vol triar per preu ...

Fernando: - Estàs absolutament segura? Em sembla que encara no entens el que estem parlant i el que em dius és només una forma d'excusar-te per no voler fer el que has de fer. Però, com és el vostre ensenyament, el vostre projecte, no els puc obligar a fer el que han de fer. En aquest punt, potser tinc una mica d'autoritat i una mica d'influència, però no tinc poder per obligar. És a dir, no tinc control ... no és un problema.

Soledad: - Sí, és un problema.

Fernando: - Exacte, per a tu és un problema. Per a mi, el teu comportament és una circumstància desagradable de la realitat³ (rialles).

Soledad: - I com ho convertiria en un problema?

Fernando: - Fent confluïr les tres, aconseguint obligar-te a que facis el que et suggereixo, encara que això no sigui directe, és a dir, encara que no t'obligui jo directament a fer-ho. No cal que una sola persona concentri autoritat, poder i influència, ja els hi he dit. Si jo aconseguís que, a través de la meua autoritat en el tema i la meua influència sobre tu, obtingués la manera d'obligar a Pablo a assistir a les reunions - exercint el poder de premiar o castigar - convertiríem la situació en un problema, i el problema en una sèrie d'accions com a resposta.

Pablo: - Maquiavèlic.

Fernando: - Per res, és només una manera d'aplicar la metodologia de treball que presenta Ichak Adizes⁴. Mira al teu voltant, i digues si les coses no funcionen d'aquesta manera ... no és

³ Veure Capítol 1: Sobre la valoració del treball per part dels clients.

⁴ Adizes, I. (1999). *Managing Corporate Lifecycles*. Paramus: Prentice Hall.

maquiavel. Però si creus que és maquiavèlic i aquest concepte és negatiu per a tu, llavors canviem de tema. T'aclareixo que aquesta situació està present en tot moment, i si no em creus, pots intentar veure-ho de la forma com vostès avui es relacionen amb els seus clients a contracte d'honoraris fix per mes.

Pablo: - Bé, però igual és més difícil modificar la situació econòmica de l'estudi amb nous clients i projectes que tractant d'aconseguir nous clients fixos, o renovant els contractes que avui tenim.

Fernando: - Per res! Avui aquests contractes et serveixen, únicament, per dir que tens un estudi en lloc de sortir a buscar feina en un altre estudi o en una agència publicitària. Recordo perfectament que els números de l'estudi estan en un nivell tan precari, que gairebé es situen en el nivell de supervivència. M'equivoco?

Pablo: - Sí, estem en situació compromesa, si les coses no canvien aviat ...

Fernando: - Llavors hem de revisar la manera com s'han de presentar davant de potencials clients, quan aquestes comandes de cotització sorgeixin, i per quan comencin a sentir-se més confiats com per demanar vostès aquestes entrevistes.

Soledad: - I què fem respecte a la manca de temps? Perquè és una cosa que està succeint, no ho podem negar.

Fernando: - No tenen temps per qüestions importants i tenen baixos ingressos com a conseqüència del tipus de contracte a honoraris fixos que tenen. Aquest tipus d'acord pot ser molt bo en certs moments, però si vostès estan pensant en créixer, hem de revisar aquests acords.

Pablo: - I per on comencem?

Fernando: - Per revisar els contractes amb relació ingrés-dedicació que siguin més problemàtics. No podem revisar, i tractar de renegociar tots alhora, perquè és un risc. Els recordo el quadre de situació, segons vam conversar en la seva oportunitat.

Ingressos	
Client 1	500
Client 2	600
Client 3	600
Client 4	1000
Client 5	1000
Client 6	1300
Client 7	1200
Total Ingressos	6200

Sortides	
Sou Pablo	1925
Sou Soledad	1925
Lloguer	450
Gastos	1900
Total Sortides	6200

Saldo	0
-------	---

Fernando: - Per a quin client tenen la major càrrega de treball últimament?

Soledad: - Per al client 4, crec.

Pablo: - Primer, el 4. Després, el 2.

Fernando: - Quina quantitat de treball, percentualment parlant?

Soledad: - No tinc dades precises, però entre el treball en si, i la quantitat de trucades dels responsables de cada estudi, que són molt problemàtics, et diria que ocupen gairebé la meitat de tot el meu temps.

Pablo: - I la meitat del meu temps també.

Soledad: - La meitat del temps de Pablo també, perquè no dono abast jo sola.

