

Reflexions per a professionals dissenyadors i creatius que dirigeixen estudis consolidats.

Tipus d'especialització¹

Especialització per tipus de client

Per Fernando Del Vecchio.

Març 2011

Traducció al català: Marta García.

Maig 2011

A la fitxa número 5 del passat mes d'agost², ens referim a un aspecte important en la definició del nostre model de negoci: l'especialització per tipus de servei.

Aquesta definició planteja una direcció de treball específica. El que estem tractant de comunicar-li al mercat és quin tipus de treball realitzem (principalment) i quin tipus de problemes resollem.

No podria dir-ho amb precisió, però (en la meua experiència) és molt baix el percentual d'estudis que comuniquen efectivament una especialització de treball.

Fins i tot en reunions amb clients, són pocs els dissenyadors que poden explicar què fan, tenint en compte el punt de vista de solucionar un problema des de la perspectiva d'aquest client.

Per què? Com se les enginyen per aconseguir ser tan poc efectius?

Els clients (o aquells que han intentat ser clients d'estudis de disseny) em comenten que els dissenyadors parlen de disseny³, en lloc d'explicar el tipus de treball que realitzen, quin tipus de dificultats resolten, i quines solucions han aplicat amb èxit en el passat.

Això els resulta estrany? No ho és tant. Potser haurien d'avaluar quin és el vostre comportament en aquestes situacions, o preguntar als seus col·legues de quina manera es presenten davant de potencials clients.

Tornant al tema de l'especialització, tractarem un altre aspecte important del nostre model de negoci: el client.

Qui és el teu client?

Davant d'aquesta pregunta, una enorme quantitat de dissenyadors em respon: "aquell que em contracta". Aquest mateix tipus de resposta l'escolto d'aquells dissenyadors (industrials o d'indumentària) amb locals al carrer, i comercialitzen els seus propis productes: "el meu client és aquell que em compra".

Des de certa perspectiva d'anàlisi, aquesta resposta és correcta. Si me les he enginyat per esperar assegut la trucada dels clients, i respondre a la comanda que em demanen pel tipus de servei o treball que es i/o puc fer, independentment que em contactin per als més diversos tipus de treball, el client - per a mi - és aquesta persona que em demana un pressupost (i acaba pagant pel servei).

Qui és el teu client? És una pregunta que el director d'un estudi ja establert, hauria de tractar de respondre des d'un altre punt de vista.

¹ Publica a Knowsquare (<http://www.knowsquare.es/>) al febrero del 2011.

² Fitx 5. Tipus d'especialització: especialització per tipus de servei. Disponible en <http://fdvmgm.com.ar/fitxes/fitxes-català/>

³ Tema tractat al Capítol 5 dels "Diàlegs amb dissenyadors", titulat: "Vaig estudiar disseny, vull vendre disseny". Disponible en <http://fdvmgm.com.ar/articulos/dialogos/dialogos-amb-dissenyadors-catala/>

Tenint en compte la saturació professional existent⁴, no fer focus en una especialització professional pot considerar-se un error, i sumar la manca de focus en un tipus de client - el que podríem anomenar segmentació - podria ser un altre.

En cap cas això significa que aquells que s'orienten al "tot per a tots" no puguin tenir èxit en el seu treball. No em canso de repetir que l'èxit és una mesura personal. Això vol dir que hi pot haver un dissenyador que guanyi diners (i ha d'haver molts en aquesta situació), sigui feliç i pugui mantenir-se treballant d'aquesta forma, és a dir, esperant la trucada d'un potencial client demanant un pressupost per un projecte, respondre a aquesta comanda, obtenir el projecte, realitzar-lo i cobrar de manera efectiva.

Hi ha molts altres que busquen una resposta diferent a aquesta saturació, però sempre dins del disseny. Però la resposta ja no es troba en el disseny. Potser en el passat si va ser així, però ja no. La resposta es troba en la gestió, en la forma com pensem i administrem el nostre projecte, carrera, o estudi/despatx, per aconseguir allò que volem aconseguir.

L'especialització per tipus de client

Tornant al tema del principi, així com parlem d'especialització per tipus de servei (per exemple, disseny editorial), podem també especialitzar per tipus d'empresa i/o client (per exemple, sector agroindustrial). Això, com he dit més amunt, també pot ser anomenat "segmentació"⁵.

Llavors, en lloc d'esperar la trucada de potencials clients (clients que no triem), podem plantejar des del nostre model de negoci, el tipus de client que desitgem. I aquí, estem parlant de triar quin tipus de client atendrem, en funció - per exemple - del nostre coneixement sobre cert sector industrial (grup d'empreses que fabrica i comercialitza productes substituïts propers entre si).

El coneixement sobre un tipus de sector significa, entre altres coses, que comprenem: la forma com aquest grup d'empreses comunica, el que comunica, la forma com pren decisions, és a dir, el coneixement que importa a l'hora de plantejar una proposta (ja sigui que ens l'hagin demanat, com si es tracta d'una proposta espontània, no demanada).

Aquest coneixement sobre el sector, i les empreses que hi treballen, ens permet desenvolupar un grau de sensibilitat particular. Aquesta sensibilitat és un enorme avantatge sobre altres estudis que no coneixen a les persones del sector, ni a les empreses que hi treballen, ni els seus clients, ni els seus (particulars) codis. Aquest grau de sensibilitat, també ens permet treballar més ràpid (en menor quantitat de temps) que d'altres estudis que no tenen aquest coneixement.

