

KPN in Vorm

Kaders voor een strategisch vormgevingsbeleid

Inleiding

De afgelopen twee jaar heeft KPN een aantal grafische, ruimtelijke en industriële ontwerpprojecten onder begeleiding van een adviseur gerealiseerd. Inmiddels is bij KPN CC, de belangrijkste opdrachtgever, de behoefte ontstaan deze ontwerpprojecten te evalueren, de taken van de adviseurs vormgeving te herdefiniëren en, in het licht van de nieuwe kernwaarden en merkpositionering van KPN, vormgeving als onderdeel van de bedrijfsidentiteit van KPN een beleidskader te geven.

Tegen deze achtergrond volgt bijgaand een studie (conceptfase) naar het belang van vormgeving voor de visuele identiteit van KPN en een voorstel voor het omschrijven van de beleidskaders waarin de waarde van deze ontwerpen voor de visuele identiteit van KPN gewaarborgd kan worden.

Naast de evaluatie van een aantal ontwerpprojecten zijn in de studie ook aanbevelingen en suggesties opgenomen voor implementatie en toetsing.

De opdracht tot het schrijven van dit beleidsplan werd verleend door mevr. S.J. Kimkes, manager Communicatie, KPN CC.

Om een goed inzicht te krijgen over de rol van vormgeving binnen de huidige KPN beleidsstructuren zijn gesprekken gevoerd met Michel de Boer van Studio Dunbar, Bas Pietersen KPN CC en Daniela Petovic KPN Kunstzaken.

De studie omvat de volgende onderdelen:

- Een vrij algemene toelichting op het belang van vormgeving voor de bedrijfsidentiteit van KPN.
- Een beschrijving van de huidige situatie bij KPN op het gebied van vormgeving als bijdrage aan de bedrijfsidentiteit.
- Aanbevelingen op gebied van beleid voor vormgeving.
- Concrete vertaling van de aanbevelingen voor de korte en lange termijn met bijbehorende projecten.

©

Kirsten Algera
Ernst van der Hoeven
Oktober 2005

1. Het belang van vormgeving

Vormgeving is non-verbale communicatie, gekoppeld aan de beeldvorming van een organisatie. Het is voor KPN een belangrijk middel om zich te onderscheiden van zijn concurrenten. In een omgeving en markt waarin het kwalitatieve onderscheid tussen producten en diensten steeds kleiner wordt, worden 'emotionele' factoren als imago en perceptie immers steeds belangrijker. Vormgeving speelt hierbij een belangrijke rol, niet alleen in de *producten* die worden aangeboden maar in *alle* visuele uitingen van KPN: de visuele identiteit. Vormgeving positioneert.

De hoeveelheid informatie die we dagelijks tot ons nemen wordt steeds groter, terwijl ons vermogen daadwerkelijk op te nemen niet evenredig groeit. Een gemiddelde Nederlandse consument neemt dagelijks honderden reclameboodschappen tot zich. Om zakelijk succesvol te zijn, moet een organisatie zich dan ook duidelijk en eenduidig positioneren en profileren. Vormgeving kan een krachtig en consistent beeld van KPN creëren.¹ Vormgeving verduidelijkt.

Om in de informatiejungle van de 21^{ste} eeuw op te vallen is het van groot belang er uit te springen met kwalitatief hoogwaardige vormgeving. Door het succesvolle gebruik van vormgeving door bedrijven zo verschillend als MTV, Sony, Hema en Apple is de gemiddelde consument de laatste jaren getransformeerd in een vormgevingsbewuste klant. Met name jongeren, opgegroeid met TV, games en merkbewustzijn, zijn getraind in het herkennen van goede en/of onderscheidende vormgeving. Niet voor niets zijn bedrijven met een opvallende vormgeving steeds vaker 'leader of the pack'. Deze ontwikkelingen zijn voor KPN, dat ook de overgang heeft gemaakt van een klassiek telecombedrijf naar een communicatie & entertainmentprovider, van groot belang. Vormgeving onderscheidt.

