

DE WEG NAAR EEN EFFICIËNTER EN EFFECTIEVER VERPAKKINGSONTWERPPROCES.

AANBEVELINGEN VOOR HET ONTWIKKELEN VAN EEN TOOLBOX TER VERBETERING VAN DE
SAMENWERKING TUSSEN OPDRACHTGEVER EN ONTWERPBUREAU.

Sabine H. Mooij

Studentnummer: s0201693
Studie: Industrieel Ontwerpen
Universiteit Twente

Datum: 26 april 2012

Examencommissie: prof.dr.ir. R. ten Klooster
M.M. Gelici-Zeko MSc.
dr.ir. G.D.S. Ludden

SAMENVATTING

Dit onderzoek is uitgevoerd voor de leerstoel Packaging, Design & Management aan de Universiteit Twente en valt onder het onderzoeksthema 'ontwerpmethodes'. In dit onderzoek is bekeken of bij het verpakkingsontwerpproces onbegrip bestaat tussen de marketeer als opdrachtgever van de ontwerpopdracht en de ontwerper van het ontwerp bureau dat de opdracht uitvoert, wat leidt tot een inefficiënt en ineffectief ontwerpproces. Daarmee is het doel van dit onderzoek als volgt geformuleerd: *Het doel is om aanbevelingen te formuleren voor het ontwikkelen van een toolbox die tijdens het ontwerpproces van het grafisch- en vormgevingsontwerp van een verpakking kan worden ingezet, teneinde een beter begrip tussen de marketeer en de ontwerper te realiseren waarmee op efficiëntere wijze nog succesvollere ontwerpen voortkomen.*

Uit de literatuur is naar voren gekomen dat de verpakkingsindustrie de afgelopen eeuwen flink is gegroeid en dat er rond het verpakken een ware professie is ontstaan. Sinds door de industriële revolutie de logistieke functie van de verpakking reeds tot een hoog niveau is gebracht, is de marketing functie steeds belangrijker geworden. In de huidige sterk concurrerende markten wordt het verpakkingsontwerp als een belangrijk en noodzakelijk middel voor bedrijven gezien om een eigen identiteit te communiceren en zich daarmee te onderscheiden van de concurrenten. Een goede samenwerking tussen de marketeer en ontwerper is daarbij van groot belang om een effectieve verpakking te kunnen realiseren.

Gedurende het verpakkingsontwerpproces is vooral tijdens het briefingstraject en bij het maken van ontwerpkeuzes sprake van een samenwerking tussen de marketeer en de ontwerper. Uit de literatuur kan ook worden opgemaakt dat zich een aantal problemen voor kunnen doen bij deze samenwerking. Bij het briefingstraject wordt bijvoorbeeld de informatie die de opdrachtgever levert niet relevant en begrijpbaar aan de ontwerper doorgegeven en bij beslismomenten bestaat er onenigheid tussen de opdrachtgever en de ontwerper over het gebruik van consumentenonderzoeken.

Om na te gaan of er zich bij het verpakkingsontwerpproces ook problemen voordoen in de praktijk, is er een kwalitatief onderzoek ingesteld. Voor dit onderzoek zijn twee topic interviews opgesteld, één voor de marketeers en één voor de ontwerpers, om zo het proces vanuit beide perspectieven te kunnen bekijken. Het interview is afgenomen bij zeven bedrijven en zes ontwerp bureaus.

Vanuit de resultaten van het onderzoek kunnen een zestal probleemgebieden worden aangewezen waarbij onenigheid bestaat tussen de marketeer en de ontwerper.

1. De hoeveelheid informatie om de uitgangspunten te beschrijven die in of bij de briefing wordt gegeven is te uitgebreid en niet meer behapbaar voor de ontwerper.
2. In de briefing worden te veel randvoorwaarden beschreven waar de ontwerper in het beginstadium nog niet mee lastig gevallen wil worden. Zij belemmeren het creatieve proces.
3. Er is weinig samenwerking tussen de ontwerper en de andere disciplines die in een multidisciplinair team bij een ontwerpproject zijn betrokken.
4. De marketeer ervaart het iteratieve proces als zeer tijdrovend, terwijl de ontwerper dit proces juist prettig vindt, omdat op die manier het creatieve proces kan worden gestimuleerd.
5. Er zijn een aantal obstakels die het ontwerpproces vertragen, zoals het niet duidelijk managen van verwachtingen naar elkaar en een gelaagde organisatiestructuur.
6. Bij de conceptkeuze spelen consumentenonderzoeken een belangrijke rol voor de marketeers. Zij kunnen hiermee hun ontwerpkeuzes verantwoorden. De ontwerpers zijn echter van mening dat deze onderzoeken niet sturend mogen zijn. Een conceptkeuze berust op een goede onderbouwing en een dosis gevoel en geloof.

Om deze problemen (deels) weg te nemen zal een toolbox ontwikkeld worden. Het hoofddoel van de toolbox is om tools te bieden die het ontwerpproces voor de vormgeving van het verpakkingsontwerp efficiënter en effectiever laten verlopen. Daarbij moet de focus liggen op het verbeteren van de samenwerking tussen de marketeer en de ontwerper gedurende het briefingstraject en bij beslismomenten.

De toolbox moet tools bieden aan de marketeer:

- Opdat hij een beter begrip krijgt van het ontwerpproces.
- Opdat hij de randvoorwaarden op een bruikbare manier en op een relevant moment aan de ontwerper kan presenteren.
- Opdat hij in staat wordt gesteld snel de benodigde informatie op te roepen en door te presenteren.
- Opdat hij consumentenonderzoek op de juiste manier kan opzetten en hieruit bruikbare resultaten kan verkrijgen.

De toolbox moet tools bieden aan de ontwerper, opdat hij in staat gesteld wordt om een goede onderbouwing te bieden die gericht is op de eindgebruiker. Ook moet deze onderbouwing bruikbaar zijn voor de marketeer om gefundeerde keuzes te maken die hij aan het hoger management kan verantwoorden.

De toolbox moet tools bieden aan het multidisciplinaire projectteam om de samenwerking te bevorderen waarbij marketing wel het overzicht kan blijven behouden.

SUMMARY

This research is executed for the Packaging, Design & Management chair of the University of Twente and is a part of the research theme 'design methods'. For this research I investigated whether or not there is a fundamental misunderstanding between the marketeer of the design assignment and the designer of the designing agency which leads to an inefficient and ineffective design process. The purpose of this research is as follows: *the formulation of recommendations for the development of a toolbox which can be used during the graphic and the design phase of a project, in order to create a better understanding between marketeer and designer and thus leading to a more efficient and effective design of a package.*

From literature it became clear that the packaging industry has grown significantly during the last century and that a packaging expertise came to be. Since the industrial revolution the logistic function has already reached a high level, the marketing function has become increasingly important. In the current competitive markets the packaging design is viewed as an important and necessary tool for companies to distinguish themselves from competitors. A proper cooperation between the marketeer and the designer is therefore important to be able to realise an effective packaging.

During the design process the most cooperation between designer and marketeer takes place during the briefing process and at decision points. The literature also states that a number of problems occur during this cooperation. For example, during the briefing process the marketeer presents information to the designer in a not relevant or understandable manner. Also during decision moments there is disagreement among these two actors about the use of consumer tests.

In order to determine whether or not these problems also take place in practice, this qualitative research is performed. To perform this research, in order to view the problem from multiple perspectives, two types of interviews are conducted. One for the marketeer and one for the designer, these interviews were conducted at seven companies and six design agencies.

From the results of this research six key problem areas can be identified, where there are disagreements between the designer and marketeer:

1. The amount of information that is given during the briefing by the marketeer to describe the ideas is too elaborate for the designer.
2. At the beginning of the design process the designer is being limited by too many constraints by which limits the creative process of the designer.

3. There is too little cooperation between the designer and other disciplines that are involved in the design team.
4. The iterative design process is viewed by the marketer as too time consuming, while the designer believes that this is the correct manner to stimulate the creative process.
5. There are some obstacles which slow down the design process, such as not managing the expectations and a layered organisational structure.
6. Designers believe that consumer tests should not be guiding in the design process. For the marketer, however, this is very important in the selection of concepts and for accountability.

In order to remove these problems a toolbox is being developed. The main goal of this toolbox is to provide tools which will lead to a more effective and efficient design process. The focus should be on the improvement of cooperation between marketer and designer during the briefing process and key decision moments.

The toolbox should provide tools to the marketer, which provide him/her to:

- Get a better understanding of the design process.
- Understand when to use constraints and let him use these at the correct moment in time.
- Give the required information to the designer quickly.
- Perform consumer tests in the correct manner so that he may acquire the necessary data.

The toolbox should provide the designer with tools, such that he will be able to provide a good explanation for certain choices by which the marketer is able to justify his choices to the board of management.

The toolbox should provide tools to the multi-disciplinary team to improve cooperation and still allowing marketing to maintain the overview.

INHOUD

HOOFDSTUK 1 : Inleiding	1
Doelstelling van het onderzoek	2
HOOFDSTUK 2 : Een introductie in de verpakkingwereld	4
Functies van een verpakking	4
De complexiteit van een verpakking	5
Een effectieve verpakking	6
De verpakking beïnvloedt de aankoopbeslissing	7
Het belang van een goede samenwerking	8
HOOFDSTUK 3 : De kwaliteit van de samenwerking tussen de marketeer en de ontwerper	9
Ontwerpfasen verpakkingontwerp	9
Belangrijke communicatiemomenten	11
De kwaliteit van de samenwerking bij het briefingstraject	11
De kwaliteit van de samenwerking bij beslismomenten	13
Problemen bij de samenwerking tussen de ontwerper en de opdrachtgever	14
HOOFDSTUK 4 : Onderzoeksopzet	15
Onderzoeksdoel praktijkonderzoek	15
Onderzoeksvraag	16
Onderzoeksuitvoering	17
Respondenten	17
Opzet van het interview	19
Verloop afname van de interviews	21
Uitwerking van de interviews	21
HOOFDSTUK 5 : Analyse van de onderzoeksresultaten	23
Typen ontwerptrajecten	23

Toegevoegde waarde en rol.....	28
Het verloop van het verpakkingsontwerpproces	30
De briefing en brandmanual.....	35
Scenarios	37
Tools	37
Beschrijving probleemgebieden.....	37
Overzicht probleemgebieden.....	47
HOOFDSTUK 6 Aanbevelingen voor het ontwerpen van een toolbox.....	50
Hoofddoel toolbox	50
Tools die de toolbox moet bevatten	50
Aanbevelingen voor het ontwikkelen van de toolbox	51
HOOFDSTUK 7 Discussie	53
HOOFDSTUK 8 Referenties.....	54

VOORWOORD

Het rapport dat u in handen heeft bevat de verslaglegging van mijn onderzoek dat ik het afgelopen half jaar heb uitgevoerd in het kader van mijn Bacheloropdracht voor de studie Industrieel Ontwerpen aan de Universiteit Twente. Dit onderzoek heb ik uitgevoerd voor de leerstoel Packaging, Design & Management en ik heb onderzocht in hoeverre er onenigheid bestaat tussen de marketeer en de ontwerper bij het verpakkingsontwerpproces.

Voor mij is deze opdracht een ontzettend leerzame ervaring geweest. Ik heb veel ervaring opgedaan met het organiseren van een kwalitatief onderzoek, het afnemen van interviews en het analyseren van de resultaten. Daarnaast vond ik het interessant te leren hoe een ontwerpproces in de praktijk verloopt en wat dit proces zo bijzonder maakt.

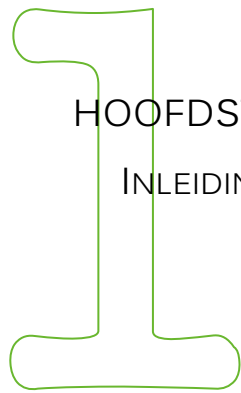
Het was mij natuurlijk nooit gelukt om dit onderzoek alleen uit te voeren. Daarom wil ik graag de ontwerpbureaus BooM, Millford ID, BRUM Design, VBAT, OD Creatie en People Creating Value en de bedrijven Heinz, Bavaria, HAK, FrieslandCampina, LEAF, Superunie en Beacon Partners bedanken voor hun deelname aan mijn onderzoek. Ik waardeer het enorm dat jullie tijd voor mij vrij wilden maken en de uitgebreide antwoorden die jullie gaven op mijn vragen.

Mijn begeleidster Mariana Gelici-Zeko wil ik graag bedanken voor de hulp die zij mij heeft geboden bij het opzetten van het onderzoek, het analyseren van de resultaten en mijn verslag voorzien van feedback. Je hebt mij vrijheid gegeven in het proces en mij soms voor uitdagingen gesteld, waardoor het voor mij heel leerzaam is geworden. Ook was je altijd heel enthousiast over mijn werk wat mij ook altijd weer enthousiasmeerde om snel verder te gaan.

Tenslotte wil ik mijn vriend Herman van Walree bedanken, omdat hij er altijd voor mij was om steun te bieden of om raad te geven wanneer ik dat nodig had.

Sabine Mooy

April 2012



HOOFDSTUK 1:

INLEIDING

Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van de leerstoel Packaging Design & Management. Deze leerstoel is opgericht in 2006 op het initiatief van het Nederlands Verpakkingscentrum en ondergebracht bij de faculteit Construerende Technische Wetenschappen van de Universiteit Twente. Het doel van de leerstoel is om de professionaliteit in de wereld van het verpakken te vergroten (Universiteit Twente, 2011a).

Binnen deze leerstoel bestaan een zestal onderzoeksthema's. Deze opdracht valt onder het onderzoeksthema: ontwerpmethodes. Binnen dit onderzoeksthema wordt gekeken hoe het verpakkingsontwerpproces zo efficiënt mogelijk kan verlopen. Een belangrijk aandachtspunt hierbij is dat bij het verpakkingsontwerpproces vele disciplines betrokken zijn die allen een eigen belang hebben in de verpakkingsketen (Universiteit Twente, 2011b).

Vanuit praktijkervaring bij de leerstoel is het vermoeden ontstaan dat wanneer de verschillende disciplines moeten samenwerken, het geregeld voorkomt dat zij elkaar verkeerd of helemaal niet begrijpen. Dit zou al in een vroeg stadium het geval zijn bij het contact tussen de marketeer als opdrachtgever van de ontwerpopdracht en de ontwerper van het ontwerp bureau dat de opdracht gaat uitvoeren. Het zou vooral spelen bij het grafisch- en vormgevingsaspect van het verpakkingsontwerp, omdat hier continu een vertaling plaatsvindt van de wereld van de marketeer bestaande uit woorden, naar de wereld van de ontwerper bestaande uit beelden en vice versa. Wanneer deze werelden elkaar onvoldoende begrijpen kan dit leiden tot een inefficiënt en ineffectief ontwerpproces.

Op basis van deze vermoedens is dit onderzoek ingesteld. In dit onderzoek is bekeken of deze vermoedens kloppen en er inderdaad onbegrip bestaat tussen de marketeer en de ontwerper die leidt tot een inefficiënt en ineffectief ontwerpproces. Tevens is er gekeken wanneer dit onbegrip optreedt en waarom dit optreedt. Het achterliggende doel is om tools te ontwikkelen die dit onbegrip zullen wegnemen of verminderen om zo de efficiëntie en effectiviteit van het verpakkingsontwerpproces te bevorderen.

§ DOELSTELLING VAN HET ONDERZOEK

Het doel van dit onderzoek is om aanbevelingen te formuleren voor het ontwikkelen van een toolbox die tijdens het ontwerpproces* van het grafisch- en vormgevingsontwerp van een verpakking kan worden ingezet, teneinde een beter begrip tussen de marketeer en de ontwerper te realiseren waarmee op efficiëntere wijze nog succesvollere ontwerpen voortkomen.*

* **Toolbox:** Een toolbox kan worden gezien als een verzameling van tools. Het begrip tools betekent letterlijk vertaald 'gereedschappen'. Het gaat hierbij om concrete middelen die kunnen worden ingezet om het contact tussen de marketeer en de ontwerper beter te laten verlopen. Een sfeer is bijvoorbeeld lastig te communiceren in woorden, daarvoor kan een collage als tool worden ingezet.

* **Ontwerpproces:** Het ontwerpproces bevat alle handelingen vanaf de aanleiding van de ontwerpopdracht tot het afleveren van een eindproduct dat gereed is om te worden geproduceerd en op de markt te worden gebracht.

Om deze doelstelling te behalen wordt een hoofdvraag geformuleerd, die vervolgens zal worden opgedeeld in deelvragen. Het beantwoorden van de deelvragen zal helpen om een antwoord op de hoofdvraag te kunnen formuleren.

HOOFDVRAAG

Welke aanbevelingen kunnen worden geformuleerd voor het ontwerpen van een toolbox ter bevordering van de efficiëntie en effectiviteit van het ontwerpproces als geheel?

DEELVRAGEN

1. *Wat is het belang van een goede samenwerking tussen de marketeer en de ontwerper bij het ontwikkelen van een effectieve verpakking?*

Met deze deelvraag wordt een beeld verkregen van de complexiteit van een verpakking, wat een effectieve verpakking voor een bedrijf kan doen en hoe een goede samenwerking tussen de marketeer en de ontwerper hieraan kan bijdragen. Door middel van een literatuurstudie zal antwoord op deze deelvraag worden verkregen.

2. *Wat is er reeds bekend over de kwaliteit van de samenwerking tussen de marketeer en de ontwerper?*

Aan de hand van een literatuurstudie zal eerst aangegeven worden wanneer er sprake is van samenwerking tussen de marketeer en de ontwerper gedurende het

ontwerpproces. Vervolgens zal onderzocht worden wat er reeds bekend is over de kwaliteit van deze samenwerking.

- 3. Welke probleemgebieden kunnen worden beschreven bij de samenwerking tussen de marketeer en de ontwerper bij het grafisch- en vormgevingsontwerp van het verpakkingsontwerpproces?*

Door het beschrijven van de probleemgebieden kan in kaart worden gebracht waar aanvullende tools nodig zijn om het ontwerpproces efficiënter en effectiever te laten verlopen en hoe de toolbox dus het beste ingezet kan worden. Het antwoord op deze deelvraag zal worden verkregen door een kwalitatief onderzoek uit te voeren onder marketeers en ontwerpers.

Met de antwoorden van deze deelvragen zal tenslotte in de conclusie een antwoord op de hoofdvraag worden geformuleerd.



HOOFDSTUK 2:

EEN INTRODUCTIE IN DE VERPAKKINGSWERELD.

Om een indruk te geven van de complexiteit van de verpakingswereld, wordt in dit hoofdstuk eerst een overzicht gegeven van de ontwikkelingen die de verpakking heeft doorgemaakt en die de verpakking hebben gemaakt tot hoe wij deze nu kennen. Daarnaast zal getracht worden een indruk te geven van de omvang van de verpakingswereld en het belang van een goede verpakking voor een bedrijf. Tot slot zal op basis van deze informatie een antwoord op de eerste deelvraag worden geformuleerd.



