

## Ondernemen aan de Maas

### Impact van internet op leven en werk

Frans van der Reep (red.) en Peter van den Heuvel e.a.

## The Ocean Fours.....deining, durf en ondernemen!

Wat deining is op de Maas...kunnen op de Noordzee en de Atlantische oceaan torenhoge golven zijn. Je moet maar durven om met z'n vieren in een roeiboot die golven te trotseren!

Met visie, durf en ondernemerschap waagde een team van vier oud-Erasmus studenten de oversteek van New York naar Rotterdam: na 60 dagen en 16 uur non-stop roeien arriveerden ze veilig op de deining van de Maas.....



Internet laat ons plezierig surfen, maar zorgt ook voor deining en soms grote golven van verandering in leven en werk. Dit boek laat u vooruitkijken: voorbij de deining en opwinding de perspectieven van het goede, dat de golven van verandering teweeg kunnen brengen. Durf is nodig, teamgeest en persoonlijk ondernemerschap om die uitdagingen aan te gaan. Soms tegen de stroom in. Vaak met de golven mee. Zoals de roeiers van the Ocean Fours.....

Op 11 oktober 2005 werd dit boek gepresenteerd met medewerking van de roeiers van the Ocean Fours. Dit boek is het logboek van het lectoraatteam Rotterdam met verkenningen, onderzoeken, in- en uitzicht over de impact van internet op werk en leven.

Auteurs: Frans van der Reep (red.), Peter van den Heuvel e.a.

# Ondernemen aan de Maas

## Digitale Deining op z'n Rotterdams

Lectoraat e-business Hogeschool INHOLLAND Rotterdam  
*'impact van internet op leven en werken'*

November 2005

Copyright © 2005 Hogeschool INHOLLAND

*Eerste druk oktober 2005*

*Tweede druk november 2005*

Alle rechten voorbehouden. Niets van deze uitgave mag worden vermenigvuldigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opname of op enige andere manier, zonder vooraf schriftelijke toestemming van de uitgever: Hogeschool INHOLLAND.

Voorzover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16b en 17 Auteurswet 1912 dient men de daarvoor wettelijke vergoeding te voldoen aan de Stichting Reprorecht, Postbus 882, 1180 AW Amstelveen. Voor het overnemen van één of enkele gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezing, readers of andere compilatiewerken dient men zich tot de uitgever te wenden.

*All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without prior permission of the publisher.*

ISBN: 90-77812-08-3

# Inhoud

## Pagina

Voorwoord lectoraat e-business INHOLLAND Rotterdam	5
Opbouw van dit boek	7
<i>Visie</i>	
<b>1 Connected Future, Wat internet met ons doet</b> <i>Frans van der Reep</i>	10
<b>Intermezzo-I De verhalenverteller</b> <i>Frans van der Reep</i>	28
<i>Onderzoekresultaten</i>	
<b>2 ‘Who’s my PAL?’, Samenwerken als kerncompetentie</b> <i>Frans van der Reep</i>	32
<b>3 De nieuwe marktsegmentatie: 3C, Nederland ‘fit for the future’?</b> <i>Peter van den Heuvel en Frans van der Reep</i>	38
<b>4 What you see is what you get, Internet maakt iedereen verkoper</b> <i>Peter van den Heuvel, Frans van der Reep en Jessica Loudon</i>	48
<b>Intermezzo-II Digitale deining in het onderwijs</b> <i>Frans van der Reep</i>	62
<b>5 Over &amp; uit?!, Een onderzoek naar de impact van internet op de (informele) ICT-communicatie</b> <i>Peter Lems</i>	64

<b>6 Jongeren kiezen eigen voorkeurskanaal, <i>Jongerenmarketing via internet</i> <i>Rigtje Bruinsma</i></b>	79
<b>7 Vraagsturing in onderwijs en zorgsector, <i>Twee praktijkvoorbeelden</i> <i>Piet Alblas en Rogier van Boxtel</i></b>	87
<i>Cultuur</i> <b>Intermezzo-III Agendadictatuur en Bordenbeheer</b> <i>Frans van der Reep</i>	101
<b>8 Ketenomkering in uw organisatie, <i>Van schedule push naar reality pull</i> <i>Frans van der Reep</i></b>	103
<b>9 Adequaat ondernemen, waarden geven perspectief...</b> <i>Frans van der Reep</i>	111
<b>10 En verder...</b> <i>Frans van der Reep</i>	115
<b>11 Literatuur</b>	117