Vormgeving is niet alleen van commercieel belang, vormgeving is ook een belangrijke factor in de *bedrijfscultuur* van KPN. Het symboliseert de principes en de houding van KPN en zijn medewerkers en kan op die manier inspireren tot 'company pride' en een rol spelen in recruitment strategieën. Daarnaast schept vormgeving verband in een veranderende bedrijfsstructuur. Het samenbrengen van verschillende KPN-divisies in één centraal bedrijf vergt het uiterste van de bedrijfsstijl. De overgang in Vormgeving schept een band.

Een kwalitatief hoogwaardig vormgevings- en sponsorbeleid laat tenslotte zien dat een organisatie zich bewust is van zijn culturele en maatschappelijke verantwoordelijkheid. Al bij KPN's voorganger PTT werden deze waarden onderkend, zij het meer vanuit het sociaal engagement van een staatsbedrijf en de gedachte dat vormgeving maatschappelijke taken heeft. In een meer commerciële omgeving is dit bewustzijn echter nog steeds van belang, nu als uiting van een bedrijf dat weet wat er speelt, gericht is op de actualiteit en zich betrokken voelt bij maatschappelijke dynamiek. Vormgeving toont contextbewustzijn.

¹ BLAICH, R. & J., *Product Design and Corporate Strategy, Managing the Connection for Competitive Advantage*, New York 1993
zie ook: THIEL, P. Van & MICHELS, W., *De Basis van Designmanagement*, Groningen 1998

2. Vormgeving als onderdeel van de bedrijfsidentiteit

De identiteit van KPN is wat zij is en wat zij uitstraalt. 'Identity is corporate strategy made visible'². Daarnaast is er de gewenste identiteit, het beeld van hoe men wil zijn en wat men wil uitstralen, en het zelfbeeld, het beeld dat medewerkers *binnen* de organisatie van de organisatie hebben. Het corporate identiteitsbeleid is erop gericht de identiteit en het zelfbeeld om te zetten in de gewenste identiteit. Dit beleid kent een aantal belangrijke aspecten:

1. persoonlijkheid/kernwaarden
2. communicatie
3. gedrag
4. vormgeving

Het unieke van KPN is zijn persoonlijkheid: de kernwaarden. Communicatie, gedrag en vormgeving zijn de middelen om deze mentaliteit van KPN te uiten. Zij staan niet op zichzelf. De samenhang tussen deze elementen is van groot belang. Zo kan communicatie gedrag ondersteunen, en kan het 'lading' geven aan vormgeving. Vormgeving kan op haar beurt de communicatie impact geven. Van belang is dat deze elementen enerzijds voor de verschijning van kernwaarden zorgen, anderzijds lading geven aan de verschijning. Op deze manier kan invloed worden uitgeoefend op het imago van de organisatie³. Vormgevingsbeleid, imagodenken en merkdenken zijn daarom nauw met elkaar verbonden. Een merk levert een onderscheidende waarde, vormgeving versterkt de kracht van het merk.

De nauwe relatie tussen bovenstaande elementen laat nog eens zien hoe belangrijk het is dat vormgeving deel uitmaakt van een geïntegreerd identiteitsbeleid. Zoals uit een recente studie van De Beyerd naar vormgeving van PTT en KPN tussen 1906 en 2002 blijkt kan vormgeving geen rol van betekenis spelen als zij als een autonome en incidentele toevoeging wordt opgevat⁴. Het vormgevingsbeleid kan en *moet* aansluiten op zowel het corporate communicatiebeleid, waar de identiteit, het imago en het merk worden ontwikkeld, als op het marketingbeleid, waar de marketingstrategie en merkdenken worden ontwikkeld. Zij voeden de vormgeving, die op haar beurt het communicatie- en marketingbeleid versterkt. Om de mogelijkheden van vormgeving te benutten moet het ingebed zijn in het in- en externe communicatiebeleid van de onderneming.

3. Ontwikkeling en beheersing van de visuele identiteit

De totale visuele identiteit van KPN is de som van product-, informatie- en omgevingsvormgeving. Het visuele identiteits- en vormgevingsbeleid gaat veel verder dan het ontwikkelen en bewaken van de huisstijl. De visuele identiteit moet worden geïnterpreteerd, vertaald, uitgebouwd en teruggekoppeld om up to date te blijven, zij moet kortom niet alleen consistent, maar ook flexibel zijn.