FUNCTIES VAN EEN VERPAKKING

Verpakkingen zijn al zo oud als de mensheid. Bij het beschrijven van de term 'verpakkingen' komen echter al snel complexe beschrijvingen naar voren, omdat het lastig is volledig te zijn en toch een goede afbakening te geven. Dit geeft al aan hoe ruim het verpakking domein is (Klooster et al., 2008, p. 21). Ten Klooster (2002, p. 20) concludeert dat functies een belangrijke rol spelen bij het formuleren van een definitie van de term 'verpakkingen'.

Vanuit historisch oogpunt kunnen aan de term 'verpakking' twee hoofdfuncties worden toegewezen namelijk: het bewaren en vervoeren van producten (Klooster et al., 2008, p. 21). De verpakking moet het product beschermen tegen beschadiging tijdens transport en beschermen tegen schadelijke invloeden van buitenaf om bederf van het product tegen te gaan. Om deze reden maakten eeuwen geleden zeer primitieve samenlevingen al gebruik van verpakkingen zodat zij hun voedsel konden conserveren en meenemen voor schaarsere tijden.

Door de eeuwen heen ontstond het streven om producten steeds langer te bewaren en steeds verder te vervoeren. Om dit mogelijk te maken werden er allerlei nieuwe verpakkingstechnieken bedacht van glazen flessen tot golfkarton en van conservenblikken tot warmtesterilisatie van voedingsmiddelen.

De industriële revolutie zorgde voor een versnelling in deze ontwikkeling. Ten eerste werd de massafabricage van producten mogelijk en ten tweede werd het mogelijk deze producten

over nog grotere afstanden te vervoeren. Ook konden de verpakkingen nu machinaal en in grote aantallen worden geproduceerd, wat vaak standaardisatie tot gevolg had. De massafabricage had bovendien tot gevolg dat de concurrentie toe nam en er steeds meer merken ontstonden, waardoor zich onder andere de eerste reclame uitingen begonnen te vormen op de verpakkingen (Klooster et al., 2008, pp. 7-11); (Koopmans, 2011).

OPKOMST VAN DE MARKETING FUNCTIE

Waar het in het begin van de 19^e eeuw vooral verpakkingen voor gebruiksproducten betrof, zorgde de komst van de supermarkt in de jaren '60 ervoor dat ook veel voedingsmiddelen verpakt in de schappen kwamen te staan. Tot dan toe stonden levensmiddelen vaak onverpakt in de winkel en was er een verkoper die de waren aanpreepte en deze vervolgens inpakte en aan de klant mee gaf. Maar met de komst van de supermarkt was er geen verkoper meer aanwezig die kennis had over de waren en een verkoopadvies kon geven. De klant moest nu volledig zelf tot een aankoopbeslissing komen en de verpakking moest zichzelf daarbij aanprijzen (Koopmans, 2011, p. 39); (Klooster et al., 2008).

Daarmee kwam naast de twee belangrijke logistieke functies van het bewaren en vervoeren van het product, een derde belangrijke functie, namelijk de marketingfunctie. Deze wordt beschreven als het communiceren van de productkarakteristieken in een schap met veel concurrerende producten door de aandacht te trekken van de consument en het creëren van een positieve indruk zodat de consument over gaat tot de aankoop van het product (Rundh, 2005). Volgens Prendergast & Pitt (1996) kunnen deze functies niet worden buitengesloten van een verpakking. Zonder de logistieke functie kan het product niet worden samengehouden of beschermd. De marketingfunctie zal altijd aanwezig zijn, omdat een verpakking altijd iets zal communiceren ook al gaat het bedrijf er niet bewust mee om. Underwood et al. (2001) suggereren zelfs dat consumenten bij het zien van een afbeelding op de verpakking zich spontaan gaan verbeelden hoe het product eruit ziet, smaakt, voelt en ruikt zonder dat zij het product hebben gezien.

§ DE COMPLEXITEIT VAN EEN VERPAKKING

Inmiddels is 60% van de verpakkingsindustrie bestemd voor voedingsmiddelen (Klooster et al., 2008, p.10). De gehele verpakkingsindustrie in westerse landen maakt ongeveer 1 à 2% uit van het bruto nationaal product en de gemiddelde Nederlander opent zo'n zeven verpakkingen per dag (Klooster et al., 2008, p.11). De Nederlandse verpakkingsindustrie draait een omzet van meer dan 4,6 biljoen euro (Klooster, 2002, p. 30) en in een supermarkt zijn dan ook gemiddeld 25.000 verschillende merkartikelen te vinden (Klooster et al., 2008, p.9). Gezien deze enorme aantallen is het dan ook niet verwonderlijk dat er rond het verpakken een ware professie is ontstaan.

Deze ontwikkelingen in de geschiedenis hebben ervoor gezorgd dat er heel wat functies in het rijtje onder de twee hoofdfuncties (bewaren en vervoeren) zijn komen te staan. Ten Klooster (2002, pp. 20-21) geeft een overzicht van de functies die een verpakking momenteel kan vervullen:

- Het verpakken van een product:
 - Bevatten, omhullen, samenhouden, beschermen, product identificatie.
- De overbrugging tussen producent en gebruiker:
 - Opslag, transport, distributie, controleren.
- Verkopen:
 - Verkoop, presentatie
- Communicatie:
 - Informereren
- Het verpakkingsproces zelf:
 - Bewerkbaarheid, produceerbaarheid
- Het gebruik van de verpakking:
 - Gebruik, voorkomen in vorm, afmeting en gewicht.
- Na het gebruik van de verpakking:
 - Recycling, verantwoord verbranden of storten.

De afgelopen eeuwen is de verpakkingsindustrie flink gegroeid en zijn er steeds meer functies aan een verpakking toegevoegd. Sinds door de industriële revolutie de logistieke functie tot een zeer hoog niveau is gebracht, is de marketing functie steeds belangrijker geworden. In het schap moeten producten zichzelf aanprijzen en hun boodschap communiceren, want 70% van de aankoopbeslissing wordt voor het schap gemaakt (Koopmans, 2011, p. 57). Bedrijven zien daarom steeds meer mogelijkheden om verpakkingen te gebruiken om zich te onderscheiden en een identiteit te creëren ten opzichte van vergelijkbare verbruiksproducten (Underwood, Klein, & Burke, 2001).

§ EEN EFFECTIEVE VERPAKKING

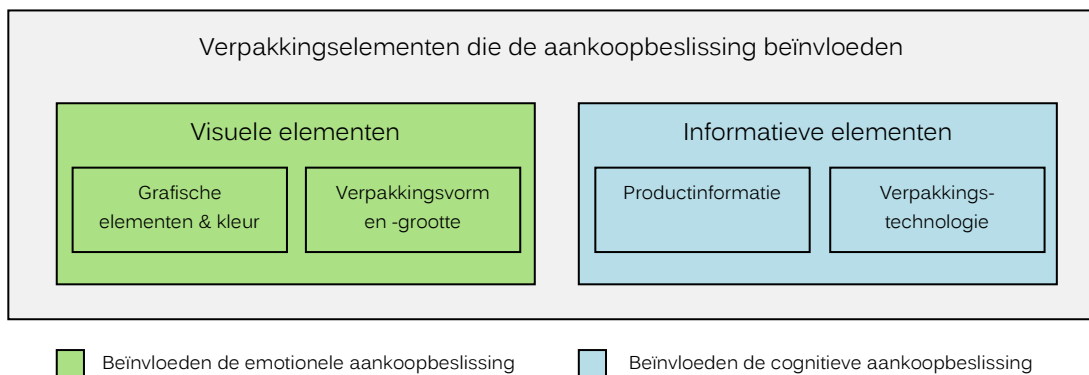
De trend is dat er steeds grotere supermarkten en hypermarkten komen en dat er een snelle toename is in het aantal verschillende producten, waardoor consumenten veel keus wordt aangeboden en de concurrentiestrijd dus alleen maar zal toenemen (Silayoi & Speece, 2004). Rettie & Brewer (2000) constateren evenals Rundh (2005) dat het verpakkingsontwerp steeds meer van cruciaal belang is om in deze grote competitieve markten een concurrentievoordeel te behalen. De verpakking wordt een belangrijk marketingmiddel voor de communicatie en beleving van het merk. Daarnaast suggereren Pendergast en Pitt (1996) dat de verpakking één van de belangrijkste factoren is bij het nemen van een

aankoopbeslissing. Een effectief verpakkingsoontwerp zorgt ervoor dat de response van de consument gunstig is zodat hij het product koopt.

§ DE VERPAKKING BEÏNVLOEDT DE AANKOOPBESLISSING

Bij het maken van een aankoopbeslissing zijn echter tegenstrijdige trends aan te wijzen. Aan de ene kant besteden consumenten meer aandacht aan labelinformatie wanneer zij bewust bezig zijn met gezondheid en voeding (Coulson, 2000), waardoor zij actief bezig zijn met hun aankoopbeslissing. Aan de andere kant zijn mensen steeds drukker en willen zij tijd besparen bij het doen van hun inkopen. De aankoopbeslissing wordt dan onder tijdsdruk genomen (Institute of Grocery Distribution (IGD), 2003); (Warde, 1999).

In het onderzoek van Silayoi & Speece (2004) wordt gekeken naar de link tussen verpakkingselementen en de aankoopbeslissing bij verschillende niveaus van betrokkenheid en tijdsdruk. In het onderzoek worden vier hoofdverpakkingselementen onderscheiden die invloed zouden hebben op de aankoopbeslissing (Lysonski, Durvasula, & Zotos, 1996): grafische elementen en kleur; verpakkingvorm en -grootte; productinformatie en tenslotte verpakkingstechnologie. Deze vier elementen zijn weer onder te verdelen in twee categorieën, namelijk visuele elementen en informatieve elementen, zoals te zien is in Figuur 1. De visuele elementen hebben meer invloed op de emotionele aankoopbeslissing, en de informatieve elementen meer op de cognitieve aankoopbeslissing.



Figuur 1: Verpakkingselementen (Silayoi & Speece, 2004).

Daarnaast wordt er onderscheid gemaakt tussen low involvement producten en high involvement producten. Bij de aankoop van low involvement producten gaat de consument in tegenstelling tot bij high involvement producten, niet uitgebreid opzoek naar informatie over het merk, niet alle productkarakteristieken tegen elkaar afwegen en maakt geen wel overwogen beslissing bij de aankoop van een bepaald merk (Kotler et al., 1996, p. 225). Één

van de redenen hiervoor is dat de aankoop van het product weinig risico met zich meebrengt, bijvoorbeeld de aankoop van een pak melk. Low involvement producten zijn vaak fast moving consumer goods, dit zijn producten met een korte levensduur en daarom een snelle omlooptijd zoals voedingsmiddelen, shampoos en wasmiddelen.

In het onderzoek van Silayoi & Speece (2004) wordt geconcludeerd dat verpakkingen een belangrijke marketingtool voor voedingsmiddelen zijn, maar dat de vier verpakkingselementen een verschillende invloed hebben op de aankoopbeslissing. De evaluatie van verpakkingselementen door consumenten verandert als het waargenomen risico van de consumptiesituatie toeneemt. Wanneer consumenten weinig tijd hebben of een low involvement aankoop doen zullen de visuele elementen meer impact hebben op de aankoopbeslissing dan de informatieve elementen. Omgekeerd, wanneer consumenten geen tijdsdruk ervaren of een high involvement aankoop doen, zullen de informatieve elementen op de verpakking meer invloed hebben op de aankoopbeslissing. Om een effectieve verpakking te ontwikkelen is het dus belangrijk om kennis te hebben van deze aspecten (Silayoi & Speece, 2004). Dit geldt in de eerste instantie voor de ontwerper, maar ook de marketeers moeten zich hiervan bewust zijn om hun boodschap met de verpakking effectief te kunnen communiceren. Zij moeten de informatie over de factoren die van invloed zijn op de aankoopbeslissing communiceren naar de ontwerper, die deze moet visualiseren (Bruce & Bessant, 2002, pp. 76-77).

HET BELANG VAN EEN GOEDE SAMENWERKING

Op basis van voorgaande informatie kan een beknopt antwoord op de eerste deelvraag worden geformuleerd. In de huidige sterk concurrerende markten wordt het verpakkingontwerp als een belangrijk en haast noodzakelijk middel voor bedrijven gezien om een eigen identiteit te communiceren en zich daarmee te onderscheiden van de concurrenten. Dit is cruciaal omdat het verpakkingontwerp een zeer belangrijke factor is bij het maken van de aankoopbeslissing. En uiteindelijk gaat het bedrijven erom dat zij hun producten kunnen verkopen. Het verpakkingontwerp is door deze marketingfunctie dus van groot belang geworden in de concurrentiestrijd tussen bedrijven. Om dit concurrentievoordeel te behalen is het echter van belang dat een bedrijf het verpakkingontwerp wel op de juiste manier weet in te zetten. De marketeer moet zich bewust zijn van het effect van de elementen op de verpakking die een aankoopbeslissing kunnen beïnvloeden, maar de ontwerper moet deze elementen uiteindelijk vormgeven. Een goede samenwerking is daarom van groot belang om een effectieve verpakking te realiseren.

3

HOOFDSTUK 3:

DE KWALITEIT VAN DE SAMENWERKING TUSSEN DE MARKTEER EN DE ONTWERPER

Uit het voorgaande hoofdstuk is gebleken dat een goede samenwerking tussen marketing en de ontwerper van groot belang is om een effectieve verpakking te kunnen ontwikkelen die een concurrentievoordeel biedt voor het bedrijf. Dit hoofdstuk geeft antwoord op de tweede deelvraag door na te gaan wat reeds bekend is over de kwaliteit van deze samenwerking. Daarvoor zal eerst gekeken worden op welke momenten er contact is tussen de marketeer en de ontwerper gedurende het ontwerpproces van een verpakking. Daarna wordt gekeken wat er bekend is over de kwaliteit van deze samenwerking op deze aangewezen momenten.

§ ONTWERPFASEN VERPAKKINGSONTWERP

Voor een productontwerp worden voor het productontwerpproces vier hoofdfasen onderscheiden: de voorfase, ontwerpfase, detailleringsfase en afwikkelingsfase (Eger et al., 2008, p. 49). Koopmans (2011, p. 142) maakt specifiek voor het verpakkingsontwerpproces een onderscheid in drie hoofdfasen: marketing en communicatie, creatie en executie. De creatiefase van Koopmans (2011, p. 142) kan worden gezien als een samentrekking van de ontwerpfase en detailleringsfase van Eger et al. (2008, p. 49). De hoofdfasering van Koopmans zal daarom aangehouden worden. Binnen de hoofdfasen maken Koopmans (2011, p. 142) en Eger et al. (2008, p. 49) onderscheid in verschillende subfasen. Een vergelijkbare fasering wordt ook genoemd door Bruce & Bessant (2002, pp. 24-26). Vanuit de genoemde bronnen zijn de volgende fasen en subfasen geformuleerd:

A Marketing en communicatie

- 1 Trigger vanuit de markt
- 2 Vooronderzoek en probleemdefinitie
- 3 Oriëntatiemeeting
- 4 Briefing en debriefing

B Creatie

- 5 Conceptontwikkeling
- 6 Concept
- 7 Conceptbeoordeling

- 8 Ontwerpdetaillering
- 9 Prototype
- 10 Prototype beoordeling
- C Executie
 - 11 Pre-production en finalisering
 - 12 Productie
 - 13 Implementatie
 - 14 Evaluatie

Om aan te geven waar sprake is van contact tussen de marketeer en de ontwerper volgt hieronder een beschrijving van de aangegeven fasen.

MARKETING EN COMMUNICATIE

De eerste fase begint over het algemeen met een 'trigger' vanuit de markt die ervoor zorgt dat het nodig is een verandering aan te brengen in het ontwerp. Deze 'trigger' kan bijvoorbeeld een behoefte uit de markt, nieuwe technische mogelijkheden of een marketing- of communicatieprobleem zijn. De merkenmaker (marketeer) gaat dieper op deze 'trigger' in door vooronderzoek te doen naar bijvoorbeeld kansen in de markt of factoren die de aankoopbeslissing kunnen beïnvloeden. Met deze informatie stelt hij de uitgangspunten met een aantal randvoorwaarden op voor het nieuwe ontwerp en communiceert dit door middel van een briefing aan het ontwerpbureau. Deze briefing wordt gedurende een oriëntatiemeeting met het ontwerpbureau besproken. Vaak volgt daar in de praktijk nog een debrief op van het ontwerpbureau om na te gaan of de opdracht duidelijk op hen is overgekomen. Deze briefing vormt het uitgangspunt van het ontwerptraject en een slecht opgestelde briefing kan dan ook resulteren in kostbare en tijdrovende fouten (Bruce & Bessant, 2002, p. 107); (Phillips, 2004); (Bogers, Meel, & Voordt, 2008). Deze vier subfasen als geheel worden in het vervolg van dit verslag als het briefingstraject beschouwd en dit traject dient om tot een goed geformuleerde ontwerpopdracht te komen.

CREATIE

Het doel van de 'creatiefase' is om met een visueel ontwerp te komen dat het beste het beschreven probleem in de briefing oplost. Het ontwerpbureau presenteert daarom een aantal conceptrichtingen waaruit het bedrijf een keuze kan maken. Om een conceptkeuze te maken worden de uitgangspunten van de briefing er weer bij gepakt. Hier wordt het belang duidelijk van zorgvuldig opgestelde uitgangspunten en randvoorwaarden. Wanneer blijkt dat de uitgangspunten en randvoorwaarden toch niet goed overwogen waren, zal het proces weer vanaf het begin opnieuw moeten worden doorlopen. Dit is zeer tijdrovend, daarom stelt Koopmans (2011, p. 176): "Het is beter discussie te hebben over de briefing dan over de uiteindelijke ontwerpvoorstellen". Wanneer er een conceptkeuze is gemaakt, wordt het

ontwerp verder gedetailleerd. Er volgt een prototype waarin de laatste feedback is verwerkt, deze wordt nog voor een laatste maal beoordeeld door de marketeer.

EXECUTIE

Wanneer het prototype is goedgekeurd, wordt er in de executiefase voor gezorgd dat het nieuwe ontwerp ook op grote schaal geproduceerd kan worden. Daarna volgt de productie en kan de verpakking samen met het product op de markt worden gebracht. Tenslotte volgt een evaluatie van het ontwerp, waaruit lering getrokken kan worden voor volgende projecten.