# Voorwoord van het lectoraat

Wat heeft internet met ondernemen en met u en mij te maken? En waarom is dat een interessante vraag? Dit boek bevat ons Rotterdamse antwoord waarom dit inderdaad een relevante en uitdagende vraag is en formuleert een begin van een antwoord daarop. 'Digitale deining' in Rotterdam: geen golf te hoog! Hopelijk een gedurfde aanzet en daarmee Rotterdams. Als we u daarmee op een ander been zetten, is het goed. We ontkomen er niet aan. Internet komen we in allerlei hoedanigheden tegen. Als burger die informatie van de overheid wil. Als toerist die een reis wil boeken. Als student die interessante vakken zoekt of op afstand wil studeren. Als ondernemer die via internet wil verkopen, inkopen, adviseren of produceren. Als vrienden en bekenden, die chattend of VoIP-end contact onderhouden. In al die identiteiten, ongeacht uw leeftijd, speelt internet voor u een steeds grotere en steeds dwingender rol. Dit boek gaat over de manier waarop u internet tegenkomt in uw verschillende rollen en hoe het uw werk en leven raakt. Het bevat resultaten van onderzoeken die binnen het lectoraat e-business van Hogeschool INHOLLAND Rotterdam hierover zijn uitgevoerd. Dat gaat over onderwijsinstellingen, die steeds meer hun waarde moeten aantonen. Dat gaat over studenten die met ketenomkering in aanraking komen en zo ook veel meer vorm aan hun eigen studiecarière moeten geven. Dat gaat heel direct over de impact van internet op marketing en sales binnen ondernemingen. Over de manier waarop we communiceren via het net. Rode draad vormt de vaststelling dat internet ons veel meer dan vroeger dwingt vorm te geven aan ons eigen leven. Internet brengt ons allemaal 'aan zet' en dwingt ons om onze eigen marketing ter hand te nemen en na te denken hoe we een leven lang onze waarde voor de ander voor het voetlicht kunnen brengen. Internet noopt, dringt, dwingt individuen en bedrijven tot profilering en tot ondernemen. Dat veroorzaakt heel wat deining! Het boek vormt het verslag van twee jaar lectoraat e-business in Rotterdam. Het gaat niet over technologie maar richt zich op de brede maatschappelijke, bedrijfskundige en persoonlijke impact van internet. De manier waarop dit boek tot stand is gekomen is illustratief voor de inhoud ervan. We hebben op veel gebieden samenwerkingsverbanden gesmeed, waar een ieder vanuit eigen kracht bijdroeg en wederzijds voordeel bracht. We hopen dat de inhoud u inspireert en zijn weg zal weten te vinden naar u, naar het onderwijs en naar politiek en bedrijfsleven.

Rotterdam, oktober 2005

Frans van der Reep

Lector e-business, Hogeschool INHOLLAND Rotterdam





# Opbouw van dit boek

Dit boek wil visie en ondernemerschap verbinden en tot de verbeelding spreken. Het beeld van de hemelstijgende 'Jakobs ladder', die vergezichten en visie oplevert maar tegelijkertijd stevig op de grond staat. 'Down to earth!'. Ook het beeld van deining, opwinding, dynamiek en durf die dwingt om koers te kiezen.

Het boek bestaat uit drie delen: visie, onderzoeksresultaten en cultuur.

De visie zoals geformuleerd in hoofdstuk 1, 'Connected Future', wordt concreet onderzocht en getoetst aan de hand van kwantitatief en kwalitatief onderzoek.

In hoofdstuk 2 staan we stil bij de optimalisatievraag voor de inrichting van de bedrijfsvoering. Het 'moeten' versus 'ont-moeten'. Het wordt de kunst om te kiezen voor een informatieverwerkingsprincipe of anders gezegd procesbesturing passend bij de aard van de bedrijfsvoering. 'Who's my PAL?'

Het daarbij behorend theoretisch model is een geweldige basis gebleken voor ons onderzoek naar 3C segmentatie. De resultaten van dit onderzoek vindt u terug in de hoofdstukken 3 en 4. De resultaten van de onderzoeken over het belang van chatten en informele ICT communicatie op de werkvloer kunt u vinden in hoofdstuk 5.