² OLLINS, W., *Corporate Identity*, Boston 1990

³ OLLINS, W., *The New Guide to Identity*, Aldershot 1995

⁴ WITTE, A., *Design is geen vrijblijvende zaak, imago en context van de PTT-vormgeving tussen 1906 en 2002*, De Beyerd, Breda 2005

De volgende onderdelen zijn van belang:

a. (Blijvende) ontwikkeling van de visuele identiteit

Hierbij gaat het niet alleen om het actualiseren en vertalen van de merkidentiteit in vorm, maar ook om het uitzetten van de route voor de realisatie van de visuele identiteit.

b. Beheersing en bewaking van de visuele identiteit

Voor een goede beheersing is niet alleen het maken van toolkits en manuals nodig, maar ook en vooral de inzet van inspirerende overlegstructuren en procedures en het ingrijpen in gevallen van verkeerde toepassing. Dit kan alleen bij een uitgewerkt evaluatie- en 'vangnet'beleid.

c. Enthousiasmeren en implementeren

KPN werknemers en relevante partijen buiten KPN zoals Primafoon- en Proclaremedewerkers moeten inzicht krijgen in het belang van vormgeving en er enthousiast voor gemaakt worden. Alleen als dat belang tot in de haarvaten van het bedrijf is doorgedrongen en elke partij deelgenoot is ontstaat een daadwerkelijk draagvlak voor het hanteren van een consistente visuele identiteit.

d. Strategisch designmanagement

Bij de ontwikkeling en beheersing van de visuele identiteit gaat het niet alleen om de afzonderlijke delen, maar ook en vooral om de relatie tussen de onderdelen. Deze moeten onderhevig zijn aan een strategisch designmanagement, de orkestratie van *alle* vormgevingsuitingen. Hierbij wordt gekeken welke activiteiten wanneer worden ingezet en hoe deze activiteiten het beste benut kunnen worden. Ook het onderzoek naar standaardisatie of juist verzelfstandiging van vormgevingsuitingen behoort tot het strategisch designmanagement.

Problemen in het strategische vormgevingsbeleid ontstaan wanneer binnen een organisatie op verschillende plaatsen aan vormgevingsbeleid en – ontwikkeling wordt gedaan zonder een goede onderlinge afstemming. Een onoverzichtelijke situatie heeft tot gevolg dat er geen herkenbaar beeld ontstaat.

Deze vier componenten vormen het kader van het vormgevingsbeleid en zullen hieronder nader worden toegelicht. Om het kader in te vullen is het nodig visuele identiteit/vormgeving een *structurele* plek en vertegenwoordiging in de organisatiestructuur van KPN te geven, nabij het kloppende (communicatie)hart van het bedrijf. De Raad van Bestuur is dan ook de eerste geleiding die het belang van vormgeving moet onderschrijven en uitdragen. Als vormgeving een rol wil spelen, is het nodig om het tot een vanzelfsprekend onderdeel van het communicatiebeleid en de bedrijfscultuur te maken. Een door de Raad van Bestuur (namens hen de directies van Corporate Communicatie en Corporate Marketing) ondersteund vormgevingsbewustzijn is een eerste stap in een strategisch vormgevingsbeleid. Een tweede stap is een divisieoverschrijdende overlegstructuur op het gebied van visuele identiteit en vormgeving met vertegenwoordigers van communicatie- en marketingafdelingen.

Ad a

KPN in beweging

Een permanente aandacht voor visuele identiteit en vormgeving is op dit moment eens te meer aan de orde vanwege de recent voorgestelde merkpositionering. Op basis van consumentenonderzoek is het merkconcept van KPN in het afgelopen

jaar aangescherpt⁵. Geconstateerd werd dat door de veranderende marktomstandigheden (nieuwe producten, diensten en merken) nog meer nadruk op de samenhang tussen producten, diensten en dienstverlening van belang is; KPN moet zich richten op de som der delen.