§ BELANGRIJKE COMMUNICATIEMOMENTEN

Uit dit proces kan worden opgemaakt dat het briefingstraject en het maken van ontwerpkeuzes belangrijke communicatiemomenten zijn tussen de marketeer en de ontwerper. Tijdens deze communicatiemomenten speelt de briefing een belangrijke rol. Gedurende het gehele ontwerpproces vormt de briefing een belangrijk onderdeel voor de communicatie van het ontwerpprobleem en de daarbij gestelde eisen van het bedrijf naar het ontwerp bureau die hierbij een passende oplossing moet vinden. Bij de ontwerpbeoordeling wordt vervolgens gekeken of het ontwerp de juiste oplossing biedt bij de in de briefing gestelde uitgangspunten en randvoorwaarden. De kwaliteit van het briefingstraject waarin de briefing wordt opgesteld is dan ook van grote invloed op het verloop van het verdere ontwerpproject en de ontwerpbeslissingen. Het onderzoek over de samenwerking tussen de marketeer en de ontwerper zal zich dan ook gaan richten op het contact gedurende het briefingstraject, de beslismomenten en het gebruik van de briefing daarbij.

§ DE KWALITEIT VAN DE SAMENWERKING BIJ HET BRIEFINGSTRAJECT

Specifiek voor het verpakkingsontwerpgebied is er weinig literatuur te vinden over de kwaliteit van de samenwerking tussen de marketeer en de ontwerper. Op andere ontwerpgebieden is hierover wel literatuur te vinden. In de architectuurwereld is het maken van een constructiebriefing reeds een actueel thema en er zijn dan ook meer onderzoeken bekend over het briefingsproces en de waarde ervan voor een goed bouwontwerp. Daarom zal aan de hand van deze beschikbare literatuur bekeken worden hoe de kwaliteit van de samenwerking is bij het briefingstraject en bij de beslismomenten. Bij de informatie uit de architectuur of algemene ontwerpprojecten wordt gesproken over 'opdrachtgever' in plaats van marketeer.

DIKKE ONDERZOEKSRAPPORTEN

Omdat de briefing als een belangrijk document wordt gezien, besteden de opdrachtgevers veel tijd aan het opstellen van de briefing op basis van onderzoeken naar kenmerken van eindgebruikers en discussies met andere experts. De architecten besteden op hun beurt weer veel aandacht aan het bestuderen en analyseren van de briefing om 'het gevoel' van het project te ervaren. Toch blijkt dat architecten het gevoel hebben dat de briefing hen te veel limiteert en hebben de opdrachtgevers het idee dat hun briefings niet goed worden bestudeerd en soms zelfs genegeerd (Bogers, Meel, & Voordt, 2008).

Uit het onderzoek van Bogers, Meel & Voordt (2008) blijkt onder andere dat de opdrachtgevers duidelijker de essentie en prioriteit in een briefing moeten aangeven, de briefing beter checken op consistentie en compleetheid en dat zij bij het beschrijven van de eisen niet alleen kwantitatieve eisen noemen, maar ook kwalitatieve eisen zoals een sfeer of behoefte beschrijving. Bovendien wordt bij eisen vaak niet aangegeven of het om vaste of flexibele eisen gaat en of het om algemene of specifieke eisen gaat. Hoewel dit logische aanbevelingen zijn, blijkt toch vaak in de praktijk dat de opdrachtgevers te veel gefocust zijn op het beschrijven van de eisen in dikke onderzoeksrapporten terwijl zij vergeten dat een architect al deze informatie moet lezen en moet gebruiken gedurende het ontwerpproces (Bogers, Meel, & Voordt, 2008).

Eenzelfde probleem wordt geconstateerd door Cooper en Jones (1995). Door marketing worden veel onderzoeken uitgevoerd om informatie te krijgen over consumenten, de markt en concurrenten. De marketeers slagen er echter nog steeds niet in om deze informatie relevant en begrijpbaar te maken voor de ontwerper.

Lawson (2006) noemt dat het vanuit de ontwerper veel meer gaat om de vraag: 'wat staat er in de design brief en wat niet?' Ontwerpproblemen zijn vaak zo complex dat een ontwerper toch niet alle factoren tegelijk in ogenschouw kan nemen. Bovendien zijn ontwerpers meer oplossingsgericht in plaats van probleemgericht waardoor zij meer gefocust zijn op het vinden van een oplossing, dan het volledig begrijpen van het probleem. Zij gaan daarom niet eerst hele onderzoeksrapporten doorlezen.

Er zijn wel verschillende bronnen waarin opsommingen en checklists te vinden zijn van wat er in een briefing voor het ontwerp van een verpakking zou moeten staan: (Koopmans, 2011, pp. 176-184); (Phillips, 2004, pp. 28-51); (Boer, 2011). Maar Phillips (2004) benadrukt ook dat er geen kant en klaar format bestaat voor het schrijven van een briefing. De optimale inhoud is van vele factoren afhankelijk zoals de bedrijfsstandaard, werkwijze, cultuur en ook van het type project: gaat het om een verpakking, apparaat of een gebouw. Ryd (2004) concludeert bovendien dat bij een bouwproject de focus van checklists en eisen verplaatst moet worden

naar de focus op het ontwerpproces. Voor een goed ontwerpproces is het vooral van belang dat alle betrokken partijen duidelijk hun verwachtingen uitspreken.

EEN CREATIEF PROCES

Het ontwikkelen van een design is een creatieve activiteit. De marketeer ziet design daarom als een risico, omdat bij een creatief proces van te voren nooit vast staat wat er aan het einde uit zal komen (Bruce & Bessant, 2002, p. 83). Lawson (2006, p. 88) beschrijft dit als een spanning die tussen de opdrachtgever van de opdracht en de ontwerper heerst. De ontwerper verwacht een zekere vrijheid te hebben om een gesteld ontwerpprobleem op te lossen, terwijl de opdrachtgever iets wil hebben dat zoveel mogelijk aan de door hem opgestelde eisen voldoet. Beiden zijn bang dat de één te veel controle gaat uitoefenen op de ander. Deze angst beslecht het vertrouwen van beide partijen in elkaar en dit komt de samenwerking niet ten goede.

In de ideale situatie zouden de opdrachtgever en de ontwerper juist samenwerken in het zoeken naar creatieve oplossingen voor de gestelde beperkingen (Lawson, 2006, p. 85); (Phillips, 2004). Tot nu toe wordt dat echter te weinig gedaan. De ontwerper wordt niet gezien als partner in het projectteam, maar krijgt alle informatie doorgebieft via marketing in plaats van direct. Hierdoor kunnen fouten en vergissingen ontstaan.

Tenslotte worden er aan de ontwerper zeer onrealistisch deadlines gegeven doordat marketing het ontwerpproces niet goed begrijpt (Bruce & Bessant, 2002, p. 83).

DE KWALITEIT VAN DE SAMENWERKING BIJ BESLISMOMENTEN

De opdrachtgever van de ontwerpopdracht is steeds vaker niet de eindgebruiker. Het contact tussen ontwerper en eindgebruiker loopt tegenwoordig via een opdrachtgever, en is vaak gefilterd door organisatiepolitiek (Page, 1972). Doordat de ontwerper zo steeds verder verwijderd komt te staan van de eindgebruiker is de behoefte ontstaan om sociale en humanitaire studies in te voeren naar de gebruikseisen van de eindgebruiker. Deze studies blijken echter niet zo bruikbaar als in de eerste instantie werd gedacht doordat sociale wetenschappen slechts beschrijvend blijven terwijl een ontwerper juist voorschrijvend moet zijn (Lawson, 2006, p. 86). Of te wel, een wetenschapper beschrijft de wereld zoals deze is, terwijl een ontwerper de wereld beschrijft zoals deze zou moeten zijn. Voor een ontwerper zijn deze studies dus niet toereikend genoeg om te gebruiken bij het maken van een ontwerpbeslissing voor bijvoorbeeld een conceptkeuze.

Voor marketeers blijken deze studies wel interessant te zijn. Young (2002) beschrijft dat er bij het verpakkingsonwerp een enorme toename van het belang van

consumentenonderzoeken is ontstaan doordat de vraag naar verantwoording enorm is toegenomen. Marketeers hebben het liefst een numeriek bewijs waarmee zij hun beslissingen in het ontwerpproces kunnen verantwoorden. Young (2002) stelt dat ontwerpers deze noodzaak voor numeriek bewijs het beste kunnen accepteren, maar wel invloed kunnen uitoefenen op de manier waarop de onderzoeken worden uitgevoerd. Er wordt aanbevolen om de ontwerper meer te betrekken bij het opstellen van de criteria waaraan de ontwerpen worden getest. Momenteel gebeurt dit door marketing samen met het onderzoeksbureau en worden er vaak te strenge en ongepaste criteria geformuleerd. Een andere belangrijke aanbeveling is dat onderzoeksbureaus beter op de hoogte moeten worden gebracht van wat belangrijk is bij het uitvoeren van een consumententest voor verpakkingen. Het testen van verpakkingsontwerpen vormt maar een klein onderdeel van het onderzoek dat de meeste onderzoeksbureaus uitvoeren. Zij schalen het daarom vaak onder reclame.



PROBLEMEN BIJ DE SAMENWERKING TUSSEN DE ONTWERPER EN DE OPDRACHTGEVER

Met deze bevindingen kan een antwoord op de tweede deelvraag worden geformuleerd. Uit deze literatuurstudie komt naar voren dat er een aantal problemen kunnen worden aangewezen voor de samenwerking bij zowel het briefingstraject als bij de beslismomenten. Bij het briefingstraject wordt bijvoorbeeld de informatie die de opdrachtgever levert niet relevant en begrijpbaar aan de ontwerper doorgegeven. Er bestaan wel checklists waarin staat wat in een briefing moet worden aangegeven, maar voor een briefing kan geen standaard format worden gegeven. Daarnaast bestaat er een spanning tussen de opdrachtgever en de ontwerper wat de samenwerking niet ten goede komt, terwijl dit wel bevorderlijk zou zijn voor het ontwerpproces. Bij beslismomenten bestaat er onenigheid tussen de opdrachtgever en de ontwerper over het gebruik van consumentenonderzoeken.

Vanuit deze bevindingen kan aannemelijk worden gemaakt dat ook gedurende het briefingstraject en bij de beslismomenten in het verpakkingsontwerpproces problemen zullen optreden in de samenwerking tussen de marketeer en de ontwerper. Deze problemen zullen de efficiëntie en de effectiviteit van het ontwerpproces kunnen belemmeren. Daarom zal er een onderzoek worden ingesteld waarin onderzocht zal worden hoe de samenwerking tussen de marketeer en de ontwerper in de praktijk verloopt bij het briefingstraject en de beslismomenten van het verpakkingsontwerpproces.



HOOFDSTUK 4: ONDERZOEKSOPZET

Zoals in voorgaand hoofdstuk is beschreven, kan vanuit literatuur over bouwprojecten en ontwerptrajecten voor productontwerp worden geconstateerd dat er problemen optreden tussen opdrachtgever en ontwerper bij het briefingstraject en de beslismomenten. Deze constatering bevestigt ook het vermoeden dat bij het verpakkingsontwerpproces onenigheden zullen zijn tussen de marketeer en de ontwerper die een efficiënt en effectief ontwerpproces kunnen belemmeren. Er wordt een praktijkonderzoek ingesteld om te onderzoeken of er inderdaad onenigheden geconstateerd kunnen worden, waardoor deze worden veroorzaakt en hoe de ideale situatie beschreven zou kunnen worden. Dit is nodig om de derde deelvraag te kunnen beantwoorden. In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksopzet beschreven voor dit praktijkonderzoek.

AFBAKENING ONDERZOEKSGBIED

Dit onderzoek zal zich beperken tot het verpakkingsontwerp voor het snelle verbruiksgoed, de zogeheten fast moving consumer goods. Dit zijn over het algemeen low involvement producten waarbij de aankoop vaak een emotionele beslissing is en zoals onderzocht met name visuele elementen een rol spelen (Silayoi & Speece, 2004). Dit maakt dat de vertaalslag complexer wordt doordat de marktstrategie, veelal in woorden, vertaald moet worden naar beelden die op de verpakking de merkwaarden, productkarakteristieken en toegevoegde consumentenwaarde moeten communiceren. Daarmee zal dit onderzoek zich hoofdzakelijk richten op het grafisch- en vormgevingsontwerp. Wanneer de marketeer en de ontwerper elkaar niet goed begrijpen, zal dat op dit terrein het beste naar voren komen.

ONDERZOEKSDOEL PRAKTIJKONDERZOEK

Voor het beantwoorden van derde deelvraag zal een praktijkonderzoek worden uitgevoerd. Voor dit onderzoek kan het volgende onderzoeksdoel worden geformuleerd:

Het doel van dit onderzoek is om een beeld te verkrijgen van de contactmomenten* van het grafisch verpakkingsontwerpproces waarbij onenigheid bestaat tussen de marketeer als opdrachtgever van de ontwerpopdracht en de ontwerper die de opdrachten uitvoert.*

* Het gaat om het verkrijgen van een beeld dat omvat op welke momenten onenigheid wordt ervaren, waardoor deze wordt veroorzaakt en hoe de ideale situatie zou worden beschreven.

* Wat betreft de contactmomenten zal worden gefocust op het briefingstraject en de beslismomenten zoals eerder beschreven in Hoofdstuk 3.

Met de uitkomsten van het onderzoek kan vervolgens gekeken worden waar aanvullende tools nodig zijn om deze onenigheid te verminderen of weg te nemen.

TYPERING ONDERZOEK

Om een beeld te verkrijgen van de contactmomenten waarbij onenigheid bestaat tussen de marketeer en de ontwerper is het nodig het contact tussen de marketeer en de ontwerper te beschrijven, zowel vanuit het perspectief van de marketeer als vanuit het perspectief van de ontwerper. Dit onderzoek kan daarom het beste getypeerd worden als een kwalitatief beschrijvend onderzoek. Dit type onderzoek is erop gericht om ervaringen en belevingen in kaart te brengen, waarbij heel goed de visie van de betrokkenen kan worden beschreven (Baarda, Goede, & Teunissen, 2009, pp. 93-95). Het voordeel van een kwalitatief onderzoek ten opzichte van een kwantitatief onderzoek is dat er ook ruimte is voor onverwachte informatie. Dat is belangrijk in dit onderzoek, omdat er nog weinig bekend is over de mogelijke gebieden waar sprake kan zijn van onenigheid.

ONDERZOEKSVRAAG

Voor het praktijkonderzoek is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

Op welke contactmomenten van het grafisch verpakkingsontwerpproces bestaat er onenigheid tussen de marketeer als opdrachtgever van de ontwerpopdracht en de ontwerper die de opdrachten uitvoert, waardoor worden deze veroorzaakt en hoe zou de ideale situatie worden beschreven?

Deze onderzoeksvraag zal vanuit twee perspectieven worden bekeken, namelijk vanuit het perspectief van de ontwerper en vanuit het perspectief van de marketeer. Op deze manier wordt voorkomen dat een eenzijdig beeld wordt verkregen van de geschetste onenigheden.

§ ONDERZOEKSUITVOERING

Om antwoord te geven op de onderzoeksvraag is een inventarisatie nodig van een aantal onderwerpen:

- De stappen in het briefingstraject
- De inhoud van het briefingstraject
- Belangrijke momenten in het briefingstraject
- Positieve en negatieve ervaringen in het briefingstraject
- Verbeteringen voor het briefingstraject
- Belangrijke beslismomenten
- De totstandkoming van beslissingen
- Positieve en negatieve ervaringen bij de beslismomenten

Wanneer een inventarisatie van een aantal onderwerpen nodig is, kan voor het onderzoeksontwerp het beste voor een kwalitatief survey-onderzoek worden gekozen. Bij een survey wordt een breed beeld geschetst van de onderwerpen, veelal op basis van uitspraken en/of gedragingen. Met een survey zijn daarom heel goed verschillende opvattingen te beschrijven van een bepaalde groep (Baarda, Goede, & Teunissen, 2009, pp. 125-128).

Het kwalitatief survey-onderzoek zal uitgevoerd worden door middel van topic interviews waarbij per topic een aantal voorbeeldvragen zijn geformuleerd. Er is voor interviews gekozen omdat dit een geschikte methode is om uitspraken te verzamelen van wat mensen vinden of hoe zij denken over bepaalde onderwerpen of gebeurtenissen (Baarda, Goede, & Teunissen, 2009, p. 230). Er wordt gebruik gemaakt van een semigestructureerd interview, omdat er een aantal onderwerpen aan bod moeten komen, maar spontane reacties heel interessant kunnen zijn. Het topic interview is hierbij heel prettig.

§ RESPONDENTEN

Om beide perspectieven te kunnen bekijken worden twee aparte groepen respondenten samengesteld. Alle respondenten hebben op vrijwillige basis aan dit onderzoek meegewerkt. Hieronder volgt een beschrijving van beide groepen respondenten en hoe deze respondenten verkregen zijn.

Om de onderzoeksvraag vanuit het perspectief van de ontwerpers te benaderen zijn ontwerp bureaus benaderd. Het gaat hier om ontwerp bureaus die zich geheel of deels bezighouden met het verpakkingsontwerp en met name gespecialiseerd zijn in het grafische gedeelte van het verpakkingsontwerp. Via zoekmachines op internet zijn ontwerp bureaus geselecteerd die hieraan voldeden. Deze ontwerp bureaus zijn in de eerste instantie via email

benaderd met de vraag of medewerkers van het bureau die ervaring hebben met het briefingstraject mee zouden willen werken aan dit onderzoek. Ook zijn sommige bureaus daarna telefonisch benaderd. Wanneer interesse was in deelname aan het onderzoek is een afspraak gepland om de interviews face-to-face af te nemen bij het ontwerpbureau op locatie.

Om de onderzoeksvraag vanuit het perspectief van de marketeers te benaderen zijn bedrijven benaderd die fast moving consumer goods produceren bij voorkeur in de levensmiddelensector. Er is een inventarisatie gemaakt van dit soort bedrijven door van verschillende producten uit de supermarkt de producent te achterhalen. Ook deze bedrijven zijn via email, een contactformulier op de website of telefonisch benaderd met de vraag of marketeers van het bedrijf die ervaring hebben met het opstellen van briefings en het onderhouden van contacten met het ontwerpbureau, mee zouden willen werken aan dit onderzoek. De respons hierop was vrij laag doordat veel bedrijven geen tijd hadden. Om deze reden zijn een aantal bedrijven via het netwerk van prof.dr.ir. R. ten Klooster benaderd. Wanneer interesse was in deelname aan het onderzoek is een afspraak gepland om de interviews telefonisch af te nemen. Deze interviews zijn telefonisch afgenomen, omdat dit vaak de voorkeur genoot van de respondent omdat dit beter te plannen was en minder tijdrovend. Vanuit enkele bedrijven is niet met een marketeer gesproken, maar met een persoon die ook nauw betrokken is bij het verpakkingsontwerpproces. Hoewel dit niet de intentie was, bleek dit wel heel waardevol, omdat zij veel meer een blik van buitenaf op het contact tussen de marketeer en de ontwerper hadden.