In hoofdstuk 6 staan de onderzoeksresultaten beschreven over e-business en jongerenmarketing. In hoofdstuk 7 vindt u praktijkvoorbeelden naar vraagsturing in onderwijs en de gezondheidszorg.

We besluiten met een bijdrage over cultuur, ondernemingswaarden en delen met u mogelijke onderwijs- en onderzoeksperspectieven voor de toekomst.



# Visie

*'waar mensen slechts samenwerken vanwege nut en productie  
ontstaat heimwee naar de oorsprong'*

# 1 Connected Future<sup>1</sup>, *Wat internet met ons doet*

Frans van der Reep

Dit boek gaat over u. Bent u, als klant, als ondernemer, als individu toe aan internet en e-business? Ziet u de mogelijkheden en gebruikt u die ook? Hebt u een beeld van waar het heen gaat? Hebt u wel eens op een rijtje gezet hoe internet uw leven als ondernemer verandert? En, bent u aan zet of laat u het gebeuren?

Over dat internet veel meer is dan e-mail, shoppen, chatten en zoeken. Over hoe internet als driver van e-business de inrichting van uw onderneming of onderwijsinstelling en wellicht uw business zelf kansrijk, en toch 'e-secure', verandert: marketing & sales, operations, inkoop, werving & selectie, e-HRM. We nemen zes samenhangende trends met u door, zonder de pretentie volledig te zijn.

Nieuwe mogelijkheden voor marktcommunicatie. *Presence management*: hoe wilt u dat uw klanten u bereiken en wat willen uw klanten zelf? Bellen, mailen, chatten, SMS-en? Hoe zorgt u ervoor dat u gezien wordt? Kiest u als ondernemer voor uw eigen breedbandige TV, pop-ups, contextual advertising, blogging?

Voice over IP en mobiel breedband internet met *flat fee* prijsstructuren voor enkele euro's per maand komen eraan en zorgen ervoor dat uw klant zelfs fysiek bij u in de winkel prijzen en aanbiedingen vergelijkt. Gaat u hem helpen door hem als service een WiFi hotspot ter beschikking te stellen zodat hij bij u goedkoper uit is? Hoe zorgt u trouwens voor het beste aanbod en voor maatwerk zonder meerwerk? Formele procesbeschrijvingen (ISO) zullen worden aangevuld, wellicht vervangen, door (externe) links, communities, portals en andere vormen van distributed teamworking. Vooral kenniswerkers zullen zich via communities en peer-to-peer systemen en gefocused op '*the next practise*' organiseren en hun aanbod naar de markt brengen via een slimme mix van online en onsite dienstverlening. Vraagsturing wordt de norm.

---

<sup>1</sup> Dit hoofdstuk is een geactualiseerde versie van de rede "Connected Future" die Frans van der Reep als zijn bijdrage op 27 oktober 2004 samen met collega lector e-business Vincent Kouwenhoven heeft uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van lector e-business, Hogeschool INHOLLAND. Deze rede is opgenomen in Kouwenhoven, V. en F. van der Reep (2004). *Connected Future, E-business in Balans*, Hogeschool INHOLLAND.

Het kost uw klanten via internet enkele seconden om vast te stellen of u het beste aanbod voor hen heeft of niet. Nu doen ze dat nog thuis. Binnenkort mobiel, bij u op de winkelvloer. Zowel de zakelijke klant als de consument bepaalt zijn shortlist steeds meer via het internet. U moet dus ook via internet op zoek naar het beste aanbod voor uzelf, net als die anderen. Zoniet dan betaalt u te veel. E-business dwingt u daarmee tot het veel scherper neerzetten van uw aanbod. Letterlijk secundewerk. De onderneming moet zichzelf veel meer dan vijf jaar geleden met *buiten* (Hongarije, Polen, China) vergelijken, kosten verlagen en zich beperken tot waar deze echt een topper in is. Inzicht in de eigen 'negens' en het vermogen activiteiten los te laten waarin de onderneming geen topper-former is, wordt een strategische competentie en vraagt groot leiderschap. Offshoring, partnering en outsourcing zijn het zichtbare resultaat.