KPN positioneert zich als het bedrijf dat zekerheid biedt in een veranderende wereld. Maar: zekerheid kan ook saai worden. Terwijl de concurrentie er alles aan doet om niet als saai te worden geafficheerd, legt KPN (te) veel nadruk op een historisch gegroeid vertrouwen. Niet alleen zekerheid en persoonlijkheid, maar ook vernieuwing moet in de toekomst een belangrijke rol spelen in de profilering van KPN, zo luidt de conclusie van de recente merkpositionering. Niet alleen 'altijd dichtbij', maar ook: 'je meenemen met de zekerheid van vandaag naar de wereld van morgen': 'Het kan met KPN'. Vrij vertaald naar een identiteit zou dit moeten leiden tot het beeld van een duidelijke, humane, vriendelijke, verfrissende, oprechte, vitale, avontuurlijke, spontane, ambitieuze maar betrouwbare KPN. Een KPN van nu omarmt de toekomst.

Het bovenstaande in aanmerking genomen kan worden geconstateerd dat de ambities van KPN in de afgelopen jaren door zowel product- als marktontwikkelingen steeds zijn verlegd. De vormgeving echter is hierin maar ten dele meegegaan. Zo heeft Studio Dumbar zich de afgelopen jaren met name gericht op de vernieuwing van het KPN logo en een vergroting van de eenheid van vormgeving, niet op een ontwikkeling, verbreding, revitalisering en implementatie van de bedrijfsstijl⁶. Omdat de studio behoefte had aan input is zelfstandig overgegaan tot het organiseren van 'groensdagen' voor de afdeling KPN Interactief. Hier werd met medewerkers van de afdeling en Studio Dumbar de implementatie van de bedrijfsstijl besproken.

De ontwikkeling van een nieuwe merkpositie KPN is een goed moment de vormgeving in de toekomst *we/* te laten aansluiten op veranderende ambities. Een vormgevingsbeleid dat in samenhang met de identiteitsontwikkeling wordt ingevuld en uitgewerkt is een belangrijk onderdeel van de realisatie van een nieuwe merkidentiteit.

Ad b

De Huisstijlgevangenis

Als een merk in een omgeving van overvloedige informatie en keuzemogelijkheden goed wil communiceren, zijn consistentie en herkenbaarheid noodzakelijk. Daarom zijn alle uitingen van KPN onderhevig aan de bedrijfsstijl. In bepaalde gevallen kan het voorkomen dat hiervan bewust wordt afgeweken. Bijvoorbeeld bij bijzondere uitgaven zoals het jaarverslag of bij de belettering van gebouwen. Daar waar een grotere autonomie in ontwerp nodig is om een andere positie in te nemen wordt de bedrijfsstijl eerder als een inspiratiebron dan als een handleiding beschouwd. Bijzondere toepassingen worden echter altijd in de geest van de merkidentiteit van KPN gemaakt.

Herkenbaarheid van de bedrijfsstijl wil echter niet zeggen dat de gekozen visuele identiteit als een keurslijf moet worden opgevat. Het gaat bij een bedrijfsstijl nu eenmaal niet om een letterlijke bewaking, maar om kaders waarbinnen de vormgeving tot stand komt. De afgelopen twee jaar is de bedrijfsstijl volgens betrokkenen als Studio Dumbar en adviseurs op het gebied van vormgeving te zeer beschouwd als een ééndimensionale toolkit, te weinig als een raamwerk dat invulling en bezieling behoeft. Het door Studio Dumbar ontworpen frame staat als een huis, maar door een gebrek aan invulling, onduidelijk beeldgebruik en te weinig orkestratie van vormgevingsuitingen blijft de gewenste impact achterwege. Het gevaar bestaat dat dit leidt tot een starre en ongeïnspireerde uitstraling. Bedrijven zoals Nike die nieuwe identiteitsontwikkelingen steeds op

⁵ KPN presentatie RvB merkpositionering Den Haag, 2005

⁶ Interview met Studio Dumbar d.d. 19.09.05 (Tom Dorresteyn, Michel de Boer)

actuele, binnen de bedrijfsstijl passende, op de doelgroep toegespitste vormgeving weten te vertalen hebben een grote voorsprong. Er is bij KPN behoefte aan een meerdimensionale, geïnspireerde en strategisch georkestreerde bedrijfsstijl, voortkomend uit communicatie- en marketingdoelstellingen.