Totaal zijn er 13 respondenten geïnterviewd. De respondenten kunnen in drie groepen worden ingedeeld, waarbij het aantal respondenten in de betreffende groep tussen haakjes vermeld staat:

1. **De ontwerpers**, respondenten die werkzaam zijn bij een ontwerpbureau. Zij zijn op dit moment betrokken bij het (grafisch) verpakkingsontwerp of hebben hier vanuit het verleden veel ervaring mee. (6)
2. **De marketeers**, respondenten die werkzaam zijn op de marketingafdeling van een bedrijf. De respondenten bekleeden veelal functies als marketing, innovatie of product manager. (4)
3. **Derde partijen**, respondenten die niet in bovenste twee categorieën vallen, maar wel nauw betrokken zijn bij het verpakkingsontwerpproces. (3)

Voor een uitgebreidere beschrijving van de respondenten en de bedrijven of bureaus van waar zij afkomstig zijn, kan gekeken worden in Bijlage 1.



OPZET VAN HET INTERVIEW

Er zijn twee verschillende topic interviews opgesteld. Het eerste interview is opgesteld voor de ontwerpers en het tweede interview is opgesteld voor de marketeers. Voor de derden partijen is vooral het interview voor de marketeers gebruikt met hier een daar wat aanpassingen naar de situatie.

In de opgestelde interviews is per topic een doel aangegeven waarin de focus van het topic is aangegeven. Daarnaast zijn er voorbeeldvragen opgenomen om houvast te bieden tijdens het interviewen. Het belangrijkste is echter om, wanneer dit mogelijk is, zoveel mogelijk door te vragen op de gegeven reacties.

Beide interviews hebben een vergelijkbare opbouw. De interviews starten met wat algemenere vragen, zodat de respondent en de interviewer alvast wat aan elkaar kunnen wennen voordat de vragen aan bod komen waarbij de respondent een mening moet vormen of die wat meer persoonlijk van aard zijn. Daarom worden eerst vragen gesteld wat betreft de functie en werkzaamheden van de respondent. Vervolgens worden de vragen gesteld over de stappen en inhoud van het briefingstraject en daarna pas wordt naar positieve en negatieve ervaringen, onduidelijkheden en verbeterpunten gevraagd.

Hieronder volgen voor beide interviews de topics die aan bod zijn gekomen en het daarbij gestelde doel. Voor het volledig interview voor de ontwerper kan gekeken worden in Bijlage 2 en voor het interview voor de marketeer in Bijlage 3.

INTERVIEWTOPICS VOOR DE ONTWERPER:

EXPERTISES EN DOELEN

Doel: Inzicht krijgen in de expertise en doelen van het ontwerp bureau en de geïnterviewde en waar de geïnterviewde bij het ontwerpproces betrokken is. Dit zou invloed kunnen hebben op de werkwijze van het bureau en de geïnterviewde.

AANPAK NIEUWE ONTWERPOPDRACHT

Doel: Inzicht verkrijgen in de methode die het ontwerp bureau gebruikt om de ontwerp opdracht te vertalen naar een passend ontwerp.

SUCCESVOLLE ONTWERPEN

Doel: Inzicht verkrijgen in wat volgens de geïnterviewde noodzakelijk is om een succesvol ontwerp te kunnen realiseren.

IDEALE DESIGNBRIEF

Doel: Inzicht verkrijgen in hoe de ideale designbrief door de geïnterviewde wordt voorgesteld.

TEVREDENHEID HUIDIGE DESIGNBRIEFS

Doel: Inzicht verkrijgen in hoeverre de ontwerper tevreden is over de huidige designbriefs die zij van verschillende marketeers ontvangen en welke verbeteringen zij aandragen.

TEVREDENHEID EVALUATIEPROCES

Doel: Inzicht verkrijgen in hoeverre de ontwerper tevreden is over de feedback vanuit het evaluatieproces van een marketeer en welke verbeteringen zij aandragen.

INTERVIEWTOPICS VOOR DE MARKETEERS:

FUNCTIE VERDUIDELIJKING

Doel: Inzicht krijgen in de positie van de geïnterviewde binnen het bedrijf en welke taken en verantwoordelijkheden hij/zij vervult.

VERPAKKINGSBELEID

Doel: Na gaan hoe het bedrijf omgaat met verpakkingen en hoe hun verpakkingsbeleid eruit ziet.

TOTSTANDKOMING DESIGNBRIEF

Doel: Inzicht verkrijgen in hoe een designbrief tot stand komt.

Doel: Inzicht verkrijgen in wanneer er welk contact bestaat tussen het bedrijf en een extern ontwerp bureau en hoe dat contact door het bedrijf wordt ervaren.

Doel: Inzicht verkrijgen in hoe de evaluatie van aangeleverde ontwerpen wordt uitgevoerd en in hoeverre men daar tevreden over is.

§ VERLOOP AFNAME VAN DE INTERVIEWS

Het afnemen van de interviews is probleemloos verlopen. Het was voor de respondenten van te voren duidelijk waar het interview over zou gaan, daardoor werden de vragen goed begrepen en werden er concrete en uitgebreide antwoorden gegeven. Om alle topics langs te gaan was bij de ontwerpers vaak zo'n 1 tot 1,5 uur nodig en voor de bedrijven ongeveer een half uur tot driekwartier. Het interview van de bedrijven was iets korter en hier was ook vaak wat minder tijd beschikbaar. Er is weinig gebruik gemaakt van de vooraf opgestelde hulpvragen, want vaak was het heel goed mogelijk om veel door te vragen op de gegeven antwoorden.

Bij de start van het interview werd de respondenten gevraagd of zij er bezwaar tegen hadden wanneer het interview werd opgenomen om de interviews achteraf te kunnen uitwerken. Geen van allen had hier bezwaar tegen. Daarom konden de interviews naderhand worden uitgewerkt met behulp van de opnames.

§ UITWERKING VAN DE INTERVIEWS

Voor het uitwerken van de interviews waren zoals genoemd audio-opnames ter beschikking. Aan de hand van deze audio-opnames zijn de interviews volledig uitgeschreven, er kunnen echter kleine verschillen tussen de uitgeschreven versie en de audio-opnames bestaan door onduidelijkheden in de opnames of om duidelijkheid te krijgen in moeilijk lopende zinnen. Hoewel dit een zeer tijdrovende bezigheid is, is er toch voor gekozen om de interviews helemaal uit te werken, doordat op die manier zo min mogelijk informatie verloren gaat en deze informatie volledig en goed terug te vinden was bij het analyseren van de ervaringen en visies.

Bij het uitschrijven van de interviews kwam naar voren dat er veel vergelijkbare punten werden genoemd, maar de ene keer uitgebreider beschreven dan de andere keer of net

vanuit een ander perspectief of op een andere manier verwoord. Om meer overzicht te verkrijgen in de onderzoeksresultaten zijn daarom samenvattingen van de data gemaakt door van de punten die in de interviews aanbod kwamen de belangrijkste quotes te categoriseren. Dit is apart gedaan voor de interviews van de marketeers, de ontwerpers en derden partijen. Zie hiervoor Bijlage 4.

Deze quotes zowel vanuit het perspectief van de marketeers en de derden partijen als vanuit het perspectief van de ontwerpers schetsen een beeld van het verpakkingsontwerpproces en een aantal problemen die zich voordoen bij het contact tussen de marketeer en de ontwerper, maar deze worden nog niet concreet benoemd. Daarom zal er een uitgebreide analyse worden gedaan van de onderzoeksresultaten om de verschillende probleemgebieden in kaart te brengen en een antwoord op de hoofdvraag te kunnen formuleren.

5

HOOFDSTUK 5

ANALYSE VAN DE ONDERZOEKSRESULTATEN

In dit hoofdstuk zal getracht worden door middel van een analyse van de resultaten van de afgenomen interviews een antwoord te geven op de hoofdvraag van het praktijkonderzoek. De analyse is uitgevoerd aan de hand van de samenvattingen, die terug te vinden zijn in Bijlage 4.

Om aan te kunnen geven op welke contactmomenten er onenigheid bestaat volgt allereerst een analyse van hoe het verpakkingsontwerpproces in de praktijk verloopt. Om deze analyse te kunnen maken is eerst begrip nodig van de verschillende typen ontwerptrajecten die er zijn en welke rollen de marketeer en de ontwerper hebben gedurende het ontwerpproces. Vervolgens zullen de probleemgebieden worden aangegeven en beschreven. Tot slot volgt de beantwoording van de hoofdvraag van het praktijkonderzoek en daarmee een beantwoording van de derde deelvraag.

§ TYPEN ONTWERPTRAJECTEN

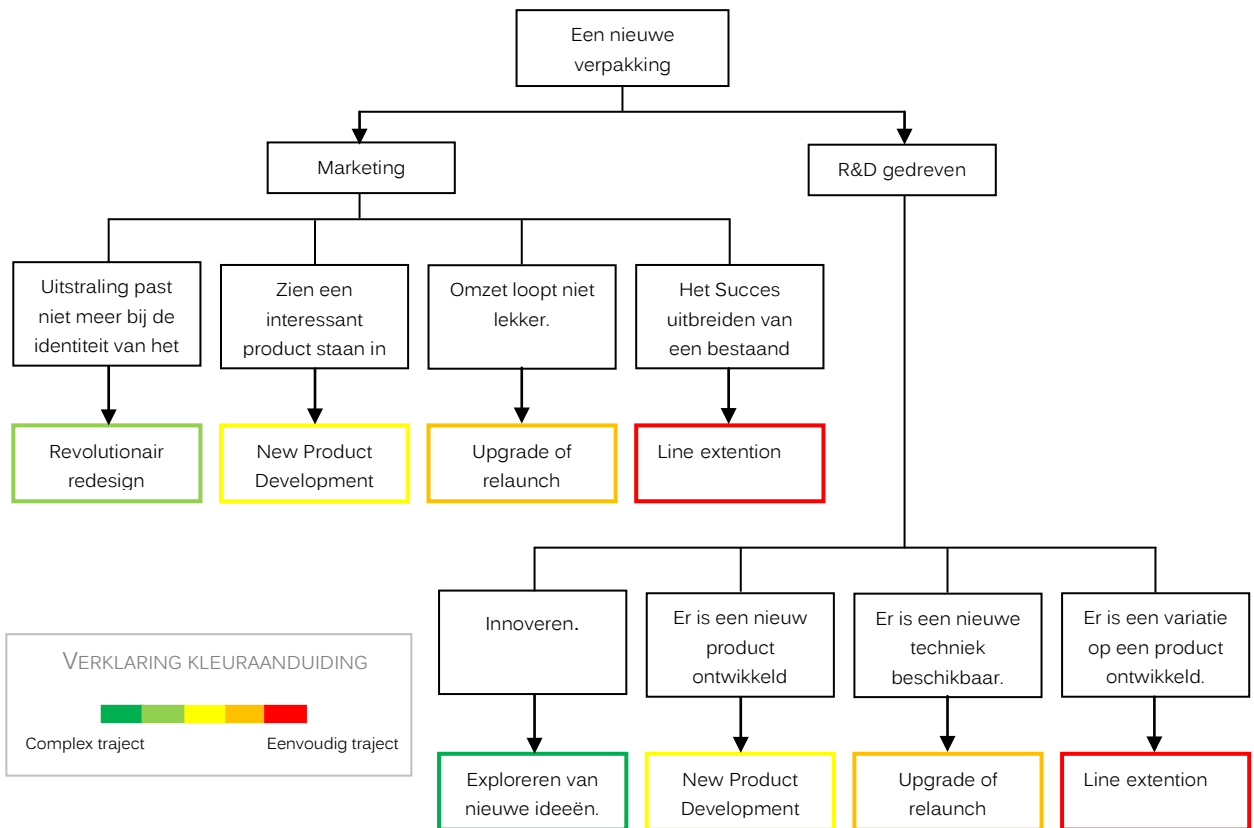
Door de respondenten werd aangegeven dat de fasen en stappen in het briefingtraject en het daarop volgende ontwerptraject sterk afhankelijk zijn van het type verpakkingsontwerp. Het type verpakkingsontwerp dat wordt opgestart, is vervolgens weer afhankelijk van de aanleiding voor het ontwikkelen van een nieuwe verpakking. Daarom zal eerst een overzicht worden gegeven van de verschillende aanleidingen en de verschillende typen verpakkingsontwerp die op basis van de interviews kunnen worden onderscheiden. Voor deze specifieke analyse zijn relevante quotes uit de interviews gehaald, deze zijn te vinden in Bijlage 5.

Wat betreft de aanleiding kan er onderscheid gemaakt worden tussen een R&D (Research and Development) gedreven of marketing gedreven project. De aanleiding van een R&D gedreven project zijn vaak innovaties of ontwikkelingen van nieuwe technieken en producten. De aanleiding voor een marketing gedreven project bestaat vaak uit veranderingen die zijn waargenomen in de markt of in de behoeften van de consument. Wat betreft het type project kan onderscheid gemaakt worden in vijf verschillende soorten van

verschillende schaalgroottes. In Figuur 2 zijn de 5 typen projecten weergegeven met daarbij een voorbeeld voor een mogelijke aanleiding.

In de volgende paragrafen zal een beschrijving worden gegeven van het type project en er zal per type aangegeven worden waar de focus ligt bij het briefingstraject.

TYPEN PROJECTEN VAN HET VERPAKKINGSONTWERP



Figuur 2: Typen van het verpakkingsontwerp

LINE EXTENTION

Een line extention is een uitbreiding van een bestaande productlijn met een nieuwe variant. Er wordt bijvoorbeeld een nieuw smaakje aan het huidige assortiment toegevoegd. Dit kan worden gezien als het eenvoudigste type ontwerp opdracht. Het betreft vooral grafische aanpassingen en veel designelementen voor de nieuwe verpakking staan al vast, omdat de nieuwe variant in een bepaald designgrid moet passen. Het designgrid is bij een eerder ontwerpproject vastgelegd voor een specifieke productlijn of soms voor het gehele merk, wat vaak bij huismerken het geval is. Het bestaat uit de elementen van de verpakking die ervoor zorgen dat de producten herkenbaar zijn als één lijn of behorend tot één merk. Deze elementen staan beschreven in een brandmanual, zie hiervoor ook pagina 36. Door het bestaande designgrid is er slechts een beperkte ruimte om de nieuwe variant onderscheidend te maken. De briefing is dan ook vrij concreet en de focus ligt op het beschrijven van de elementen die terug moeten komen in het nieuwe ontwerp (REC12). Er hoeft weinig onderzoek vooraf gedaan te worden (REC05) naar bijvoorbeeld de consumentbeleving en de merkuitstraling, omdat dit reeds bij het eerste product in de lijn is gedaan en grotendeels in het designgrid is verwerkt. In het projectteam zijn naast de ontwerper en de marketeer slechts enkele andere disciplines betrokken zoals een lithograaf. Hier geeft het bedrijf heel duidelijk de opdracht, en is de ontwerper de uitvoerder van de opdracht.

UPGRADE OF RELAUNCH

Bij dit type verpakkingsontwerp wordt een bestaande verpakking opgewaardeerd. Marketing constateert uit marktonderzoeken of consumentenonderzoeken dat het huidige ontwerp niet meer helemaal aansluit bij de heersende norm (REC11). Het huidige ontwerp voldoet nog wel, maar moet even opgefrist worden. Niet alle elementen van de huidige verpakking worden overboord gegooid, maar er moet nog een keer kritisch naar gekeken worden door de ontwerper. Met een paar kleine aanpassingen wordt een verpakking dan bijvoorbeeld gemoderniseerd of de communicatiehiërarchie wordt verduidelijkt. Het betreft voornamelijk grafisch aanpassingen, maar het kunnen ook kleine veranderingen in de 3D vormgeving zijn. De briefing voor een upgrade of relaunch is ook vrij concreet. Het bedrijf geeft daarin de reden van de relaunch, de focus ligt daarbij op wat zij veranderd willen zien en welke sterke of herkenbare elementen zij juist willen behouden. Dit kan gebaseerd zijn op onderzoeken maar ook vooral op eigen ervaring en kennis van de markt en doelgroep. De ontwerper bekijkt deze aspecten met een kritische blik om er zeker van te zijn dat het bedrijf een goede onderbouwing en een consistent verhaal heeft rondom het ontwerp probleem. Het kan namelijk zijn dat het bedrijf niet diep genoeg naar het achterliggende probleem heeft gekeken (REC08). Door middel van een gesprek waarin veel kritische vragen worden gesteld, wordt gezocht naar overeenstemming over het op te lossen ontwerp probleem. Nadat overeenstemming is bereikt gaat het ontwerpbureau aan de slag. Omdat het vaak om kleine

aanpassingen gaat, worden de ontwerpvoorstellen naar eigen inzicht beoordeeld en worden er geen consumententesten gedaan.

NEW PRODUCT DEVELOPMENT (NPD)

Bij een NPD-project wordt een geheel nieuwe verpakking en daarbij vaak ook een geheel nieuw product op de markt gebracht. Het ontwikkelen van een geheel nieuwe verpakking is heel complex omdat tegenwoordig ook rekening gehouden moet worden met vele functies die gerelateerd zijn aan andere specialismen, zie hiervoor Hoofdstuk 2. Soms wordt bovendien de verpakking parallel aan het nieuwe product ontwikkeld. Om deze ontwikkeling in goede banen te leiden is een multidisciplinair team aanwezig bestaande uit bijvoorbeeld verpakkingstechnologen, producttechnologen, productie, wetgeving of een reclamebureau. De samenstelling van het team kan heel erg verschillen en is afhankelijk van de behoeften van het project.

Bij een nieuw product is een goede voorbereiding vanuit het bedrijf nodig. Marketing moet een helder business model hebben en weten wat ze met het merk willen uitstralen en waar ze met het merk en het bedrijf naartoe willen. Daarnaast moeten zij inzicht hebben in wat de beoogde gebruiker denkt en voelt en helder hebben wat het nieuwe product voor toegevoegde waarde heeft voor de consument (de key benefits) en waarom hij het zou willen kopen (the reason to believe) (REC13). Wanneer een bedrijf dit al goed heeft uitgezocht wordt dit vervolgens door de ontwerpers gechallenged. Er wordt bijvoorbeeld besproken waarom dat de key benefits zijn en hoe men daar toe gekomen is. Wanneer blijkt dat het bedrijf toch niet zo'n sterk verhaal heeft, is het aan het bureau om toch de juiste informatie boven tafel te krijgen (REC06). Het gebeurt ook wel dat het bedrijf het ontwerp bureau al betreft in het voortraject om de juiste richting te bepalen voor het merk. Zij kunnen het bedrijf ondersteunen door een aantal ideeën met behulp van wat ruwe schetsjes of sfeerplaatjes te visualiseren waardoor men er echt iets van kan vinden en daardoor beter een besluit kan nemen.