Molts plantegen que les empreses trien únicament per preu, així que em referiré a aquest punt: si un estudi especialitzat en un sector presenta una proposta de projecte sol.licitada, és possible que el seu preu sigui més baix que el d'un estudi que no conegui l'empresa . Però alhora, aquesta especialització li permetrà treballar més ràpid, de manera que encara que la seva proposta tingui un preu més baix, segurament acabarà sent un projecte rendible. Un flux constant de projectes rendibles, són el resultat d'una gestió eficaç.

Però atenció!

Vull fer èmfasi en un exemple, perquè comencin a veure el negoci des d'un punt de vista "no evident", prestant atenció a aquests aspectes del model de negoci.

Un estudi que tracti d'especialitzar-se en disseny editorial i vulgui treballar orientat únicament a empreses editorials, pot trobar moltes dificultats (per exemple, saturació d'especialistes). Aquest client - l'empresa editorial - és el "client natural" per a aquesta

⁴ Tema de la Conferència en Seminarios Foroalfa 2009: "El diseño, ¿una profesión devaluada?"

⁵ Agrupació (d'empreses u organitzacions en aquest cas) per atributs o criteris comuns.

especialitat (des del punt de vista dels dissenyadors), i no implica innovació en el model de negoci.

Les preguntes que plantejo en aquest cas són les següents:

1. Quin tipus de problemes pot resoldre un estudi especialitzat en disseny editorial?
2. Quins productes pot presentar com a solució a aquest tipus de problemes?
3. Quin és el client que pot arribar a tenir aquest tipus de dificultats?

L'especialització en disseny editorial no vol dir, necessàriament, treballar per a empreses editorials. Hi ha una enorme quantitat d'empreses (i en elles, directors i gerents) que poden contractar a aquests estudis.

Si pensem en les metes (i objectius) de diferents gerències en diverses empreses, així com en les diferents formes com moltes empreses es comuniquen (cap a dins, i cap a fora), podem arribar al següent exemple:

1. Un client potencial: gerent de recursos humans d'una empresa amb molts treballadors, la majoria d'aquests sense accés a correu electrònic.
2. Un problema d'aquest client potencial: incrementar el nivell de satisfacció del personal en la propera enquesta de clima laboral de l'empresa.
3. Un mecanisme utilitzat habitualment per a la comunicació de novetats i notícies, des de la gerència, als empleats de l'empresa: revista de comunicació interna.

Allà tenim un producte (revista) que pot ajudar a un client (gerent de recursos humans) en la seva meta (incrementar el nivell de satisfacció del personal en la propera enquesta de clima laboral). El disseny editorial és la capacitat de l'estudi per presentar una resposta, a aquest client (motivat a utilitzar part del seu pressupost en aquest projecte), davant aquest problema.

Tenim llavors un client diferent per a aquest estudi, resolent un problema cert, amb capacitats per presentar un producte efectiu que assisteix a aquest gerent.

Si comencem a treballar amb una empresa pertanyent a un sector amb aquestes característiques (molts empleats sense accés al correu electrònic), amb un client (per exemple un gerent de recursos humans) amb dificultat per a comunicar efectivament els projectes de la companyia (o altres coses importants que poden orientar a millorar el clima laboral, és a dir, un dels objectius anuals d'aquest gerent), el que comencem a veure és una oportunitat diferent.

Especialització i mida del mercat

Com a últim punt, tenim una altra situació que habitualment és motiu de consulta de directors d'estudis i empreses creatives.

El dissenyador em diu: "Si m'especialitzo per tipus de treball i tipus de client (o en un dels dos), el mercat es fa petit, perquè baixa la quantitat de potencials clients". És això cert? A primera vista sembla que sí, però la veritat és que no.

La mida de mercat és un condicionament important. Podem veure que en una ciutat molt petita, l'únic metge allà resident es dedica a atendre totes les consultes que rep. Allà, l'especialització és baixa. El cas oposat és el d'una ciutat enorme, on tenim metges especialistes, cada un atenent una gran quantitat de consultes.

Llavors, l'especialització exigeix una mida de mercat més gran. Sigui especialització per tipus de treball, per tipus de client, o ambdós.

El mercat en el qual treballa també és una elecció. És una decisió de tipus estratègica, com en el cas de la decisió respecte al tipus de servei i tipus de client amb el qual treballaré. És

una decisió empresarial. Com els plantejava abans, aquesta decisió és una resposta des de la perspectiva de la gestió, no des de la perspectiva del disseny.

Llavors, ens especialitzem, ampliant el context de treball. La quantitat de clients potencials en un àmbit més extens, augmenta. Encara en el cas de especialitzar-nos. D'aquesta manera, contrarestem el pensar que "l'especialització redueix les meves possibilitats de treball (d'aconseguir clients)".

Resumint, podem triar la nostra especialitat (tipus de treball que realitzem), el tipus de client amb el qual volem treballar (tipus de client) i el mercat en el qual ho farem.

L'important aquí és que l'elecció, sempre, és teva. Llevat que deixis que aquest tipus de decisions les prenguin els teus clients. En aquest cas, no protestis, ni et victimitzis. El responsable es troba allà, en la imatge que torna el mirall on t'estàs reflectint.