Fernando: - I com paguen? Són puntuals o vostès han d'estar darrere del pagament també, insistint que els dipositin en compte?

Soledad: - Ni tan sols això, perquè no paguen puntualment, i quan paguen, ens donen un xec que mai és al dia, així que també hem de lluitar amb això.

Fernando: - Noten que la situació econòmica de l'estudi està cada vegada més difícil?

Pablo: - Sí, totalment.

Fernando: - Després m'agradaria mostrar una altra eina de gestió: el flux de caixa. Amb aquesta eina, podran comprendre per què molts estudis treballen molt, però com que no s'ocupen de gestionar els contractes i el pagament, han de tancar.

Pablo: - Ens seria de molta ajuda també considerar això dels pagaments.

Fernando: - Segons el que em diuen, els clients 2 i 4 representen el 25% de l'ingrés, i el 50% de la feina. Però si no poguéssim ocupar-nos d'ambdós clients al mateix temps, quin d'ells em dirien que és el que major quantitat de treball representa?

Tots dos: - El 2!

Fernando: - El 2? El que menys els paga?

Pablo: - Sí, és per no creure.

Fernando: - Llavors és el compte sobre el qual hem de millorar l'ingrés, disminuir la quantitat de treball o el temps dedicat al treball. Almenys per començar. Tant tenen per a aquest client?

Soledad: - En realitat, tenim molta feina, però el que ens treu temps és que ens truquen cada vegada, diferents persones. Nosaltres li contestem a tots de bona manera, però després el responsable general, que és un dels directors de l'estudi, ens truca per fer molts dels canvis que ens van demanar en el camí la resta de les persones.

Fernando: - Una manera de tenir més temps per a altres temes més importants, llavors, és aconseguir disminuir aquesta quantitat de canvis innecessaris, o almenys, que disminueixin la quantitat de trucades, és així?

Soledad: - Seria molt interessant aconseguir-ho!

Fernando: - Ja ho van intentar?

Pablo: - L'hem parlat amb cadascuna de les persones amb qui conversem ... cada vegada que ens diuen és urgent, i crec que no escolten quan els preguntem si es tracta d'un canvi demanat pel director ...

Soledad: - Crec que l'estudi és un caos, i ens traslladen el seu descontrol a nosaltres.

Fernando: - Així sembla. Què suggereixen fer, doncs?

Soledad: - Quina és la teva proposta?

Fernando: - Crec que han de demanar una reunió amb el director de l'estudi, per demanar un format de treball diferent. Per disminuir la quantitat de canvis, i d'anades i voltes, que és el que genera una enorme quantitat de temps dedicat a un compte que, econòmicament, no mereix tanta dedicació. Han de poder parlar amb una sola persona, i que aquesta persona parli pel director, o directament parlar amb el director pels projectes que els enviïn. Un sol interlocutor, menor temps de conversa i més precisió sobre els projectes i modificacions.

Soledad: - Així, sense més?

Fernando: - No, és clar que no. Feu un estimat dels ingressos que tindrien si aquest estudi els hagués encarregat cada projecte per separat. Aquesta dada servirà per renegociar el contracte. Tenen idea, més o menys, de quant estem parlant?

Pablo: - ... estem parlant de, almenys, i tenint en compte els últims mesos de treball, el triple d'ingressos.

Fernando: - I a sobre, paguen malament.

Soledad: - Molt malament.

Fernando: - Vegeu que no podem ni hem d'encarar el procés de canvi d'una manera radical. La situació econòmica de l'estudi és feble, i cal que això canviï. Per això, encarem en primera

instància el contracte més difícil que té, per aconseguir tenir més temps per a altres temes importants, així després encarem el tema de l'ingrés.

Soledad: - Tot això porta temps.

Fernando: - Porta temps, però cal que així sigui, perquè també puguis anar veient, poc a poc, i en les successives reunions que tinguin, la forma com reaccionen els clients davant aquestes comandes, i així anar ajustant el discurs davant les següents trobades.

Pablo: - Llavors, la idea és reunir-nos amb aquest client per ajustar la forma de treballar, i així tenir més temps per dedicar a altres temes.

Fernando: - Així és. Però vagin calculant, per a cada client, l'ingrés equivalent a la cotització per separat de cada projecte. Aquest nivell d'ingressos és el potencial, si res canviés excepte la relació contractual amb cada estudi, tenint en compte que aquests estudis aprofitessin totes i cadascuna de les cotitzacions. El nivell d'ingressos actual és el real.