Bedrijven krijgen nauwelijks tijd om hun boodschap over te brengen in the *realtime* economy. Zeven seconden voor uw homepage bijvoorbeeld. Aandacht is daarmee de nieuwe schaarste. Dit stelt hoge eisen aan uw marktboodschap. Branding, focus op eigen sterkte en winners imago waarmee klanten en business partners zich ook willen associëren, zijn daarin absoluut key.

Meer competitie leidt hopelijk tot een '*compassionate capitalism*' en niet tot een '*piranha-economie*'. Een formidabele politieke uitdaging! '*Get in or get lost!*'

Dit boek gaat daarmee over u. Hebt u uw positie bepaald? Daar willen we het in dit boek 'Ondernemen aan de Maas' over hebben. Niet alleen abstract over e-business en wat er over in de krant staat. Dat is lekker veilig. Maar over u en e-business. Over hoe internet u als kostwinner in the '*realtime networked economy*' in de positie van marktkoopman brengt die drie besluiten moet nemen: waar zet ik mijn kraam neer, wat leg ik erin voor welke prijs en hoe zorg ik dat men weet waar ik sta. Over hoe internet er voor zorgt dat u als klant er geen zin meer in heeft in de ingewikkeldheid en regeltjes van grote bedrijven te worden opgesloten. Hoe u zonder aanzien des persoons op zoek gaat naar het beste aanbod voor u. En, tenslotte, hoe internet u in staat stelt lid te worden van een veelheid van *communities* van gelijkgestemden ergens op de wereld met het zelfde doel. Tenminste, als u iets te bieden heeft voor een dergelijke club.

We komen internet tegen vanuit de verschillende identiteiten die we hebben. Thuis, als vriend met vrienden, als consument, als toerist, op ons werk. Dit zal niet anders meer worden. Vraag is hoe we in al deze hoedanigheden goed gebruik van het web kunnen maken. Dit boek beschrijft hoe we in een aantal rollen internet tegenkomen.

In dit hoofdstuk schetsen we aan de hand van voorbeelden het individuele, het business en het maatschappelijk perspectief van internet. We laten zien hoe ver internet al is doorgedrongen in ons privé en in ons openbare leven. In bijna alle maatschappelijke rollen die u speelt komt u inmiddels internet tegen. Dat is spannend. Dan ontstaat er dus een nieuw evolutionair proces waarin de meest aangepaste aan internet maximaal profiteert. Dat geldt voor individuen, organisaties en wellicht ook hele landen.

Waar we het met u over willen hebben, is waaraan we ons dan moeten aanpassen. Wat doet internet met ons, met onze identiteit, ons bedrijf, met ons gezin, onze baan, met Nederland? Waar speelt internet een rol en waar per se niet.

Internet raakt direct ons persoonlijk leven, al was het maar vanwege e-mail, elektronisch bankieren, informatievoorziening, online shoppen, chatten, de manier waarop we leren. Een voorbeeld: Hoe voelt u zich als de organisatie waar u werkt, als onderdeel van *perfect recall*, gaat turven wie met wie belt en wie met wie e-mailt. Dat is op zich een redelijk eenvoudige exercitie. Dan blijkt echter wel in welke netwerken u echt zit. En of u eigenlijk wel 'meedoet'. Durft u dat aan? Zou dit de reden zijn dat heel veel mensen, vooral managers, hun e-mail blijven lezen en beantwoorden in hun vakantie? Zou internet u definitief gelijkstellen aan de sociale relaties die u hebt? Met een *Google-premie* op populariteit zoals in de zoekalgoritmen van search engines? Existeren is coëxisteren. Of is dat te cynisch.

We waren natuurlijk een beetje murw van internet na de hype. We zijn er niet echt van onder de indruk als we kijken naar het budget en de spankracht van bijvoorbeeld het Nederlandse Innovatieplatform, maar het gebeurt wel en snel en tegelijkertijd een beetje onderhuids. Internet wijzigt onze wereld in een hoog tempo. Er is vrijwel geen aspect van de samenleving in Nederland en daarbuiten dat niet diepgaand geraakt wordt door het internet en de digital world. Internet geeft in toenemende mate vorm aan ons persoonlijk leven, aan doel en inrichting van profit en non-profit organisaties, *business-to-business* communicatie, de samenleving, de manier waarop besluiten 'ontstaan' en aan 'de politiek'. Internet heeft consequenties voor u, of u nu online bent of niet. In toenemende

mate loopt maatschappelijke informatievoorziening, interne bedrijfscommunicatie, maar ook het organiseren van familiefeestjes via het internet. Internet geldt als een maatschappelijk en relatief goedkoop informatiemedium en in de communicatie tussen u en bedrijven, overheid, familie en bekenden is het niet meer weg te denken<sup>2</sup>.