Bij NPD-projecten heerst een hoge tijdsdruk omdat marketing het product zo snel mogelijk op de markt wil brengen. Het ontwikkelen van een idee tot een uitgewerkte verpakking moet daarom zo gestroomlijnd mogelijk verlopen en daarom is marketing geneigd een vrij gestuurde briefing schrijven (REC09). Zij beïnvloeden de ontwerper dan al te veel met hun eigen ideeën, bijvoorbeeld door te noemen dat het blauw moet worden in plaats van geel. De ontwerper wil bij dit soort projecten juist vrij gelaten worden om nieuwe richtingen te gaan verkennen. Zo kunnen zij beter iets nieuws en onderscheidends ontwerpen. Bovendien is het mogelijk om tijdens het ontwerptraject tot nieuwe inzichten te komen. Bij te strak omliggende briefings kunnen ontwerp bureaus de opdracht weigeren, maar meestal gaan zij de discussie aan en op zoek naar de grenzen van de opdracht.

REVOLUTIONAIR REDESIGN

Bij een revolutionair redesign begin je eigenlijk weer helemaal blanco (REC12). Dit kan bijvoorbeeld een herpositionering van een merk zijn. Marketing constateert uit bijvoorbeeld verkoopcijfers van het merk of marktonderzoeken dat de marktomstandigheden zo erg zijn veranderd dat niet meer met de huidige identiteit kan worden verder gegaan. Er is een grote verandering nodig om de producten weer op de gewenste manier in de markt te kunnen zetten, de gewenste uitstraling te geven of de beoogde doelgroep aan te spreken. Marketing kan alleen of samen met het ontwerpbureau besluiten alles overboord te gooien en alleen de naam te behouden (REC08). Maar het kan ook zijn dat er enkel een product is en dat er een hele nieuwe merkidentiteit omheen moet worden gecreëerd (REC11). De hele vormgeving moet (opnieuw) worden gecreëerd, dit kan zowel het grafische gedeelte als de vorm van het 3D gedeelte omvatten.

Een dergelijk traject kan zomaar een jaar tot enkele jaren in beslag nemen. Bij zo'n uitgebreid ontwerptraject is het vrijwel onmogelijk vooraf concrete uitgangspunten te definiëren omdat er nog maar weinig elementen zijn die houvast bieden. Daarom wordt al vroeg in het proces de samenwerking met het ontwerpbureau opgestart. Door het bedrijf worden veel markt- en consumentenanalyses gedaan en er worden kansen gedefinieerd. Het ontwerpbureau wordt dan betrokken om alvast de eerste ideeën voor nieuwe ontwerprichtingen door middel van wat schetsen op papier te zetten. Want wanneer iets gevisualiseerd is, heeft iedereen het over hetzelfde. Bij woorden kan iedereen een ander beeld in zijn hoofd hebben (REC08).

Bij dit type project ligt de focus veel minder op het uitwisselen van een briefing, maar veel meer op een nauwe samenwerking. Een goede communicatie waarbij regelmatig overleg is en een open relatie zijn bij dit proces heel belangrijk. Het heen en weer sparren van ideeën vormt hier een belangrijk onderdeel van. Het ontwerpbureau doet visuele voorstellen op basis van de interpretatie van de gestelde uitgangspunten en deze worden besproken. Met de feedback worden er weer nieuwe ontwerpen gegenereerd. Pas wanneer er een globaal beeld is ontstaan van de richting die het bedrijf op wil gaan, dan pas worden er technische en juridische randvoorwaarden bekeken en kan er al dan niet gezamenlijk een briefing worden opgesteld. Bij deze grootschalige projecten wordt samengewerkt binnen een breed multidisciplinair team. Er worden disciplines betrokken als productie, wetgeving, advertising en onderzoeksbureaus, afgestemd op de behoeften van het project.

EXPLOREREN VAN NIEUWE IDEEËN

Bij het 'exploreren van nieuwe ideeën' gaat het om het ontwikkelen van nieuwe dingen op technologisch gebied geheel los van de marketingvraag (REC09). Dit betreft voornamelijk het functionele ontwerp, maar nieuwe druktechnieken kunnen bijvoorbeeld ook leiden tot nieuwe grafische mogelijkheden. Een briefing naar de ontwerper is hierbij vaak heel vrij omdat het

doel is om nieuwe dingen te ontdekken en nieuwe mogelijkheden te verkennen (REC09). Ook hierbij is het sparren van ideeën over en weer tussen R&D en het ontwerpteam een belangrijk onderdeel van het proces, waarbij een goede samenwerking, communicatie en een open relatie heel belangrijk zijn. Wanneer er een nieuw product is ontwikkeld dat bijvoorbeeld kostenbesparend is, wordt dit aan marketing voorgelegd en zij kunnen dit wel of niet introduceren.

FOCUS ANALYSE

Uit voorgaande beschrijvingen blijkt dat bij de eenvoudigere projecten er veel meer sprake is van een opdrachtgever-uitvoerder relatie en naarmate de projecten complexer en uitgebreider worden er veel meer sprake gaat zijn van een samenwerking. Bij een opdrachtgever-uitvoerder relatie kunnen beiden meer hun eigen gang gaan terwijl zij om tot een goede samenwerking te komen echt toenadering naar elkaar moeten zoeken. Bij een NPD proces of een revolutionair redesign is daarom ook de grootste kans op het ontstaan van wrijving tussen de marketeer en de ontwerper. Op deze typen projecten zal dan ook de focus liggen van de verdere analyse. Het type 'exploreren van nieuwe ideeën' wordt buiten beschouwing gelaten omdat dit projecten betreft die meer technisch van aard zijn en omdat dit weinig raakvlakken heeft met het vormgevingsontwerp waar dit onderzoek op gericht is.

§ TOEGEVOEGDE WAARDE EN ROL

In deze paragraaf zal aan de hand van de resultaten van de interviews de rol van de ontwerper en van de marketeer gedurende het verpakkingsontwerpproces beschreven worden. Ook zal naar voren komen welke toegevoegde waarde deze verschillende rollen elkaar kunnen bieden. Deze achtergrondinformatie zorgt voor een beter begrip van de verschillende stappen die tijdens het verpakkingsontwerpproces kunnen worden onderscheiden.

Uit de resultaten van het interview kan geconcludeerd worden dat de marketeer en de ontwerper beide op de hoogte zijn van de toegevoegde waarde van hun samenwerking. De rol van de marketeer is dat zij weten waar zij voor staan, wie zij willen aanspreken, wat het gevoel en de identiteit daaromheen is en wat zij willen bereiken. De ontwerper bepaalt hoe zij dat gaan visualiseren en vertalen naar design in een aantal voorstellen. De marketeer beslist vervolgens weer welk voorstel het uiteindelijk wordt.

Het voordeel van een goede samenwerking is dat beide partijen elkaar scherpstellen. REC06: *"Je moet ook de afstand die je als bureau hebt kunnen gebruiken, zodat je kan zeggen dat mensen niet te veel in hun eigen wereldje moeten kijken. Dat moet ook de toegevoegde waarde van een bureau zijn."* De ontwerper kijkt heel kritisch naar de uitgangspunten van het

bedrijf en de marketeer kijkt weer kritisch naar de voorstellen van het ontwerpbureau. De marketeer moet beargumenteren waarom zij bepaalde uitgangspunten hebben gekozen en de ontwerper moet beargumenteren hoe zij deze terug hebben laten komen in hun voorstellen. Dit kan lastig zijn, daarom is het belangrijk dat er een gelijkwaardige en open relatie is.

Door het visualiseren van ideeën voor bijvoorbeeld een uitstraling of sfeer is de ontwerper van grote toegevoegde waarde voor de marketeer om hem te helpen beter te beschrijven hoe zij een product willen positioneren (REC11). Visualisatie helpt om een gevoel te kunnen krijgen bij een bepaald product. Op papier blijven het woorden en daarbij kan iedereen een ander beeld in zijn hoofd hebben. Een beeld is voor iedereen gelijk en daar kun je ook echt iets over zeggen, je kunt er iets van vinden.

De rol van de marketeer is om een succesvol product in de markt te zetten. De kracht van de ontwerper is om iets heel mooi te maken, waarbij hij het liefst zo min mogelijk beperkingen heeft en daardoor soms te weinig het commerciële aspect ziet (REC14). Het vinden van een passende uitstraling bij het product is voor de marketeer een belangrijk onderdeel van een succesvol product, maar zij moeten ook bekijken wat het hele business model is, hoe zij het product in de markt gaan zetten, hoe het commercieel aantrekkelijk geproduceerd kan worden en waar de winst achter een product komt. Om een succesvol product op de markt te brengen dat commercieel aantrekkelijk is en mooi vormgegeven is, is de volledige inzet van zowel de marketeer als de ontwerper nodig. Daarbij moet respect zijn voor elkaars expertises.

VERSCHILLENDE PERSOONLIJKHEDEN

De ontwerper en de marketeer zijn twee verschillende persoonlijkheden. De ontwerper wordt door de marketeers omschreven als eigenwijs en iemand die vooral mooie dingen wil maken en daarbij zo min mogelijk beperkingen wil. De marketeer wordt omschreven door de ontwerper als iemand die voornamelijk commercieel gericht is en carrière wil maken. Daarom moet er kosten wat kost iets met het merk gedaan worden, zodat hij zijn sporen kan achterlaten (REC07). Marketeers werken ook vaak maar een paar jaar voor een bedrijf, terwijl ontwerpbureaus soms al tien jaar voor een merk werken. Het komt dan ook voor dat de ontwerper meer van het merk weet dan de marketeer. Deze tegenstrijdige karakters kunnen botsen, maar zijn ook een goede aanvulling op elkaar, wanneer de rollen voor beide partijen duidelijk zijn.



HET VERLOOP VAN HET VERPAKKINGSONTWERPPROCES

In deze paragraaf wordt beschreven hoe het verpakkingsontwerpproces in de praktijk verloopt. De delen van de interviews waarin de respondenten dit proces hebben beschreven zijn terug te vinden in Bijlage 6.

Zoals in de voorgaande paragrafen is aangegeven wordt het briefingstraject en het daarop volgende ontwerptraject sterk beïnvloed door het type en de grootte van het project. Om deze redenen en het feit dat elke ontwerp opdracht uniek is, kan er geen eenduidig traject worden beschreven, maar kan er slechts een fasering worden aangegeven waar binnen een aantal verschillende stappen of activiteiten kunnen plaatsvinden. Afhankelijk van het type project, de werkwijze van het bureau en het bedrijf worden de stappen wel of niet uitgevoerd of op een andere manier uitgevoerd. Voor het beschrijven van de stappen en fasen is uitgegaan van een NPD en revolutionair redesign project. Waar mogelijk is getracht aan te geven hoe deze stappen zich verhouden tot de andere typen projecten.

Voor het overzicht geeft respondent REC04 een zeer beknopte beschrijving van het verpakkingsontwerpproces: *“Marketing heeft vaak een idee als het om een nieuw project gaat, zij zijn vaak de initiator. We denken echt een gat in de markt gevonden te hebben. En we willen dit graag geïntroduceerd hebben en zo snel mogelijk. Voor het technische gedeelte verleent R&D resources aan marketing ter ondersteuning om het product op de markt te krijgen. Vaak wordt er in het begin dan een ontwerpbureau ingeschakeld, die op basis van wat de consument wil (wat vaak het resultaat is van gebruiksonderzoeken) met een aantal concepten komt.”*

FASE 1: AANLEIDING

Een verpakkingsontwerpproject begint met de constatering binnen het bedrijf dat er een nieuwe verpakking of een nieuw design voor een verpakking of verpakkinglijn moet komen. Deze constatering kan gemaakt worden op basis van marktonderzoeken of doelgroeponderzoeken. Bedrijven kunnen ook opdracht geven aan grote onderzoeksbureaus om te monitoren door wie bijvoorbeeld hun producten worden gekocht en wat deze mensen van het merk vinden (REC11), (REC04). Maar marketing kan ook zelf besluiten dat zij een ontwerp willen veranderen of een nieuw product willen introduceren vanuit bijvoorbeeld een nieuwe strategie of omdat zij een gat in de markt hebben gezien (REC12).

Veel bedrijven zien de verpakking als onderdeel van de gehele marketing communicatie, zoals beschreven in Hoofdstuk 2. De afdeling marketing wordt dan ook verantwoordelijk gesteld voor het design en de vormgeving van een nieuwe verpakking (REC01).

Naast dat marketing een constatering voor het ontwikkelen van een nieuw verpakking ontwerp heeft gemaakt, generen zij soms zelf ook al de eerste ideeën voor een verpakking, maar het gebeurt ook dat zij dit volledig aan het ontwerpbureau overlaten of hen hierbij betrekken. Dit is afhankelijk van het type ontwerpproject. Bij een line extension wordt het bureau meestal niet betrokken. Bij een revolutionair redesign daarentegen juist wel en vaak ook al vroeg in het proces.

FASE 2: HET BRIEFINGSTRAJECT

Het briefingstraject wordt door zowel de ontwerper als de marketeer als een belangrijk proces gezien voor het starten van een ontwerp opdracht. In dit traject worden de uitgangspunten en een aantal voorwaarden voor het ontwerptraject vastgesteld die later weer gebruikt kunnen worden om een goede afweging te maken tussen de voorgestelde ontwerpen. Een belangrijk doel van dit traject is ook om ervoor te zorgen dat bij de start van het ontwerpproces alle betrokken partijen uit de verschillende disciplines dezelfde hoeveelheid kennis, achtergrondinformatie en hetzelfde gevoel hebben, zodat iedereen op één lijn zit. De marketeers en de ontwerpers zijn het er daarom over eens dat er genoeg aandacht aan dit traject moet worden besteed.

Uit de voorgaande fase is door het bedrijf een aanleiding geconstateerd voor het ontwikkelen van een nieuwe verpakking. Maar de volgende vraag luidt nu: *“Je kunt in een matrix wel weergeven dat daar een gat in de markt zit, maar hoe ga je dat gat in de markt dan vormgeven?”* (REC08).

In deze fase wordt daarom vanuit de aanleiding een concrete opdracht geformuleerd en er worden randvoorwaarden opgesteld. De opdracht kan worden gezien als het haakje waaraan de designs worden opgehangen en de randvoorwaarden zijn de kaders waarbinnen een oplossing moet worden gezocht.

Om van de aanleiding naar een concrete ontwerp opdracht met opgestelde randvoorwaarden te gaan, zijn hier een aantal gebruikelijke stappen beschreven.

- *Marketing gaat gegevens verzamelen zoals randvoorwaarden checken bij andere partijen of extra onderzoeken doen om bijvoorbeeld meer inzicht te verkrijgen in de markt of de beoogde doelgroep (REC13).*

Bij projecten waar veel onzekerheid bestaat, doordat er weinig houvast is, zoals bij NPD's of revolutionaire redesigns wordt over het algemeen veel onderzoek gedaan. Hier zijn echter vaak minder concrete randvoorwaarden vooraf aan te geven. Bij de eenvoudigere projecten zoals een line extension of upgrade zijn vaak wel veel randvoorwaarden gedefinieerd, en wordt er weinig onderzoek gedaan.

- *Er wordt contact opgenomen met een ontwerpbureau, om aan te geven dat het bedrijf een nieuw ontwerptraject wil opstarten.*

Vaak werken bedrijven met vaste ontwerpbureaus, maar wanneer zij geen contacten met een geschikt bureau hebben of met een nieuw bureau gaan samenwerken wordt er een zogenaamde pitch gehouden. Meerdere ontwerpbureaus doen dan een aantal voorstellen en op basis van de voorstellen wordt dan een bureau gekozen (REC04).

- *Er wordt een marketing briefing opgesteld.*

De briefing kan worden gezien als een concrete opdrachtformulering waarmee een partij aan het werk kan worden gezet (REC01). Er wordt echter onderscheid gemaakt tussen een marketing briefing en een creatieve briefing (zie volgende pagina). De marketing briefing komt vanuit het bedrijf en hierin wordt het commerciële aspect van de opdracht vermeld zoals de strategie, de key benefits en de reason to believe. Met de term 'briefing' zal in het vervolg de marketing briefing worden bedoeld.

- *Er vindt een gesprek plaats waarbij beide partijen elkaar challengen door kritische vragen te stellen. Het gesprek is ook bedoeld om onduidelijkheden op te helderen, elkaars gedachten op één lijn te zetten en elkaar te inspireren (REC06, REC13, REC05).*

Voordat het ontwerpbureau de opdracht gaat uitvoeren, vindt altijd eerst een gesprek plaats. Vanuit het bedrijf is vaak de verantwoordelijke marketeer aanwezig, vanuit het ontwerpbureau kan het de accountmanager zijn of de ontwerper zelf. Dit hangt af van de werkwijze van het bureau. Tijdens dit gesprek worden de briefing en ideeën besproken.

- *Het ontwerpbureau stelt een debrief op.*

Op basis van het gesprek stelt het ontwerpbureau een debrief op. Hiermee kan gecheckt worden of het ontwerpbureau de opdracht op de goede manier geïnterpreteerd heeft, of zij inderdaad op één lijn zitten met het bedrijf. In de debrief wordt die interpretatie gemaakt aan de hand van visuele elementen zoals moodboards, collages, snelle schetsjes en korte verhalen (REC06).

De voorgaande drie stappen kunnen een iteratiefproces vormen. Het bedrijf stelt een briefing op, deze wordt besproken gedurende een bijeenkomst, vervolgens stelt het ontwerpbureau een debrief op. Wanneer hier geen overeenstemming over wordt bereikt met het ontwerpbureau, kan weer een gesprek volgen waarbij de brief en/of debrief weer worden aangepast. Dit proces kan doorgaan totdat er overeenstemming is bereikt. Deze drie stappen

komen bij alle typen projecten voor, alleen zal bij de eenvoudigere projecten één iteratie al voldoende zijn, terwijl er bij de grotere projecten vele iteraties mogelijk zijn.

- *Er wordt een creatieve briefing opgesteld.*
Door het ontwerpbureau kan op basis van de marketing briefing, en de debrief een interne of creatieve briefing worden opgesteld voor de ontwerpers die met de opdracht aan de slag gaan. Dit kan gezien worden als een plan van aanpak voor de ontwerporder aangepast aan de werkwijze van het bureau.
- *Tijdens gesprekken wordt gezamenlijk een briefing opgesteld.*
Het gebeurt ook dat de marketeer en het ontwerpbureau samen een briefing opstellen, omdat er nog te veel onduidelijkheden zijn om vooraf de uitgangspunten voor het project duidelijk in een briefing te kunnen formuleren. Dit gebeurt bijvoorbeeld bij de grotere projecten, zoals revolutionaire redesigns. Het ontwerpbureau is dan al vroeg in het proces betrokken om ondersteuning te bieden bij het afkaderen van de opdracht door ideeën te visualiseren.
- *Kick-off meeting*
Als de opdracht voor marketing en de ontwerper geheel duidelijk is kan er met alle betrokken partijen een kick-off meeting worden georganiseerd. Alle personen van de verschillende disciplines die bij het project betrokken zijn gaan dan bij elkaar zitten om de doelstellingen en de aanpak van het project te bespreken (REC01). Bij deze meetings gaat het erom dat iedereen bij de start van het project dezelfde kennis, achtergrondinformatie en hetzelfde gevoel heeft (REC12). Deze meetings zijn van grote toegevoegde waarde bij de grootschalige projecten zoals een revolutionair redesign of een NPD-projecten.