Soledad: - Perfecte.

Fernando: - Jo entenc que el tenir contractes a honorari fix per mes és la forma com molts creuen que és preferible treballar. Això evita alguns aspectes "desagradables" del treball, com sortir a buscar projectes i visitar clients. Tot això és una incertesa total, enfront de la seguretat de cobrar a final de mes, treballant en el que més ens agrada fer.

Soledad: - No sempre en el que ens agrada fer.

Fernando: - És cert, però tenir cobert aquest ingrés per mes, ens dona una garantia, una seguretat. Ens allunya de la sensació d'incertesa.

Pablo: - I això és important avui dia.

Fernando: - Avui dia i sempre. Però també he de dir-vos que aquesta sensació és enganyosa, perquè com a directors del vostre estudi, són emprenedors. I els emprenedors assumeixen riscos. Potser, com a conseqüència de la situació professional dels dissenyadors avui dia, aquesta situació de ser emprenedors els ha tocat, i no l'han triat. No importa, el punt és que com emprenedors, existeixen aquests riscos. No així com a empleats. Com a empleats hi ha altres riscos, però com emprenedors, també han d'assumir que existeixen les oportunitats, i en aquest cas, l'oportunitat de no ser una espècie d'empleat extern d'un estudi, que evita riscos i paga poc i malament.

Soledad: - Quins riscos evita?

Fernando: - Me'n vaig a ubicar a la posició de client, perquè vegin com opina, o com podria arribar a pensar en aquest tipus d'acord: com a empresa, considero beneficis el contracte fix per mes en els casos on tingui molta feina per fer, sense la necessitat de tenir el meu propi equip de disseny dins de l'empresa, amb la inversió en equipament i despeses d'empleats. En aquest cas, per una suma de diners molt menor al que necessitaria per tenir el meu equip dins de l'empresa, i segurament molt menor al de contractar cada projecte individualment, tinc un estudi al que puc exigir tot el que jo vulgui. És més, consideraria més que la suma a pagar sigui una mica major al de la proposta de l'estudi, eliminant l'ítem de "hores límit", i així incrementar el meu poder de negociació a futur, per la dependència de l'estudi respecte a aquest contracte.

Pablo: - Maquiavèl · lic novament.

Fernando: - Quina fixació que tens amb aquest personatge avui! Et diria que així pot arribar a pensar aquell empresari o director d'un estudi que t'ofereixi un contracte amb honorari fix per mes.

Soledad: - Mai vam proposar el tema de les hores límit per mes.

Fernando: - És que cap client ho va a esmentar ... No et paguen pel procés creatiu, et paguen pels resultats que et exigeixin. A un empleat se li paga perquè es trobi disponible una certa quantitat d'hores en l'estudi, però qui et contracta com a estudi amb aquesta modalitat no pensa en això. Per això, contracta un empleat ...

Soledad: - Entenc.

Fernando: - El tema és que, aparentment, és un acord molt beneficiós per a tots, però ...

Pablo: - Acabes treballant una enorme quantitat d'hores, més de les que podies haver imaginat, i a sobre tens problemes per cobrar.

Fernando: - Espero que no sigui així sempre.

Pablo: - No sempre, però en una majoria dels casos.

Fernando: - I aquesta modalitat respon a la necessitat del dissenyador de tenir "seguretat", i no haver de sortir a buscar clients.

Soledad: - Ho veig molt més clar, ara. Llavors no ens convé aquest tipus d'acords?

Fernando: - Crec que sí que són convenients, durant un temps. Després cal desenvolupar la capacitat de sortir a buscar projectes i disminuir aquest format. Això porta temps, i per això és que els demano que renegociïn la forma com es relacionen amb el client 2, per a primera instància, tenir més temps disponible. Després, revisin la suma d'ingressos equivalent per a la quantitat de treball que els exigeix aquest contracte, i així tenir elements per demanar un increment. Però no ho facin tot en el mateix moment.

Soledad: - Sí senyor!

Fernando: - És un suggeriment, com sempre. Ja veurem si creuen que serveix per alguna cosa i ho fan, o si ens reunirem la propera per continuar conversant sobre situacions sense solució. No vull seguir escoltant només queixes ... està bé?

Pablo: - Molt bé, ens veiem la propera.

Fernando: - Adéu.