U hebt de mogelijkheid, maar ook ondernemingen hebben die, om altijd en overal *real time virtual present* te zijn: iedereen kan, wanneer die dat wil, vandaag zonder noemenswaardige kosten een breedbandige 'TV zender' beginnen met live, worldwide uitzendingen. Desgewenst met *billing features* en gecombineerd met *instant messaging*, *voice over IP* en *photosharing*. Kiest u voor uw eigen breedbandige TV uitzending?<sup>3</sup> Een technologische mogelijkheid trouwens waardoor ieder toezicht op communicatie van staatswege op korte termijn herijking behoeft. Vele nieuwe woorden, zoals 'beveiligingslek', 'identiteitsdiefstal' of 'spam', die tien jaar geleden onbekend waren, zowel het woord als de betekenis ervan, zijn inmiddels volledig ingeburgerd en een *mentale categorie* geworden<sup>4</sup>: zij maken deel uit van uw *Sitz im Leben* en zeker van die van de kids. De woorden bloggen en scammen worden al veel gebruikt. Nog even en landen, bedrijven en individuen moeten zich realiseren: '*get in or get lost!*'

Er kan veel. Tegelijkertijd gebeuren dit soort dingen alleen als het concrete waarde heeft voor betrokkenen. Niet alles wat kan gebeurt ook. We lezen nog steeds gewoon de papieren krant en gaan thuis daarvoor niet achter de computer zitten. We zitten namelijk nog steeds passief voor de TV maar interactief achter de computer. Een subtiel nog steeds bestaand verschil in mentale positie, te zien in ons taalgebruik en woordkeus. Maar niet alleen de online activiteit neemt toe<sup>5</sup>. We gaan ook steeds meer *funshopp*en. Ingewikkeld.

Een paar voorbeelden. Het gebruik van alle elektronische communicatiemiddelen stijgt: de Engelse medemens luistert bijvoorbeeld tegelijkertijd meer naar de radio, belt meer, is steeds langer op het internet aanwezig en kijkt langer (digitaal) TV<sup>6</sup>.

<sup>2</sup> Zie als voorbeeld hoofdstuk 5 van dit boek.

<sup>3</sup> Op 21 september 2005 presenteerde premier Balkenende een ambitieus implementatieplan om de overheidscommunicatie in eigen hand te nemen met digitale middelen door middel van een eigen chat, UMTS en digitaal kanaal. De regering laat een 'internet-architectuur' ontwerpen en gaat experimenteren met nieuwe digitale kanalen zoals MSN, UMTS, I-mode en SMS-attending.

<sup>4</sup> Zie: [www.computerwoorden.nl](http://www.computerwoorden.nl).

<sup>5</sup> Zie bijvoorbeeld hoofdstuk 6 met onderzoeksresultaten over kanaalkeuzes door jongeren.

<sup>6</sup> Bron: Ofcom, The Communications Market 2004 Overview, [www.ofcom.org.uk](http://www.ofcom.org.uk).

In Japan bijvoorbeeld hebben negen van de tien huishoudens toegang tot het internet. Bellen met internet is onder leiding van *Yahoo!* zeer fors aan het toenemen. 90% van de mobieltjes heeft internet faciliteiten<sup>7</sup>. Wat praktische zaken als voorbeeld die wat verder gaan dan een aangeklede website. U kunt uw kantoor voor het oog van de wereld op iedere plaats vestigen en daar de telefoon laten opnemen en de post laten sturen zonder een stap buiten de deur te zetten, bijvoorbeeld via de site [www.e-office.net](http://www.e-office.net).

*Presence management* of 'swarming', voor wie u wel en voor wie u niet bereikbaar wilt zijn met welk deel van uw identiteit, wat wilt u wel en niet vertellen aan wie, en in het verlengde hiervan '*personal opinion management*', tekent zich af als een individuele kerncompetentie van de toekomst en staat op het punt de status van vrijetijdsbesteding te ontgroeien<sup>8</sup>.