FASE 3: ONTWERPTRAJECT

Wanneer alle partijen overeenstemming hebben bereikt over de opdracht, kan het ontwerptraject van start gaan. Tijdens deze fase worden de uitgangspunten uit de briefing, die veelal in woorden zijn, vertaald naar design. In de debrief heeft het bureau vaak al een sfeer of gevoel verbeeld die het bedrijf met de uitgangspunten voor ogen heeft. De volgende stap is dat de ontwerper zich gaat verdiepen in de briefing, om hier echt de kernwaarden en kernboodschap uit te halen bijvoorbeeld met behulp van een merkwaardenpiramide of een communicatiehiërarchie (zie voor een toelichting Bijlage 9). Soms gaan zij ook zelf even naar de winkel om de productomgeving te bekijken.

Vervolgens kijkt de ontwerper hoe de kernboodschap en kernwaarden het beste weergegeven kunnen worden zodat deze duidelijk overkomen op de beoogde doelgroep.

Wanneer een product bijvoorbeeld 'verfrissend' moet zijn, kunnen door middel van brainstormen verschillende visuele 'haakjes' worden bedacht om aan de consument te kunnen laten zien dat een product bijvoorbeeld 'verfrissend' is (REC08). De visuele haakjes moeten ervoor zorgen dat de consument de associatie krijgt met de waarde 'verfrissend'.

Van deze ideeën moeten er een paar worden uitgekozen. De gekozen ideeën worden vervolgens uitgewerkt tot een aantal conceptvoorstellen.

Het ontwerptraject kan gezien worden als een iteratief proces. De ontwerper doet een aantal voorstellen voor verschillende richtingen, vervolgens is er een bijeenkomst waarbij deze voorstellen worden besproken met andere betrokken partijen. Zij checken onder andere de volgende punten:

- Sluit het ontwerp aan bij de uitgangspunten van de briefing?
- Voldoet het ontwerp aan de gestelde randvoorwaarden?
- Is het een technisch en commercieel haalbaar voorstel?
- Kan worden voorzien in de benodigde technische middelen?
- Hoe groot zijn de risico's?
- Komen we uit met het voorgestelde budget?
- Loopt het project nog op schema?

Wanneer de voorstellen niet voldoen moet de ontwerper nieuwe voorstellen genereren. Dit proces gaat door totdat het ontwerp voldoet aan de voorwaarden die zijn opgesteld in de briefing. Het kan echter ook voorkomen dat door de voorstellen nieuwe inzichten ontstaan waaruit blijkt dat de vooraf opgestelde eisen en uitgangspunten uit de briefing moeten worden herzien. In overleg kan dan besloten worden de briefing aan te passen. Bij een groot project of wanneer de uitgangspunten van de briefing niet blijken te kloppen kan dit proces heel lang duren.

Gedurende het ontwerptraject moeten dus veel afwegingen worden gemaakt. Vanuit het bedrijf wordt daarom ook wel eens een 'stage gate model' gehanteerd. Hierbij is het proces in fasen verdeeld en aan het einde van elke fase moeten een aantal dingen gecheckt worden. Er mag pas naar de volgende fase worden gegaan wanneer aan alle voorwaarden is voldaan.

FASE 4: CONCEPTKEUZE

Van de uitgewerkte concepten moet één concept worden gekozen om uit te werken tot een eindproduct. Deze conceptkeuze is een belangrijk moment. Om een conceptkeuze te maken zijn één of meerdere eindmeetings gepland, waarbij de betrokken partijen zoveel mogelijk

aanwezig zijn om input te leveren bij het bediscussiëren van de concepten. Het voordeel van een goede briefing is, dat daar een aantal voorwaarden in staan waaraan voldaan moet worden en die kunnen dan als uitgangspunt bij de beoordeling worden gebruikt (REC06). De manieren die gebruikt worden om te beoordelen welk concept het beste voldoet aan de opgestelde criteria in de briefing, zijn ook weer afhankelijk van het type ontwerptraject en de werkwijze van het bedrijf.

Er kan een consumentenonderzoek worden uitgevoerd. Vaak gaat het om een kwalitatief onderzoek waarbij de marketeer en de ontwerper aanwezig zijn om te kijken wat de reacties van een consumentenpanel zijn op de voorgestelde concepten. In deze onderzoeken kan ook getest worden of de gekozen visuele haakjes ook de juiste associaties bij de consument oproepen. De uitkomsten van het onderzoek kunnen meegenomen worden in het beslissingsproces. Bij projecten met veel onzekerheden zoals NPD's of revolutionaire redesigns wordt vaak veel consumentenonderzoek gedaan (REC13).

Sommige bedrijven werken niet met consumentenonderzoeken of het gaat om een heel kleinschalig project waarbij een onderzoek niet nodig is. Het projectteam maakt dan zelf een beslissing door de criteria in de briefing na te lopen en een afweging te maken.

FASE 5: EINDONTWERP

Nu het concept gekozen is moet deze uitgewerkt worden tot een eindproduct, worden geproduceerd en op de markt worden gebracht.

Het ontwerp bureau doet een eindvoorstel met eventuele aanpassingen die uit het keuzeprocess naar voren zijn gekomen. Daarna volgen globaal de volgende stappen:

- Het ontwerp wordt overgedragen aan een dtp'er. Deze zorgt dat het ontwerp volledig kloppend in een bestand komt te staan zodat het naar de drukker kan.
- De lithograaf vertaalt het bestand van de dtp'er naar een bestand dat bruikbaar is voor de drukker.
- De drukker zal vervolgens de verpakkingen of een onderdeel daarvan bedrukken.
- Bij productie zullen het product en de verpakking samengevoegd worden.
- Ten slotte kan het product dan op de markt gebracht worden.



DE BRIEFING EN BRANDMANUAL

De briefing is een belangrijk document gedurende het gehele ontwerpproces. Bij de start van het project zijn hierin de uitgangspunten gedefinieerd en bij de keuze voor een ontwerp is het een belangrijke toetssteen voor het maken van een conceptkeuze. Zoals uit voorgaande beschrijvingen is gebleken zijn bij het opstellen van de briefing met name de marketeer en de ontwerper direct betrokken. Omdat bij het opstellen van de briefing er nauw contact is tussen

de marketeer en de ontwerper en omdat het een zeer belangrijk document is bij het ontwerptraject, volgt in deze paragraaf nog een korte beschrijving van de inhoud van de briefing. Ook hier moet weer genoemd worden dat de inhoud van een briefing niet een vaststaand iets is en kan verschillen per project (REC12), (REC08). Daarom wordt hier alleen ingegaan op de algemene elementen die regelmatig terugkeren in een briefing.

ELEMENTEN BRIEFING

Kort gezegd staat in een briefing wat een bedrijf wil bereiken en waar een ontwerpbureau rekening mee moet houden (REC11). Door zowel de marketeer als de ontwerper worden vergelijkbare elementen genoemd die zij in een briefing zetten of terug willen zien.

Deze elementen kunnen worden onderscheiden in inhoudelijk elementen, technische elementen en zakelijke elementen (REC06). De inhoudelijke elementen geven een stukje achtergrondinformatie over het project, een beschrijving van de doelen van het project en datgene wat het ontwerpbureau voor het bedrijf moet oplossen. Hierin worden belangrijke elementen beschreven zoals de bedrijfsstrategie, de markt, kleurcodes binnen de markt, de merkvisie, het product en het assortiment. Daarnaast is de beschrijving van de doelgroep een belangrijk element en een beschrijving van wat het product voor de beoogde doelgroep moet betekenen. Ook wordt er soms visuele informatie zoals plaatjes of collages gegeven over bijvoorbeeld een beoogde sfeer. De technische elementen beschrijven voornamelijk de technische randvoorwaarden waarmee rekening dient te worden gehouden, zoals de te gebruiken materialen, maximale afmetingen, beschikbare kleuren, druktechnieken, maximale kostprijs en vormen. Maar dit kunnen ook juridische randvoorwaarden zijn zoals claims die vermeld moeten worden. De zakelijke elementen beschrijven voornamelijk de onderdelen die met de organisatie van het project te maken hebben zoals de beschikbare geldbudgetten, tijdsbudgetten en afspraken over de samenwerking.

BRANDMANUAL

Naast de briefing hebben sommige bedrijven een brandmanual als inhoudelijke aanvulling op de briefing. Dit is een groot document waarin door marketing de merkidentiteit is vastgelegd. Hierin staat vermeld waar het merk voor staat en hoe zich dat vertaalt naar de vormgeving. Er wordt een stukje historie van het merk in beschreven, waar het merk voor staat en een langere termijn visie over wat het merk wil uitstralen. Daarnaast bevat het een aantal grafische randvoorwaarden zoals een beschrijving van het designgrid, plaatsingen van logo en claims en bijvoorbeeld de te gebruiken lettertypen. Het is een dynamisch document dat regelmatig wordt bijgewerkt. Het ontwerpbureau wordt geacht naast de briefing van deze informatie op de hoogte te zijn en hier rekening mee te houden bij het ontwerp. Naast het ontwerpbureau wordt deze brandmanual ook gebruikt door andere disciplines zoals een communicatiebureau of toeleveranciers (REC 11), (REC14).

§ SCENARIOS

De informatie in voorgaande paragrafen is zeer belangrijk als achtergrondinformatie bij het ontwikkelen van een toolbox. Om de informatie bruikbaar te maken voor het verdere ontwerpproces zijn daarom een tweetal scenario's geschreven. In bijlage 7 staat het scenario dat het verpakkingsontwerpproces vanuit het perspectief van de marketeer beschrijft en in Bijlage 8 staat het scenario dat het verpakkingsontwerpproces vanuit het perspectief van de ontwerper beschrijft.

§ TOOLS

Bij de beschrijving van de verschillende fasen zijn al een aantal tools genoemd die door de ontwerper of de marketeer worden ingezet tijdens het ontwerpproces. In Bijlage 9 is een totaal overzicht te vinden van alle tools die in de interviews worden genoemd, ingedeeld naar de fase waarin zij gebruikt worden. Dit kan als een goede basis dienen voor het ontwikkelen van de toolbox.

§ BESCHRIJVING PROBLEEMGEBIEDEN

Met de achtergrondinformatie over de verschillende typen projecten, de rollen van de marketeer en de ontwerper en de verschillende fasen kunnen uit de interviews de verschillende probleemgebieden worden geanalyseerd, die zich voordoen gedurende het ontwerptraject. De focus ligt, net als bij de interviews, op problemen die zich voordoen bij het contact tussen de marketeer en de ontwerper gedurende het briefingstraject en bij beslismomenten. De waargenomen probleemgebieden zullen in deze paragraaf besproken worden en toegelicht.

DE BRIEFING IS VAAK EEN DESTILLAAT AAN INFORMATIE

Zowel de marketeer als de ontwerper noemen vergelijkbare elementen die zij in de briefing terug willen zien, zoals beschreven is op pagina 36. Door de ontwerper wordt echter wel de hoeveelheid aan informatie die hij van de marketeer ontvangt om de uitgangspunten te beschrijven bekritiseerd. De marketeers zijn geneigd een te uitgebreide briefing op te stellen en daarbij bijlagen met dikke marktonderzoeksrapporten te stoppen zoals een kwalitatief onderzoek naar de marktpotentie (REC07), (REC11). Zij geven aan dat het opstellen van een briefing een belangrijk proces is waar wel even wat tijd in gaat zitten (REC12). Er worden meerdere versies gemaakt en het wordt door meerdere mensen van de afdeling gelezen en gecheckt (REC13). Ontwerpers beschrijven daarentegen dat een gesprek vaak belangrijker is dan een heel uitgebreide briefing (REC05). Zij beschrijven de briefing als "*vaak is het een*

distillaat aan informatie" (REC10) en *"er zitten veel te veel overwegingen en marktomstandigheden bij"*(REC08).

De marketeer stelt echter zo'n uitgebreide briefing op, omdat hij graag van te voren zoveel mogelijk informatie uit marktonderzoeken, technische informatie, eerdere studies en overwegingen wil delen met de ontwerper, zodat zij bij de start van het project over dezelfde kennis beschikken en hetzelfde gevoel en idee delen. Op die manier tracht hij te voorkomen dat de ontwerper met voorstellen komt die niet voldoen aan het voorgenomen idee van de marketeer.

De marketeer verliest hierbij uit het oog dat zo'n grote hoeveelheid informatie niet behapbaar meer is voor de ontwerper. Dit probleem wordt ook geconstateerd bij bouwprojecten door Bogers, Meel en Voordt (2008) zoals beschreven in Hoofdstuk 3. Ontwerpers zijn heel praktisch ingesteld, zij willen gewoon plaatjes maken en gaan geen tientallen pagina's doorlezen over allerlei mogelijke richtingen en over wat wel en niet kan (REC07), zoals ook opgemerkt wordt door Lawson (2006, p. 85). Twee, maximaal drie pagina's A4 formaat moet voldoende zijn om de uitgangspunten te kunnen beschrijven. Bovendien worden al deze onderzoeken als beperkend gezien. De ontwerper wordt dan al te zeer gestuurd en dat remt het creatieve proces (REC10). Voor een ontwerper hoeft het ook geen wetenschappelijke studie te zijn, maar het gaat erom dat er een gevoel wordt overgebracht (REC06).

Het bedrijf moet zelf uit zijn onderzoeken en overwegingen conclusies trekken en keuzes maken. Uit al deze informatie moet alleen de essentie gehaald worden.

WAAROM GAAT HET MIS?

Voor marketeers is het echter lastig om de essentie en kernboodschap over te brengen. Ook Cooper en Jones (1995) constateren dat marketeers er nog steeds niet in slagen informatie relevant en begrijpbaar voor de ontwerper te maken. Dit kan zijn doordat zij er zelf nog niet helemaal uit zijn, maar komt vooral doordat zij niet genoeg van de ontwerper begrijpen om een afweging te kunnen maken tussen relevante en minder relevante informatie voor het ontwerpproces. De relevantie van de informatie moet echter per project weer opnieuw bekeken worden, omdat elk project een andere doelstelling heeft. Wanneer het doel van een project is om een nieuwe doelgroep aan te spreken, zal informatie over de doelgroep heel relevant zijn. Wanneer het doel is om meer afstand te nemen van een bepaalde concurrent, zal informatie over de concurrent relevanter zijn dan bijvoorbeeld informatie over de doelgroep. De keuze voor het wel of niet noemen van informatie wordt bemoeilijkt doordat de marketeer de kans op vertraging door het ontvangen van voorstellen die uiteindelijk niet aan de gestelde uitgangspunten blijken te voldoen, zoveel mogelijk willen beperken.

WAT MAAKT EEN GOEDE BRIEFING?

Voor de ontwerper is het belangrijk dat de briefing kort en krachtig wordt weergegeven, dat er focus is en er een aantal kernwaarden worden benoemd die er allen aan bijdragen om één kernboodschap over te brengen. Deze kernboodschap moet weergegeven waar de onduidelijkheden liggen voor de klant, waar zij verandering in willen zien en wat zij willen bereiken vanuit welke visie. Daarnaast is het ook belangrijk te weten wat het product nu bijzonder maakt, wat de sterke punten van het merk zijn en waar zij in geloven. *“Door die kernwaarden als een soort piketpaaltjes te zien, creëer je als het ware een speelveld waarin je moet manoeuvreren.”* (REC05). Ontwerpers willen met een zo open mogelijk vizier het creatieve proces in kunnen gaan. Het moet een openvraag zijn voor de ontwerper, de marketeer mag hier zelf al wel een idee bij hebben, maar hij moet dit nog niet zelf gaan invullen en de oplossing overlaten aan de creatieve partner (REC06), (REC08). Op die manier kunnen zij tot verrassende oplossingen komen. Het wordt daarbij prettig gevonden wanneer de marketeer een duidelijk beeld voor ogen heeft waar hij met het merk of het product naar toe wil, maar tegelijkertijd moet de marketeer dit beeld ook weer kunnen loslaten en open staan voor nieuwe ideeën. *“Als klant moet je juist de opties bekijken en hier een zo verstandig mogelijke beslissing in nemen”* (REC06).

RANDVOORWAARDEN MOETEN RELEVANT ZIJN

Naast de uitgangspunten vormen ook de randvoorwaarden een belangrijk onderdeel van de briefing. Marketeers willen deze vooraf zo veel mogelijk kenbaar maken om te voorkomen dat de ontwerper met voorstellen komt die niet haalbaar of niet produceerbaar zijn. Van beide kanten bestaat er echter onenigheid over de communicatie en de toepassing van de randvoorwaarden.

De marketeers noemen dat de ontwerpers vaak te weinig kennis hebben van de technische randvoorwaarden zoals bijvoorbeeld druktechnieken, waardoor deze niet voldoende worden toegepast. Zij komen dan met voorstellen die druktechnisch niet uitvoerbaar zijn.

De ontwerper geeft aan dat hij niet al vanaf het begin met alle randvoorwaarden lastig wil worden gevallen. Hij wil zo 'fris' mogelijk aan de slag gaan (REC10). Iedereen weet dat er een streepjescode op een verpakking moet komen te staan, maar de focus moet eerst zijn op wat de consument vindt van het concept in het algemeen, daarna pas op de meer technische eisen (REC04). Volgens de ontwerper is het ook onmogelijk vooraf alle eisen te definiëren. Veel randvoorwaarden zijn pas van toepassing wanneer er meer bekend is over welke kant de vormgeving van het ontwerp op gaat. Welke randvoorwaarden dan wel en niet kunnen worden gegeven kan per project verschillen en hiervoor moet ook per project een afweging worden gemaakt. Hier zijn geen checklists voor, dit is vooral gebaseerd op ervaring en gezond verstand.

WAAROM GAAT HET MIS?

De marketeer en de ontwerper hebben een andere prioriteit bij de ontwikkeling. Voor de marketeer is het eerst belangrijk dat een verpakking geproduceerd kan worden voor een commercieel aantrekkelijke prijs en vervolgens moet er een passende uitstraling worden ontwikkeld. De ontwerper maakt liever eerste het plaatje kloppend en gaat daarna kijken hoe zijn ontworpen vormgeving vervolgens geproduceerd kan worden.

HOE ZOU HET VERBETERD KUNNEN WORDEN?

Allereerst is het voor een ontwerper belangrijk om te weten wat de achterliggende gedachten bij een eisenpakket is (REC05). Op die manier kan de ontwerper zijn beperkingen en vrijheden beter inschatten. Voor het inschatten van zijn vrijheid is het ook nuttig om aan te geven in hoeverre voorwaarden geheel vast staan of enigszins flexibel zijn, zoals ook geopperd wordt door Bogers, Meel en Voordt (2008). Wanneer er alleen een plastic fles geproduceerd kan worden is dit bijvoorbeeld wel belangrijk om van te voren te weten. Daarnaast kan het helpen de randvoorwaarden te verdelen in categorieën bijvoorbeeld randvoorwaarden die al belangrijk zijn in het creatieve proces, randvoorwaarden die belangrijk zijn bij de conceptontwikkeling en randvoorwaarden die pas belangrijk zijn bij de detaillering.