Ad c

Vormgeving in het bedrijf

Een consistente en zich steeds ontwikkelende visuele identiteit in zowel in- als externe communicatie heeft een positieve invloed op de bedrijfscultuur en de bedrijfstrots. Als de persoonlijkheid en mentaliteit van KPN op een geïnspireerde wijze worden gevisualiseerd kunnen medewerkers zich identificeren en betrokken voelen.

Omgekeerd kan de visuele identiteit alleen worden gehandhaafd als de medewerkers enthousiast en geïnformeerd zijn. Om dit te bereiken, moet het vormgevingsbeleid door het hele bedrijf, van CEO tot receptie, worden gedragen en moet het leuker en gemakkelijker zijn je aan de regels te houden dan deze te negeren.

Een consequentie hiervan is dat er jaarlijks voldoende financiële middelen zijn voor de implementatie, bewaking en uitbouw van de visuele identiteit.

Betrokkenheid bij het vormgevingsbeleid kan alleen worden gecreëerd als wordt overgebracht wat de rol en het belang van vormgeving is in het identiteitsbeleid van KPN en hoe die door elke medewerker kan worden beziel en beheerd.

Momenteel is de vormgevingsexpertise versnipperd over een aantal diensten en medewerkers, zowel in- als extern. Informatie over vormgevings- en bedrijfsstijlkwesties wordt niet altijd gedeeld. Dit schept niet alleen een inefficiënte situatie (zo heeft Studio Dumber diverse voorbeelden van uitgewerkte ontwerpprojecten die op andere afdelingen worden overgedaan omdat er geen overzicht is), maar ook een onduidelijke, waarin orkestratie moeilijk wordt. Deze onduidelijkheid verergert op het moment dat de vormgeving van interne communicatie zich onttrekt aan de bedrijfsstijl en haar eigen gang gaat.

Er is behoefte aan een centraal aanspreek- en informatiepunt m.b.t. vormgeving dat voor iedereen op elk moment bereikbaar is. Dit zou in de vorm van een digitale merkplaats kunnen worden gerealiseerd. Daarnaast is het van belang dat het doel van vormgeving wordt uitgedragen in vormgevingssessies en dat de vormgeving van interne communicatie een consequent onderdeel van het strategische vormgevingsbeleid is.

4. Invulling en implementatie beleidskaders vormgeving

Om tot een geïntegreerd en strategisch vormgevingsbeleid te komen is het zoals gezegd nodig dat vormgeving een structurele plek in de communicatie van KPN krijgt. De komende maanden, wanneer de senior communicatie adviseurs hun werk in een nieuwe organisatie starten, zijn daarvoor een geschikt tijdstip. Om de structurele plek in te kunnen nemen zijn de volgende subdoelen geformuleerd:

- a. Akkoord Raad van Bestuur op vormgevingsambities (namens hen directies Corporate Communicatie en Corporate Marketing)
- b. Overlegstructuur bedrijfsstijl op het niveau daaronder
- c. Overdracht uitkomst overlegstructuur naar alle divisies en medewerkers op uitvoeringsniveau
- d. Opstellen toetsingskader en terugkoppeling
- e. Vormgevingsbewustzijn medewerkers creëren
- f. Perceptie/imago resultaten in kaart brengen

Op de korte (2005/2006) en middellange termijn (2006/2007) kunnen hiertoe de volgende stappen worden genomen:

- I. *Interne bespreking en formulering conclusies conceptbeleidskader KPN*
- II. *(Her)invoering van een bedrijfsstijloverleg (deelnemers: adviseurs op het gebied van communicatie, marketing en vormgeving)*
Anders dan het bedrijfsstijloverleg dat enkele jaren geleden werd gevoerd is een divisieoverstijgende overlegstructuur nodig met een welomschreven gemeenschappelijk doel. Ook een goede terugkoppeling van de uitkomsten van het overleg naar de productiemedewerkers en preferred suppliers is essentieel. Door het ontbreken van structurele beleidskaders op bestuurlijk niveau worden beleidskwesties in de huidige situatie op uitvoerend niveau besproken op ad hoc basis.
- III. *Ontwikkeling digitale merkplaats voor in- en extern gebruik*
- IV. *Protocol beeldgebruik en herdefiniëring beeldbank n.a.v. kernwaarden*
Hierbij gaat het om instructies over de toepassing van beeldgebruik en de wijze waarop beeld aansluit op de kernwaarden. Ook de inhoud van de beeldbank behoeft revisie: deze bevat momenteel veel gedateerde stockfotografie.
- V. *Implementering en enthousiasmering personeel door vormgevingssessies*
(zowel op het gebied van anticipatie, participatie, inspiratie als evaluatie)
- VI. *Afzonderlijke ontwerpprojecten*

Projecten korte en middellange termijn

2005/2006:

- Bespreking en invulling conceptbeleidskader vormgeving
- Opzet bedrijfsstijloverleg en productieoverleg
- Formulering beeldbeleid en evaluatie digitale beeldbank
- Vertaling van kernwaarden naar inrichting en interne communicatie
- Toetsingsmodel perceptie vormgeving
- Ontwerpprojecten:*
- Jaarverslag 2005
- Relatiegeschenken RvB en Sales
- Lichtwand Toren op Zuid Rotterdam
- Nieuwbouw Papendorp Utrecht
- Doelgroepenpresentatie Centrale Hal KPN Mobile HV II
- Presentatie nieuwe producten en diensten TP5

2006/2007:

- Ontwikkeling digitale merkplaats
- Ontwikkeling concept kantoor- en ontvangstruimte inrichting
- Ontwerpprojecten:*
- Revitalisering KPN huisstijl n.a.v. kernwaarden
- Presentaties (w.o. powerpoint)
- Jaarverslag 2006
- Standaardisatie en restyling interne brochures en affiches
- Restyling Internet
- Zendmast Zuidas

5. Evaluatie uitvoering en werkwijze Grafisch ontwerpprojecten 2004/2005

1. Telefoonkaarten 'Altijd dichtbij' 2004
2. Kerstkaart 2004/2005
3. Prentbriefkaarten Kunstcollectie KPN 2005

In het afgelopen jaar zijn drie grafisch ontwerpprojecten door een adviseur begeleid. Het gaat hier om speciale projecten waarbij wat meer vrijheid ten opzichte van de bedrijfsstijl kan worden ingenomen. Het ontwerp heeft een meer autonoom karakter dan huisstijlprojecten, hoewel de ontwerpen natuurlijk steeds in de geest van de KPN-mentaliteit en –kernwaarden worden gedacht. Dit is ook de reden geweest dat (via KPN Kunstzaken) een adviseur op het gebied van grafisch ontwerpen is gevraagd voor de ontwerperskeuze en –begeleiding.

Alle boven genoemde projecten zijn vormgegeven door een 'extern' ontwerper die voor de gelegenheid is geselecteerd door de adviseur in samenspraak met de verantwoordelijke KPN medewerkers.

Bij de telefoonkaarten was dat een grafisch ontwerpstudent van de Hogeschool voor de Kunsten die bij een eerdere schoolopdracht een bijzonder ontwerp had gepresenteerd, bij de prentbriefkaarten een vormgever die een al uitgewerkt idee vormgaf en een verpakking voor de kaarten ontwierp, bij de kerstkaart was er de behoefte een meer bijzondere kaart te laten maken, sober maar onderscheidend en in lijn met de kernwaarden. Naar aanleiding van deze briefing is een ontwerper op basis van zijn portfolio aangesteld.