Microsoft en Google (*Blogger.com*) zien dan ook *weblogging* of *blogging*, het bijhouden van persoonlijke dagboeken via het internet en toegankelijk maken voor geselecteerd publiek, als big business<sup>9</sup>. Een beetje omgekeerd verstopperij spelen: wie niet gezien is, is weg. Inmiddels bezoekt 65% van de Nederlanders wel eens een weblog<sup>10</sup>.

Gaan weblogs bijvoorbeeld de functie van de lokale krant over nemen via '*civil journalism*'? Met Google heeft u via hun mail niet alleen een onbeperkt digitaal persoonlijk archief ter beschikking, binnenkort kunt u via Google Talk ook gratis bellen. Google gaat weblogs in het register opnemen, thans zijn er al 17.1 miljoen worldwide! Wat doet u al met James Burkes' KnowledgeWeb project: 'an interactive educational tool, the Knowledge Web not only informs about the scientists, artists, innovators, and explorers of history, but also reveals the connections between them'<sup>11</sup>. Nog één tot slot: ontwikkelingen in de sfeer van contextgebonden kennismanagement, waarbij u uw eigen software kunt opvoeden, bijvoorbeeld bij [www.iron.nl](http://www.iron.nl), of *contextual advertising à la Google* belonen diegenen die gefocust, consistent zoekgedrag tonen en kennelijk weten wat ze zoeken en wat ze willen. Dan maakt niet alleen het aantal hits en links naar uw site u populair. Realiseert u zich daarmee trouwens hoeveel macht de Googles eigenlijk hebben? Zoekmachines bepalen in toenemende mate wat u vindt op internet.

---

<sup>7</sup> Zie bijvoorbeeld BusinessWeek online, 'Where netphones are really ringing', 20 oktober 2003, [www.businessweek.com](http://www.businessweek.com).

<sup>8</sup> Zie bijvoorbeeld [www.eyebies.com](http://www.eyebies.com) en hoofdstuk 8 in dit boek.

<sup>9</sup> Een recent voorbeeld hiervan is [www.feedburner.com](http://www.feedburner.com).

<sup>10</sup> Bron: marketing online 05-09-2005.

<sup>11</sup> [www.k-web.org/](http://www.k-web.org/). Dit web is in het leven geroepen om het innovatieve gebruik van onderwijstechnologie te stimuleren.



Hiermee gaan we wel weer terug naar de inhoud. Combinaties van CRM en *datamining* al dan niet in combinatie met *instore marketing* waarbij dit soort technieken worden toegepast maken leuke aanbiedingen speciaal voor u, bovendien in uw taal en woordkeus, mogelijk. Mede door de geweldige performanceverbetering van de technologie<sup>12</sup>. Met *instore marketing* krijgen bedrijven daarnaast binnen andere bedrijven de mogelijkheid hun waren aan te prijzen. Producenten van A-merken binnen supermarkten bijvoorbeeld. U zult dit soort ontwikkelingen als klant van uw supermarkt binnenkort aan den lijve gaan ondervinden.

We hebben maar een beperkt idee waar dit allemaal voor een willekeurige onderneming en voor de samenleving op termijn toe gaat leiden. Wat betekent bijvoorbeeld de ontwikkeling van software gericht op het sturen van individuele sociale interactie. Software die informatie gaat afleiden van uw individuele woordkeus, zinsbouw, de kracht, snelheid en hoeveelheid correcties waarmee u typt op uw toetsenbord, uw stemintonatie en uw contactlist<sup>13</sup>. Waarbij 'Big Brother' bovendien al uw digitale en digitaliseerbare correspondentie gaat archiveren in een *lifetime archive*<sup>14</sup>. Wat betekent dit voor de notie privacy waarmee we opgegroeid zijn. Wat gaat het betekenen als wellicht te zijner tijd van iedere baby het DNA profiel wordt vastgelegd met het oog op zaken als maatschappelijke veiligheid, persoonlijke verantwoordelijkheid voor de eigen gezondheid en vaststelling van het individueel leervermogen. De eerste concrete initiatieven, die weliswaar nu niet de ambitie maar wel de potentie hebben om dit in principe mogelijk te maken en tot een landelijk stambestand te komen lopen al<sup>15</sup>. Wat betekent internet straks voor onze identiteitsvorming als mens, voor de betekenis van rolmodellen in onze vorming? Wat gaat er gebeuren als in toenemende mate onze internet identiteit en 'real world' identiteit door elkaar heen gaan lopen en experimenteergedrag via de chat in extreme gevallen inderdaad tot groepsverkrachting leidt zoals recent in Rotterdam? Wat betekent het als we niet meer leren wachten en bijna alles dus interactief moet zijn in the *real-time society*, en we genoeg van uitgestelde consumptie niet meer kennen of waarderen?<sup>16</sup>