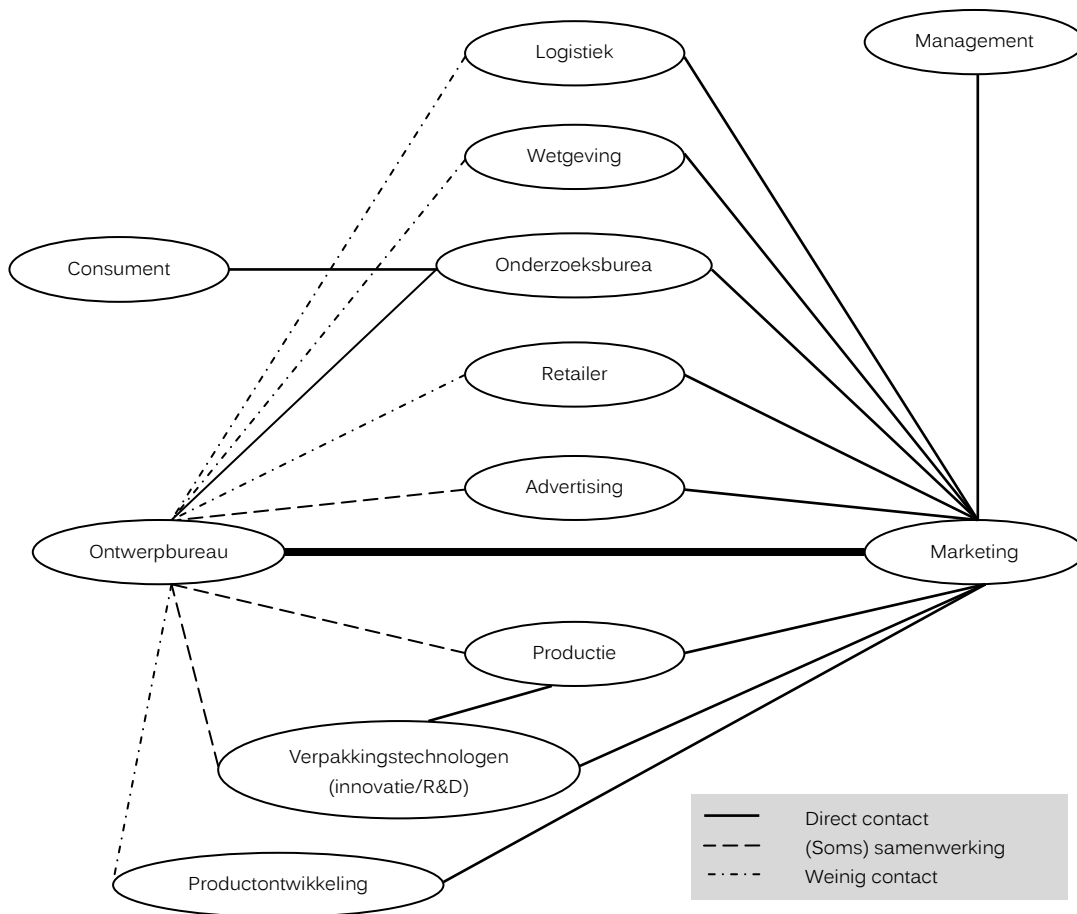
DE SAMENWERKING MET VERSCHILLENDE DISCIPLINES

Bij de uitgebreidere projecten zoals een NPD-project of een revolutionair redesign, wordt gewerkt in multidisciplinaire teams omdat rekening gehouden moet worden met functies uit verschillende specialismen. In Figuur 3 zijn de verschillende disciplines weergegeven die worden genoemd door de respondenten en de mate van contact onderling. Omdat dit de disciplines zijn die in de interviews zijn genoemd, vormt dit slechts een selectie van de disciplines waarmee samengewerkt wordt. De verschillende disciplines die betrokken worden bij een ontwerpproject kunnen heel divers zijn en zijn ook weer afhankelijk van de behoeften van het project.

Bij het verpakkingsontwerpproces spelen het ontwerp bureau en marketing een centrale rol. De ontwerper moet met alle wensen en randvoorwaarden van de verschillende disciplines rekening weten te houden. Uit de interviews is echter gebleken dat alle betrokken disciplines wel direct contact hebben met marketing, maar slechts indirect (via marketing) met de ontwerper. Daarom vervult marketing de tweede centrale rol. Marketing verzamelt vooraf alle randvoorwaarden bij de verschillende disciplines en geeft deze gebundeld door middel van een briefing door aan de ontwerper (REC01). Het contact tussen de ontwerper en marketing kan dan ook als hoofdlijn worden gezien binnen het team, want de ontwerper ontwerpt de verpakking en marketing is hoofdverantwoordelijke.

Er is wel enig direct contact tussen de ontwerper en de andere disciplines, dit is voornamelijk bij de kick-off meeting en de endmeeting. Soms sluiten disciplines ook aan bij tussentijdse beoordelingen, waarbij zij vooral aanwezig zijn om alle eisen te checken en antwoord te kunnen geven op vragen die naar voren komen zoals omschreven op pagina 34 (REC04). Het probleem van deze manier van samenwerken is dat iedereen vanuit zijn eigen scoop naar een optimale oplossing voor het probleem zoekt. Er is weinig ruimte om samen naar oplossingen te zoeken die voor meerdere disciplines optimaal kunnen zijn.

Doordat er weinig direct contact is, zijn de disciplines bovendien minder goed op de hoogte van elkaars mogelijkheden en vorderingen. Wanneer er regelmatig direct contact is met andere disciplines stappen mensen ook sneller naar elkaar toe om een idee of kwestie te bespreken (REC09). Het komt wel voor dat de ontwerper zelf contact zoekt met bepaalde disciplines zoals productie of logistiek om samen de ideeën te bespreken en samen te bepalen wat de mogelijkheden zijn. Zo kunnen zij met eigen ogen zien wat de mogelijkheden zijn en samen tot de meest optimale oplossing komen (REC08).



Figuur 3: Verschillende disciplines

Bovendien wordt opgemerkt dat het managen van vele disciplines door marketing weinig aandacht krijgt en dat het contact tussen marketing en andere disciplines niet altijd even efficiënt verloopt. Het kan bijvoorbeeld zo zijn dat marketing haar plannen aan productie presenteert en dat deze dan helemaal niet uitvoerbaar zijn of dat er andere betere suggesties zijn (REC09).

WAAROM GAAT HET MIS?

Er is weinig samenwerking tussen de verschillende disciplines doordat niet alle disciplines open staan voor samenwerking. Daarnaast wil marketing graag de controle houden over wat er ontwikkeld en besloten wordt, omdat zij eindverantwoordelijke zijn voor het project. De samenwerking tussen marketing en de andere disciplines verloopt niet altijd even efficiënt doordat zij hun ideeën niet tijdig met de betreffende disciplines bespreken.

IDEALE SITUATIE

In de ideale situatie zou meer aandacht moeten worden besteed aan het managen van de verschillende disciplines, waarbij de focus ligt op het bevorderen van de interdisciplinaire samenwerking. De ontwerpers zouden meer zien in een samenwerking dan enkel het uitwisselen van informatie en achteraf checken van de ontwerpen (REC07). Met een samenwerking kan samen gezocht worden naar een optimale oplossing, in plaats van dat ieder vanuit zijn of haar eigen scoop een oplossing biedt. *“Als je samen ergens in gelooft, dan ga je vanzelf wel op zoek naar mogelijkheden en als je daar ander mensen in mee krijgt, dan is er altijd meer mogelijk dan je denkt ...”* (REC06). Een natuurlijke samenwerking kan gestimuleerd worden door te zorgen dat iedereen elkaar kent binnen het team en door te zorgen dat er regelmatig direct contact is tussen iedereen. Het is daarbij wel belangrijk dat marketing alsnog het overzicht behoudt van de ontwikkelingen en vorderingen in het project en dat er een duidelijke afbakening is van de verschillende expertisen zodat mensen zich niet onnodig met dingen gaan bemoeien (REC06).

ITERATIEF PROCES ZORGT VOOR TIJDSVERLIES

Zowel het briefingtraject als het ontwerptraject is een iteratiefproces. Het bedrijf beschrijft de uitgangspunten van het project in een briefing en het ontwerp bureau beschrijft haar interpretatie hierop in een debrief. Het bedrijf beoordeelt of deze interpretatie overeenkomt met de briefing, en wanneer dit niet het geval is worden beiden of één van beiden aangepast. Dit gaat zo door tot er overeenstemming is bereikt. Voor het ontwerptraject geldt hetzelfde. Het ontwerp bureau doet voorstellen, het bedrijf beoordeelt of dit past bij het doel dat zij voor ogen hebben. Zo kunnen er nieuwe inzichten ontstaan en worden de doelen bijgesteld, of er moeten nieuwe voorstellen komen. Ook dit gaat door totdat de juiste voorstellen bij de beoogde doelen zijn gevonden. Door het ontwerp bureau wordt dit als een fijne methode ervaren, terwijl het bedrijf dit vooral als een tijdrovend proces ervaart.

De tijdsdruk gedurende een project is vrij hoog en daarom moet er zo efficiënt mogelijk gewerkt worden. Binnen het bedrijf zijn vaak krappe deadlines wanneer een product op de markt moet komen. Ter indicatie, er staat voor een NPD-project ongeveer 20 weken tot een half jaar. Voor het ontwerptraject zijn daarvan maar 3 tot 4 weken beschikbaar, en vaak wordt de deadline dan ook niet gehaald (REC09), (REC14). Het wordt daarom als zeer tijdrovend ervaren wanneer voorstellen telkens heen en weer worden geschoven. Volgens de marketeers kan dit proces efficiënter, maar zij constateren ook dat dit inherent is aan het ontwerpproces omdat men op deze manier tot bewustwording komt wat men nu eigenlijk wil (REC09).

De ontwerper ervaart dit juist als een prettige methode. Bij het ontwerptraject geeft de iteratie van voorstel en feedback de ontwerper ruimte om tijdens het creatieve proces veel verschillende richtingen te verkennen, zonder dat zij daarin al te veel gestuurd worden door ideeën van de klant die vanuit zijn beperkte scoop naar het project kijkt. Het voordeel is dat zij zo met voorstellen kunnen komen die in de eerste instantie uitgesloten leken te zijn, maar het bij nader inzien toch heel goed blijken te doen. En juist voor het verpakkingsontwerp is het essentieel om buiten de bestaande paden te komen omdat het onderscheidend vermogen in de commerciële wereld van groot belang is om het product duidelijk te kunnen positioneren.

WAAROM IS ER ONENIGHEID?

Gedurende het ontwerptraject liggen de focus van de ontwerper en de marketeer te ver uit elkaar. Het doel van marketing is om zo snel mogelijk het nieuwe ontwerp in de schappen te hebben liggen. Hun focus ligt daarbij heel erg op het eindresultaat (REC15). De focus van de ontwerper ligt veel meer op het zo veel mogelijk divergeren van ontwerpvoorstellen en door middel van 'trial and error' te convergeren in de ideeën. Daarna gaan zij zich pas richten op het eindresultaat (REC06).

IDEALE SITUATIE

Volgens de ontwerpers is het belangrijk dat samen langzaam naar het juiste resultaat gebouwd wordt, zodat de marketeer en de ontwerper samen eigenaar worden van het resultaat en de marketeer niet alleen een overkoper wordt (REC06). Voor de marketeer is het belangrijk dat dit proces zo efficiënt en effectief mogelijk verloopt zodat gestelde deadlines gehaald worden. Voor de efficiëntie is het belangrijk om regelmatig tussentijdse reviews te houden zodat er op tijd wordt waargenomen wanneer de ideeën te ver uit elkaar gaan lopen. Verder is een open communicatie heel belangrijk, door met elkaar te praten komen ideeën verder. Bij het briefingstraject zorgt de iteratie van interpretatie en feedback ervoor dat de ontwerper een beter gevoel krijgt voor wat de marketeer wel en niet wil hebben. Ook komen op die manier onbewuste aannames naar voren. De ontwerper krijgt op die manier een beter begrip van de opdracht zodat hij in het vervolg van het ontwerptraject beter zelf afwegingen kan maken (REC15).

INEFFICIËNT ONTWERPPROCES

Hoewel een efficiënt verloop van het ontwerpproces zeer belangrijk is, wordt op de directe vraag of het ontwerpproces efficiënter kan verlopen door de respondenten niet altijd met 'ja' geantwoord. Indirect noemen zij echter wel obstakels waardoor het ontwerpproces (onnodig) wordt vertraagd. Deze drie obstakels zullen hieronder genoemd worden.

WAAROM GAAT HET MIS?

Het ontwerpproces wordt onnodig vertraagd wanneer de verwachtingen van de ontwerper en de marketeer niet goed op elkaar zijn afgestemd. Wanneer de marketeer ook nog niet precies weet wat hij wil, dan moet hij dit kenbaar maken aan het bureau. Dan worden er bijvoorbeeld eerste wat ideeën op papier gezet om te bepalen welke richting ze met ontwerp op willen gaan, alvorens er ideeën worden uitgewerkt in een bepaalde richting. Het gebeurt echter vaker dat marketing de suggestie wekt dat zij er al uit zijn welke richting het moet worden. Wanneer dit uiteindelijk niet het geval blijkt te zijn, kan het zijn dat de ideeën die in een bepaalde richting worden gegenereerd niet voldoen omdat de verkeerde richting is gekozen. Het gevolg is dat er dan al veel tijd verloren is gegaan en dat er weer een stapje terug moet worden gezet in het proces (REC06). Andersom is het ook belangrijk dat de ontwerper duidelijk naar de marketeer maakt welke informatie voor hem nog niet duidelijk is.

WAAROM GAAT HET MIS?

Het nadeel is dat vooral de grote traditionele marketing organisaties opgebouwd zijn uit veel lagen. Wanneer de verantwoordelijke te laag in de organisatie staat moet er veel doorgepresenteerd worden. Het gevolg is dat de directe betrokkenen heel voorzichtig zijn in hun toezeggingen en dat mensen uit het hogere management die ver van het creatieve proces af staan beslissingen gaan nemen, wat de efficiëntie en effectiviteit van het proces niet ten goede komt. Bovendien kan er veel informatie verloren gaan in de organisatie (REC10), (REC08). Andersom geldt dit ook op kleine schaal voor het ontwerp bureau. Marketeers geven aan dat zij vaak met de account van het bureau aan tafel zitten in plaats van met de ontwerper zelf. Op die manier kan informatie verkeerd of helemaal niet doorgegeven worden (REC13).

WAAROM GAAT HET MIS?

Wanneer de verantwoordelijke persoon te laag in de organisatie staat, kan het bovendien zo zijn dat hij de ontwerper niet voldoende informatie kan geven of niet onvoldoende diep op het probleem in kan gaan. Hierdoor moet het bureau of veel zelf uitzoeken of er moet veel overlegd worden met het hogere management. REC08: *"Een productmanager heeft een beperkte scoop en kijkt meer naar het probleem dat direct voor hem ligt dan naar wat er achter zit. Terwijl de marketing directeur of commercieel directeur wel meer de conversatie aan kan over het achterliggende probleem..."* Dit komt doordat de marketing directeur veel

meer ervaring heeft en vaak een beter overzicht heeft van alles wat zich binnen het merk afspeelt.

IDEALE SITUATIE

Om een helder en inspirerend proces te krijgen, moet er niet te veel politiek, te veel vertraging en frustratie zijn. Het moet een open relatie zijn waarbij continu elkaars verwachtingen worden gemanaged zodat op basis van goed vertrouwen kan worden samengewerkt. Ryd (2004) bevestigt dit belang. Daarnaast geven ontwerpers de voorkeur aan kleinere organisaties waarbij de mensen met wie zij direct contact hebben bevoegd zijn om beslissingen te nemen.

BERUST EEN CONCEPTKEUZE OP BEWIJS OF GELOOF?

Het ontwerpbureau maakt meerdere voorstellen als oplossing voor het gestelde ontwerpprobleem in de briefing. Het bedrijf moet kiezen welk ontwerp zij verder willen ontwikkelen en uiteindelijk op de markt willen brengen. De marketeer en de ontwerper hebben echter verschillende opvattingen over hoe deze keuzes het beste tot stand kunnen komen.

De marketeer wil zoveel mogelijk risico's uitsluiten. Hij gebruikt daarom kwalitatieve consumentenonderzoeken om gefundeerde keuzes te kunnen maken op basis van wat de consument wil. De concepten worden dan voorgelegd aan een consumentenpanel waarna hen vragen worden gesteld door een onafhankelijk onderzoeksbureau.

Volgens de ontwerper moet een marketeer zich niet te veel laten beïnvloeden door consumentenonderzoeken. Er moet niet te veel afgegaan worden op wat de consument wil. Er wordt een soort algemene deler verkregen, wanneer de consument wordt gevraagd wat hij wil. En daarmee kan een merk zich niet positioneren, dan blijft alles hetzelfde en een merk moet een eigen gezicht hebben om te kunnen blijven bestaan in de commerciële wereld. "*Als je te algemeen wordt, kun je morgen ingeruild worden*" (REC05). Bovendien blijven mensen altijd positiever over dingen die ze al kennen, maar die plaats in de markt is al ingevuld, dus daar moet juist aan voorbij gegaan worden (REC06), (REC08), (REC10). Dit wordt ook beschreven door Lawson (2006, p. 86). Daarnaast gebeurt er tijdens een consumentenonderzoek iets, wat in het echt helemaal niet gebeurt. Bij een onderzoek gaan mensen diep over een verpakking nadenken, terwijl de consument in de supermarkt in een 10^{de} van een seconde, vanuit zijn hart een aankoopbeslissing maakt (REC10).

Daarom worden onderzoeksuitslagen die betrekking hebben op specifieke elementen als kleur en lettertypen niet bruikbaar gevonden. Voor ontwerpers is het relevant om te weten of

een ontwerp de juiste associaties oproept en of de juiste boodschap wordt gecommuniceerd.

De ontwerpers stellen dat het maken van een conceptkeuze geen wetenschap is. Wanneer concepten de juiste associaties oproepen en de juiste boodschap communiceren draait het maken van een conceptkeuze vooral om gevoel en geloof (REC10), (REC06). Dit geloof wordt overgebracht door een goede onderbouwing, goede insights en een liefst zo simpel mogelijk verhaal (REC06), (REC08). Er worden geen checklists gebruikt, het gaat heel intuïtief, de ontwerpers proberen zich zo goed mogelijk in te leven in de consument (REC08).

WAAROM GAAT HET MIS?