Het ontwerp- en productieproces bij de telefoonkaarten onderscheidt zich van de andere grafisch ontwerpprojecten omdat hier al sinds vele jaren een werkrelatie is tussen Cards en Payphones en de adviseur grafisch ontwerpen. Het contact is hier direct, de lijnen kort. De adviseur formuleert in samenspraak met Cards en Payphones een onderwerp, stelt de briefing op en coördineert het ontwerpproject, steeds terugkoppelend naar de opdrachtgever. De productie van de kaarten vindt plaats bij bekende drukkers in het buitenland, die volgens een stipte planning proeven en kaarten leveren. Werkwijze en structuur zijn helder en efficiënt. De communicatie via telefoonkaarten is echter niet in een breder communicatie- en vormgevingsbeleid ingebed. Het huidige ontwerp zal de komende jaren waarschijnlijk worden herdrukt. Gezien de nog steeds omvangrijke oplage en specifieke doelgroep (toeristen en allochtone Nederlanders) is het te overwegen of de kaart niet kan aansluiten op actuele communicatiestrategieën. Momenteel is hier geen (vormgevings)budget voor vrijgemaakt.

De productie van de twee andere grafisch ontwerpprojecten die door een adviseur zijn begeleid, de kerstkaart en de prentbriefkaarten van de kunstcollectie, hebben geresulteerd in opmerkelijke ontwerpen die voldeden aan de doelstellingen. Wel zijn er een aantal kanttekeningen bij de werkstructuur te plaatsen.

De Kerstkaart is in relatief korte tijd tot stand gekomen. Omdat een adviseur en ontwerper pas enkele weken vòòr de deadline zijn ingeschakeld is er voor de adviseur weinig tijd geweest de briefing voor te bespreken en een langere aanloop te nemen naar de keuze voor een specifieke ontwerper.

Door het korte tijdsbestek van het kerstkaarttraject bleek ook de briefing door KPN niet volledig te kunnen worden opgesteld, met name wat betreft de technische beperkingen die aan de kaart moesten worden gesteld. De gewenste uitstraling, het formaat en het tijdspad waren duidelijk, de randvoorwaarden wat betreft lettertype, drukwijze of budget in eerste instantie niet. Dit leidde in de loop van het ontwerpproces tot onduidelijkheid bij de ontwerper.

Verantwoordelijkheden met betrekking tot budgettering, briefing en coördinatie waren hier door tijdgebrek onvoldoende uitgewerkt.

De uitvoering van een set prentbriefkaarten van werken uit de kunstcollectie voor Sales en KPN Kunstzaken (met verpakking) is dit voorjaar afgerond. Hoewel het ontwerp zeer geslaagd kan worden genoemd heeft het drukproces veel tijd in beslag genomen. Omdat ontwerper en adviseur moesten werken met een preferred supplier die onbekend was met kunstprojecten die kwaliteitsdrukwerk vereisen heeft de productie meer tijd in beslag genomen dan in een normale ontwerpproductie het geval is.

5a Conclusies n.a.v. evaluatie

In het licht van deze projecten is het te overwegen om de ontwerper of adviseur rechtstreeks contact met de drukker en/of producent te laten onderhouden, zoals vaak gebeurt bij ontwerpen. Dit zou tot een snellere communicatie over mogelijkheden en onmogelijkheden in het drukwerk kunnen leiden.

Daarnaast zou een uitbreiding van de verantwoordelijkheid en een meer gedetailleerde omschrijving van de rol van de adviseur grafisch ontwerpen het proces vergemakkelijken. Als deze taak zich niet beperkt tot het geven van adviezen maar zijn of haar rol veeleer die van coördinator is (schakel tussen ontwerper, drukker, CC en Kunstzaken) komt dat de efficiëntie ten goede.

Tenslotte is voor een effectieve uitvoering en toepassing van vormgevingsprojecten een efficiënte en goed afgestemde werkwijze noodzakelijk. Verantwoordelijkheden en expertise zijn nu nog te vaak ongestructureerd of onduidelijk. De volgende lijst kan als werkstructuur bij ontwerpprojecten worden aangehouden⁷:

Planning

Wanneer is welke deadline, wie bewaakt en communiceert deze?

Budgetten

Wie bepaalt het budget, waarom en hoe wordt het budget beheert?

Briefing

Wie brieft wie, wat wordt er gebriefd en waarom?