<sup>12</sup> De introductie van de 20 Gigahertz 'superchip' waardoor computers tien maal zo snel worden staat voor begin 2007 geprogrammeerd. WIMAX belooft 70 megabit wireless connectivity over een range van 30 miles. Zie Gartner, (2004). 'Prepare for a world that links people, places and objects', 9 april; P.M. Magazine, (2003). Maart.

<sup>13</sup> Zie bijvoorbeeld: [www.blinkx.com](http://www.blinkx.com).

<sup>14</sup> Google biedt u gratis e-mail met een gratis en onbeperkt archief.

<sup>15</sup> Zie bijvoorbeeld het Alter Ego project van het Telematica Instituut, Technische Universiteit Twente. Een tweede in dit verband interessant initiatief is E-Trax, afkomstig van de Next Generation Infrastructure Group. [www.nginfra.nl](http://www.nginfra.nl).

<sup>16</sup> Zie hoofdstuk 5, toename van tempo in informele communicatie.

Wat komt daar voor in de plaats? Komt er dan voor alles een pilletje? Wie het weet mag het zeggen. Spannend is het wel.

McLuhan<sup>17</sup> was er van overtuigd dat alleen al de rechthoekige vorm van de boekbladzijde invloed had op de manier waarop we de desbetreffende informatie opsloegen en begrepen. De middeleeuwse boodschapper of liedzanger deed andere dingen met uw hersens dan dat het boek daarna deed<sup>18</sup>.

Ook op dit punt heeft internet als dominante informatiebron substantieel invloed op de manier waarop wij geïnformeerd zijn en wat we belangrijk en niet belangrijk vinden. Multimediale communicatie met beeld en geluid wordt ongetwijfeld de standaard waarbij we ons in onze uitingen, als persoon of bedrijf, steeds scherper moeten realiseren dat we met een klik verdwenen zijn. U moet van zeer goeden huize komen om anderen te verleiden op u te wachten.

Zou, om met Jos de Mul - recent in NRC<sup>19</sup> - te spreken, 'de wereld echt een grote database worden met internet als centrale bibliotheek waarin historisch besef geen meerwaarde heeft, teloor gaat in databestanden en dus evolutionair verdwijnt'? En waarbij alles en iedereen die u tegenkomt voor u een kraslot is: snel even kijken of het prijs is en meestal weggoeien? Einstein wilde er niet aan dat ontstaan en ontwikkeling van het heelal een toevalsproces was hoezeer de logica ook richting die conclusie wees. Zou internet ons leven tot een serie krasloten maken? Daarover later meer.

## **Digitale Trends**

Op de volgende pagina's nemen we zes samenhangende trends met u door, zonder de pretentie te hebben volledig te zijn.

---

<sup>17</sup> McLuhan, M. (1967). 'the Medium is the Message: an Inventory of Effects', Harmondsworth.

<sup>18</sup> Interessant is in dit verband de hernieuwde belangstelling voor beelddenken.

Zie bijvoorbeeld <http://www.creativecongresses.nl/beelddenken/>.

<sup>19</sup> Mul, J. de (2004). 'De computer als nieuwe tijdsmachine, van een historisch naar een posthistorisch wereldbeeld'. In: NRC, 31 juli, p. 7.

## Trend 1: back to the middle ages<sup>20</sup>

Doordat met het internet plaats en tijd, en in hoge mate ook kosten, als belangrijke factoren in het proces van informatieoverdracht min of meer wegvallen, ontstaan allerlei parallellen met middeleeuwse structuren, organisaties en werkwijzen. Sterker, het trekken van deze parallellen biedt voor het bedrijfsleven, het onderwijs maar ook bijvoorbeeld beleidsmakers, mogelijkheden sneller en grondiger nieuwe ontwikkelingen te begrijpen en als belangrijk of niet belangrijk te kwalificeren in de eigen beleidskeuzes.