Het hoger management is een discipline die als het ware 'buiten' de andere disciplines valt. Zij vallen hier buiten omdat zij niet direct bij het ontwikkelproces betrokken zijn, maar zij spelen wel een heel belangrijke rol, omdat zij uiteindelijk de plannen van marketing moeten goedkeuren. De marketeer moet aan het hoger management kunnen bewijzen dat hij de juiste beslissingen heeft gemaakt, want zij hebben een investering gedaan in het project en willen zo veel mogelijk zekerheid hebben dat het product succesvol wordt in de markt, zodat dit geld ook weer wordt terugverdiend. *"Marketing moet een goed verhaal hebben waarom zij een bepaald product op de markt willen hebben"*(REC04).

IDEALE SITUATIE

Volgens de ontwerpers kan consumentenonderzoek wel nuttig zijn, maar moet dit slechts als informatief worden gezien en mag dit zeker niet sturend zijn bij het maken van een conceptkeuze. Het kan bijvoorbeeld gebruikt worden om een beslissing niet te veel te laten beïnvloeden door persoonlijke interpretaties. Of een ontwerp bijvoorbeeld 'verfrissend' is, is een zeer subjectieve beoordeling. Met een consumentenpanel kan in dat geval gekeken worden of het ontwerp inderdaad de juiste associatie oproept, in dit geval 'verfrissend' (REC08). Ook kan op die manier nagegaan worden welk ontwerp een bepaalde boodschap het beste communiceert. Los van de onderzoeken moet de klant op een gegeven moment gewoon de durf hebben om een keuze te maken, omdat hij daar in gelooft (REC08).

Daarnaast is het belangrijk om ontwerpers te betrekken bij de manier waarop het onderzoek wordt uitgevoerd zoals Young (2002) beschrijft, zie hiervoor Hoofdstuk 3. Een suggestie is om de aankoop omgeving bij de onderzoeken zo realistisch mogelijk na te bootsen, bijvoorbeeld door gebruik te maken van virtual reality.

§ OVERZICHT PROBLEEMGEBIEDEN

Uit voorgaande analyse zijn een aantal probleemgebieden naar voren gekomen. Er is een omschrijving gegeven van het probleem, de aard van het probleem en er is een beoogde ideale situatie geschetst. Hieronder volgt een beknopt overzicht van de probleemgebieden wat als antwoord zal dienen op de onderzoeksvraag:

Op welke contactmomenten van het grafisch verpakkingsontwerpproces bestaat er onenigheid tussen de marketeer van de ontwerpdracht en het ontwerpbureau dat de opdrachten uitvoert, waardoor worden deze veroorzaakt en hoe zou de ideale situatie worden beschreven?

PROBLEEM BESCHRIJVING	De hoeveelheid informatie om de uitgangspunten te beschrijven die in of bij de briefing wordt gegeven is te uitgebreid en niet meer behapbaar voor de ontwerper. Het bevat te veel overwegingen en informatie die niet relevant of bruikbaar is voor de ontwerper.
REDEN	De marketeer is er of zelf nog niet helemaal uit, maar begrijpt vooral te weinig van het ontwerpproces om een goede afweging te kunnen maken voor de hoeveelheid en relevantie van de informatie.
IDEALE SITUATIE	Een briefing moet kort en krachtig zijn en een open vraag bevatten waarbij een aantal kernwaarden worden genoemd die voldoende achtergrond informatie geven.
PROBLEEM BESCHRIJVING	In de briefing worden te veel randvoorwaarden beschreven waar de ontwerper in het beginstadium nog niet mee lastig gevallen wil worden. Zij belemmeren het creatieve proces.
REDEN	De ontwerper en de marketeer hebben een verschillende prioriteit. Voor de marketeer is het eerst belangrijk dat een verpakking geproduceerd kan worden voor een commercieel aantrekkelijke prijs, terwijl de ontwerper eerste de vormgeving kloppend wil hebben.
IDEALE SITUATIE	Het is belangrijk om de achterliggende gedachte van de eisen te weten en een deel van de randvoorwaarden te categoriseren per fase van het proces waarin deze belangrijk zijn.

PROBLEEM BESCHRIJVING	Er is weinig samenwerking tussen de ontwerper en de andere disciplines die in een multidisciplinair team bij een ontwerpproject zijn betrokken
REDEN	Niet alle disciplines staan open voor samenwerken, maar vooral wil marketing de controle houden over het proces, omdat zij uiteindelijk eindverantwoordelijke zijn voor het project.
IDEALE SITUATIE	Door een open samenwerking met andere disciplines kan samen naar een oplossing worden gezocht die optimaal is voor alle disciplines. Bovendien blijkt er samen vaak veel meer mogelijk.

PROBLEEM BESCHRIJVING	Het iteratieve proces wordt door marketeers als zeer tijdrovend ervaren, terwijl het voor de ontwerper juist heel prettig is, omdat op die manier het creatieve proces kan worden gestimuleerd.
REDEN	Gedurende het ontwerptraject liggen de focus van de ontwerper en de marketeer te ver uit elkaar. De focus van marketing is om zo snel mogelijk het nieuwe ontwerp in de schappen te hebben liggen. De focus van de ontwerper ligt veel meer op het creëren van een onderscheidend ontwerp.
IDEALE SITUATIE	Het is belangrijk dat samen naar het eindresultaat wordt gewerkt, daarbij zijn een open communicatie en regelmatig tussentijdse reviews heel belangrijk. Door de iteraties kan de ontwerper een beter gevoel krijgen voor wat de marketeer wil en komen onbewuste aannames naar voren.

PROBLEEM BESCHRIJVING	Obstakels die het ontwerpproces vertragen.
REDEN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Het niet duidelijk managen van verwachtingen. 2. Indirect contact met de verantwoordelijken door grote gelaagdheid van marketing organisaties en bureaus die met accounts werken. 3. De verantwoordelijke staat te laag in de organisatie en kan daardoor de discussie over het achterliggende probleem niet aan.
IDEALE SITUATIE	In het ideale geval hebben de verantwoordelijken genoeg kennis en de bevoegdheid om beslissingen te nemen en is er niet te veel organisatiepolitiek. Het is een open proces waarin continu elkaars verwachtingen worden gemanaged zodat op basis van goed vertrouwen kan worden samengewerkt.

PROBLEEM BESCHRIJVING	Bij de conceptkeuze spelen consumentenonderzoeken een belangrijke rol voor de marketeers. De ontwerpers zijn echter van mening dat deze onderzoeken niet sturend mogen zijn en dat de conceptkeuze moet worden gemaakt door een combinatie van goede onderbouwing, goed insights en een hoeveelheid gevoel en geloof.
REDEN	Marketing moet verantwoording afleggen aan het hogere management en kunnen aantonen dat de juiste beslissingen zijn genomen.
IDEALE SITUATIE	Consumentenonderzoek moet meer informatief gebruikt worden of als middel om persoonlijke interpretaties weg te nemen bij beslissingen, maar deze mag nooit sturend zijn bij het maken van een ontwerpkeuze. Het is ook belangrijk ontwerpers te betrekken bij de manier waarop het consumentenonderzoek wordt uitgevoerd en de onderzoeksomgeving zo realistisch mogelijk te maken.

Al deze problemengebieden vormen in meer of mindere maten een belemmering voor de efficiëntie en effectiviteit van het ontwerpproces. Door deze problemen weg te nemen kan de efficiëntie en effectiviteit van het ontwerpproces worden verbeterd.

HOOFDSTUK 6

AANBEVELINGEN VOOR HET ONTWERPEN VAN EEN TOOLBOX

In dit hoofdstuk zal antwoord gegeven worden op de hoofdvraag van het onderzoek:
Welke aanbevelingen kunnen worden geformuleerd voor het ontwerpen van een toolbox ter bevordering van de efficiëntie en effectiviteit van het ontwerpproces als geheel?

De in Hoofdstuk 5 beschreven analyse dient als basis voor het beschrijven van deze aanbevelingen voor het ontwikkelen van de toolbox.



HOOFDDOEL TOOLBOX

Het hoofddoel van de toolbox is om tools te bieden die het ontwerpproces voor de vormgeving van het verpakkingsontwerp efficiënter en effectiever laten verlopen.

Voor het bevorderen van de efficiëntie en de effectiviteit van het ontwerpproces moet de focus liggen op het verbeteren van de samenwerking tussen de marketeer en de ontwerper gedurende het briefingstraject en bij beslismomenten. De toolbox moet daarbij ingezet kunnen worden bij de verschillende ontwerptrajecten genoemd in de paragraaf 'Typen ontwerptrajecten'.



TOOLS DIE DE TOOLBOX MOET BEVATTEN

Om het ontwerpproces voor de vormgeving van het verpakkingsontwerp efficiënter en effectiever te laten verlopen moet de toolbox een aantal tools bevatten. De aanbevelingen voor het ontwikkelen van de toolbox bestaan uit een beschrijving van doelen die door tools moet worden gerealiseerd. Deze doelen zijn gebaseerd op de het wegnemen van de probleemgebieden zoals deze beschreven zijn in de analyse. Er is onderscheid gemaakt tussen drie verschillende partijen aan wie de toolbox tools moet bieden: de marketeer, de ontwerper en het multidisciplinaire projectteam. Per partij zijn de doelen beschreven die door de tools moeten worden gerealiseerd.

De toolbox moet tools bieden aan de marketeer:

- Opdat hij een beter begrip krijgt van het ontwerpproces zodat hij de informatie in de briefing op een dusdanige manier aan de ontwerper kan verstrekken dat deze relevant en bruikbaar is bij het ontwerpproces.
- Opdat hij de randvoorwaarden op een bruikbare manier en op een relevant moment aan de ontwerper kan presenteren.
- Opdat hij in staat wordt gesteld bij een gelaagde organisatie snel informatie door te presenteren.
- Opdat hij in staat wordt gesteld om in een grote organisatie snel de benodigde informatie op te roepen.
- Opdat hij consumentenonderzoek op de juiste manier kan opzetten en hieruit de juiste conclusies kan trekken die bruikbaar zijn voor het beslissingsproces.

De toolbox moet tools bieden aan de ontwerper:

- De toolbox moet tools bieden aan de ontwerper, opdat hij in staat gesteld wordt om een goede onderbouwing te bieden die gericht is op de eindgebruiker. Ook moet deze onderbouwing bruikbaar zijn voor de marketeer om gefundeerde keuzes te maken die hij aan het hoger management kan verantwoorden.

De toolbox moet tools bieden aan het multidisciplinaire projectteam:

- Opdat de samenwerking tussen de verschillende disciplines wordt bevorderd waarbij marketing wel het overzicht kan behouden.
- Opdat alle disciplines worden gestimuleerd elkaars verwachtingen naar elkaar duidelijk te maken.



AANBEVELINGEN VOOR HET ONTWIKKELEN VAN DE TOOLBOX

Nu de doelen zijn beschreven die de tools moeten realiseren, bestaan de vervolgstappen voor het ontwikkelen van deze toolbox, uit het ontwikkelen en verzamelen van tools die deze doelen kunnen realiseren. Veel van de beschreven tools hebben betrekking op de informatievoorziening binnen het ontwerpproces. Voor het ontwikkelen van deze tools is het aan te raden dieper in te gaan op de informatiestromen binnen het ontwerpproces. Wanneer bekend is wanneer aan welke informatie behoefte is, is het vervolgens belangrijk om dieper in te gaan op verschillende formatten waarin deze informatie moet worden gepresenteerd.

In Bijlage 9 zijn een aantal tools beschreven die reeds door de respondenten in de interviews zijn benoemd. In dit onderzoek is niet heel diep op het gebruik van deze tools ingegaan, daarom is het aan te raden na te gaan bij welk type project deze tools worden ingezet en in

hoeverre zij bijdragen aan het efficiënter en effectiever laten verlopen van het ontwerptraject. Hiermee kunnen deze tools als basis dienen voor het vullen van de toolbox.

Naast dat de toolbox tools bevat die de efficiëntie en effectiviteit van het ontwerpproces kunnen bevorderen, kan de toolbox ook de functionaliteit krijgen om informatie binnen het project of van andere projecten te dragen. Het gebruik van bijvoorbeeld een intranet blijkt sterk bij te dragen aan een efficiënt ontwerpproces (Bruce & Bessant, 2002, p. 84). Bij het ontwikkelen van de toolbox is het aan te raden om ook deze functionaliteit in overweging te nemen.

Ten slotte dient het aanbeveling om onderzoek te doen naar een goed gebruiksgemak van de toolbox. Een slecht gebruiksgemak zal verhinderen dat gebruik gemaakt zal worden van de toolbox, en daarmee zal zijn toegevoegde waarde sterk afnemen. Aan de hand van de huidige scenario's te vinden in Bijlage 7 en 8, kan een toekomst scenario worden beschreven van de verschillende stappen die worden gezet.



HOOFDSTUK 7

DISCUSSIE

In dit hoofdstuk worden de uitkomsten van het onderzoek nader beschouwd en zullen enkele kritische kanttekening geplaatst worden bij de uitkomsten van het onderzoek.

Bij de probleemgebieden kan opgemerkt worden dat veel problemen vooral vanuit het perspectief van de ontwerper worden aangedragen en in veel mindere mate vanuit de kant van de marketeer. Een reden hiervoor kan zijn dat de respondenten van de groep opdrachtgevers vooral marketing managers betreft die hoog in de organisatie staan. Zij hebben veel ervaring met ontwerptrajecten en zijn door de jaren heen wel vertrouwd geraakt met de omgang met ontwerpers. Deze marketing managers stellen zelf vaak niet meer de briefing op, maar dit wordt gedaan door jonge marketeers die veel lager in de organisatie staan. De problemen die de ontwerpers schetsen hebben dan ook meer betrekking op deze marketeers die niet geïnterviewd zijn in dit onderzoek.

Veel van de aangegeven probleemgebieden worden niet concreet door de respondenten genoemd. Vaak gaven zij aan dat er geen problemen waren, wanneer deze vraag direct aan hen werd gesteld. Aan de hand van de antwoorden op andere vragen kon echter wel afgeleid worden dat er onenigheid aan de orde was op bepaalde punten. Hoewel geprobeerd is de informatie zo objectief mogelijk te bekijken zit hier toch enige subjectieve interpretatie in. Daarom zou het wellicht beter geweest zijn de probleemgebieden nog eens te bediscussiëren met de respondenten.

Uit het onderzoek kwam naar voren dat er onderscheid gemaakt kan worden tussen verschillende typen projecten binnen het verpakkingsontwerpproces. Omdat dit gedurende het onderzoek naar voren is gekomen is dit niet meegenomen in het onderzoek naar de verschillende probleemgebieden. Bij het voortzetten van de interviews is ingegaan op NPD-projecten of revolutionaire redesigns. Er kan dan ook niet duidelijk vastgesteld worden of de probleemgebieden aan de orde zijn bij alle verschillende typen ontwerptrajecten.



HOOFDSTUK 8

REFERENTIES

Baarda, D., Goede, M. d., & Teunissen, J. (2009). *Basisboek Kwalitatiefonderzoek, tweede druk*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv.

Boer, R. (2011). *Inhoud*. Opgeroepen op november 3, 2011, van [www.boek-branddesign.nl: http://www.boek-branddesign.nl/downloads/branddesign_checklist.pdf](http://www.boek-branddesign.nl/downloads/branddesign_checklist.pdf)

Bogers, T., Meel, J. v., & Voordt, v. d. (2008). Architects about briefing, recommendations to improve communication between clients and architects. *Facilities, Vol. 26, Nr 3/4*, 109-116.

Bruce, M., & Bessant, J. (2002). *Design in Business, strategic innovation through design*. Harlow: Pearson Education Limited.

Cooper, R., & Jones, T. (1995). The interface between design and other key functions in product development. In M. Bruce, & W. Biemans, *Product development* (pp. 81-99). Chichester: Wiley.

Coulson, N. (2000). An application of the stages of change model to consumer use of food labels. *British Food Journal, Vol. 102, Nr. 9*, 661-668.

Eger, A. e. (2008). *Productontwerpen (derde druk)*. Den Haag: Uitgeverij Lemma.

Institute of Grocery Distribution (IGD). (2003). *Continued Demand for Convenience*. Opgeroepen op November 2003, van www.igd.com/analysis/

Klooster, R. t. (2002). *Packaging Design, a methodological development and simulation of the design process*. Delft: Druk. Tan Heck.

Klooster, R. t., Dirken, J., Lox, F., & Schilpenoord, A. (2008). *Zakboek Verpakkingen*. Doetinchem: Reed Business.

Koopmans, F. (2011). *De kracht van verpakking*. Deventer: Kluwer.

Kotler, P., Ang, S., Leong, S., & Tan, C. (1996). *Marketing Management: An Asian Perspective*. Singapore: Prentice Hall.

Lawson, B. (2006). *How designers think, the design process demystified*. Oxford: Architectural Press.

Lysonski, S., Durvasula, S., & Zotos, Y. (1996). Consumer decision-making styles: a multi-country investigation. *European Journal of Marketing, Vol. 30, Nr. 12*, 10-21.

Page, J. (1972). *Planning and Protest, Design Participation*. London: Academy Editions.

Phillips, P. (2004). *Creating the perfect design brief, how to manage design for strategic advantage*. New York: Allworth Press.

Prendergast, P., & Pitt, L. (1996). Packaging, marketing, logistics and the environment are there trade-offs? *International Journal of Physical Distribution & Logistic Management, Vol. 26, Nr. 6*, 60-72.

Rettie, R., & Brewer, C. (2000). The verbal and visual components of package design. *Journal of Product and Brand Management, Vol. 9, Nr. 1*, 56-70.

Rundh, B. (2005). The multi-faceted dimension of packaging; marketing logistic or marketing tool? *British Food Journal, Vol. 107, Nr. 9*, 671-684.

Ryd, N. (2004). The design brief as carrier of client information during the construction process. *Design studies, Vol. 25*, 231-249.

Silayoi, P., & Speece, M. (2004). Packaging and purchase decisions, an exploratory study on the impact of involvement level and time pressure. *British Food Journal, Vol. 106, Nr. 8*, 607-628.

Underwood, R., Klein, N., & Burke, R. (2001). Packaging communication: attentional effects of product imagery. *Journal of Product & Brandmanagement, Vol 10, Nr. 7*, 403-422.

Universiteit Twente. (2011a). *LEERSTOEL PACKAGING DESIGN & MANAGEMENT*. Opgeroepen op oktober 31, 2011, van www.utwente.nl: <http://www.utwente.nl/ctw/opm/packagingeventtwente/leerstoel/>

Universiteit Twente. (2011b). *Packaging event Twente*. Opgeroepen op oktober 31, 2011, van www.utwente.nl:

<http://www.utwente.nl/ctw/opm/packagingeventtwente/presentaties/Algemene%20informatie/Packaging%20Event%20-%20Informatie%20Leerstoel.pdf>

Warde, A. (1999). Convenience food: space and timing. *British Food Journal*, Vol. 101 Nr.7 , 518-527.

Young, S. (2002). Packaging design, consumer research, and business strategy: the march towards accountability. *Design Management Journal* , 10-14.

Figuur 4: (Silayoi & Speece, 2004)