Coördinatie

Wie coördineert wat, waarom en op welke manier?

Verantwoordelijkheden

Wie is waarvoor verantwoordelijk en welke taken horen daarbij?

Rapportage

Wie rapporteert wat aan wie en wanneer?

Goedkeuring

Wie keurt wat goed of af?

Evaluatie

Wanneer wordt er geëvalueerd, op basis van welke criteria?

⁷ Zie ook: COOPER, R., & PRESS, M., *The Design Agenda, a Guide to Successful Design Management*, Chichester 1995

6. Evaluatie uitvoering en werkwijze ruimtelijke vormgeving 2004/2005

Nieuwe huisvesting KPN Zwolle, kantorencomplex Carré Hanzeland

Inrichting centrale hal HV2 Den Haag, KPN Mobile

7. Voorstel vervoltraject en fasering

Fase I, concept beleidskaders (conform offerte), 2005

- Okt./Nov.: - Presentatie concept beleidsplan 'KPN in vorm' aan opdrachtgever
- Aanpassen concept n.a.v. commentaar CC; format bepalen (discussiestuk, beleidsnota, visual essay etc.)
- Nov./Dec.: Interne bespreking van stuk KPN (RvB, CC, VG&F, etc.), preferred suppliers, Studio Dumbar

Fase II, implementatie (gefaseerd te offrenen), 2006

- Jan./Feb.: - Evaluatie interne bevindingen
- Concept uitwerken voor intern KPN-beleid; bepalen strategie
- Feb./Mrt: - Vertaling beleid naar concrete situatie: formeren bedrijfsstijloverleg vormgeving 'nieuwe stijl'
- Toetsingskaders omschrijven; kantoorconcepten omschrijven en toelichten
- Mrt./Apr.: -Organiseren vormgevingsessie KPN medewerkers en eventueel Studio Dumbar
- Ontwikkelen merkplaats en protocol beeldgebruik
- Mei: - Bepalen voorbeeldprojecten en aan de hand daarvan de werkwijze toetsen
- Juni/Augustus: -Evaluatie werkwijze en zo nodig aanpassen

8. Tenslotte

Bij het opstellen en uitvoeren van een vormgevingsbeleid staan bezieling en inhoud voorop. Het gaat eerder om een stimulerend beleid dat *inspireert* tot de invulling van de ruimte binnen de kaders, dan een controlerend beleid dat *afstraft*. Vergeleken met de de bedrijfscode, die wordt voorgesteld als *wetboek* met sancties op overtredingen⁸, moet het vormgevingsbeleid vrijheid reguleren, saamhorigheid en bedrijfstrots versterken.

Daarnaast is het belangrijk het bedrijf er van te doordringen dat goede vormgeving geen dure aankleding is, maar een mentaliteit en een onontbeerlijk middel in de totstandkoming van de corporate identiteit. Vormgeving is altijd inhoud, inhoud leidt altijd tot vorm.

⁸ *Hoe wij werken, de bedrijfscode van KPN*, Den Haag

Bijlage: Onderdelen visuele identiteit/merkidentiteit

a. Basiselementen bedrijfsstijl

Basisgrid
Beeldgebruik
Huisstijlsjablonen
Kleurgebruik
Logo's (2- en 3-dimensionaal)
Typografie
Schrijfwijzer

b. Grafisch

Correspondentiedrukwerk
Interne affiches
Interne brochures
Kantoorartikelen
Marketingcommunicatie (w.o. Primafoon)

c. Ruimtelijk

Gebouwidificatie (in- en extern)
Bewegwijzering (in- en extern)
Wagenpark
Bedrijfsmiddelen
Beursstands
Interieur
Display posterframes
Primafoonwinkels
Locatiestrategie
Inrichtingsconcepten binnen en buiten

d. Digitaal

Internet
Intranet
E-mail
(Powerpoint)presentaties
Entertainmentvormgeving

e. Marketingcommunicatie

Affiches
Advertenties
Direct Marketing
Folders en brochures
Streamers
Productvormgeving
Radio- en TV commercials

f. Algemeen

Relatiegeschenken
Beeldgebruik