De kleine gemeenschap van de middeleeuwen, waar iedereen alles van iedereen wist (*perfect recall*) en geruchten gingen als een 'lopend vuurtje', maakt plaats voor grote databases waardoor we misschien nog wel meer van elkaar weten. Webcams en Google als moderne verschijningsvormen van de 'alomtegenwoordigheid' en 'alwetendheid', die vroeger kerk en religie werden toegedicht. Via e-mail is tijd en afstand uitgeschakeld, zelfs een anonieme hacker ergens in Duitsland of de Filippijnen is in no time opgespoord, de wereld als *global village*. Ebay als stapelplaats en goederen-goederen ruil! De pest is terug. In het huidige tijdperk gaan virussen met dezelfde verwoestende snelheid rond waarbij virusscanners alleen kunnen volgen, en niet voorkomen. Bezittingen kunnen ook door auteursrecht en justitie niet meer worden beschermd tegen grensoverschrijdende kapers en roversbenden. Stadsmuren keren terug als *firewalls*. Ook de schandpaal verschijnt op internet: justitie en burgers publiceren foto's van 'verdachten' en zwarte lijsten van bijvoorbeeld minder veilige luchtvaartmaatschappijen en wanbetalers zijn inmiddels gesignaleerd. Woont u trouwens ook in een versterkte burcht met eigen lansknachten op uw voorplein, the *gated community* met een eigen veiligheidsdienst? We voorspellen u een toenemend aantal kruistochten, een grote toekomst voor de leenheer, de franchisenemer en, helaas, een sterk gilde van graaiende roofridders. Het Nederlands strafrecht lijkt anno 2005 weer middeleeuwse trekjes te krijgen met de uitbreiding in de werking van het samenspanningverbod en de termijn van het voorarrest. Internet zal het respect voor het ambacht herstellen. Omdat de klant een keus heeft moet u als leverancier gewoon weer goed worden in uw vak. Oude gildenstructuren zullen daardoor weer herleven. Alleen heet het anders (*incrowd, virtual community, closed user group, gecertificeerd RC, RI, RA, MBA, Rotary, etcetera*).

---

<sup>20</sup> Zie verder Reep, F. van der (2001). 'Internet - Back to the Middle Ages'. In: *Management & Informatie*, 2, p. 41-42.

Net als in de gilden leiden meester-professionals leerling-professionals op en vestigen zich, ondanks alles, gewoon fysiek bij elkaar in de buurt. Het bedrijfsleven neemt in toenemende mate de regie in het onderwijs over en de 'bakkerstraat' komt terug in de vorm van regiogebonden economische activiteit (*Silicon Valley*). We beleven een revival van het mecenaat als gevolg van een zich terugtrekkende overheid. Nog één dan. Zoals aan het eind van de Middeleeuwen de opkomende burgerij de tot dan regerende adel aan de kant schoof als regerende klasse (denk bijvoorbeeld aan de familie Di Medici), zo is het wachten erop dat de burgerij de politieke klasse opnieuw inhaalt, of zelfs overleugelt via politieke initiatieven, via opkomst van het directe referendum, of via de gekozen burgemeester. Achter deze trend ligt trouwens nog een trend, namelijk dat met de versnelling in de communicatie 'storytelling' een opleving beleeft. Roel Pieper als minstreel.

## **Trend 2: binnen is buiten**

Het kost klanten via internet steeds minder moeite om vast te stellen of u het beste aanbod voor hen heeft of niet. En dat doen klanten dan ook in toenemende mate voor steeds meer soorten producten en diensten. Markttransparantie en internationalisering van competitie noodzaakt tot het veel scherper formuleren van het aanbod dan tot voor kort noodzakelijk was. En dat kan gaan om centen<sup>21</sup>. Internet brengt dan ook de cent terug. Internet verlaagt maatschappelijke transactiekosten en de kosten verbonden met het regelen van samenwerking dramatisch. Het dwingt de onderneming de interne transactiekosten te verlagen en zichzelf veel meer dan vijf jaar geleden met *buiten* te vergelijken. Samenwerken *binnen* de onderneming dient goedkoper gerealiseerd te worden dan dat de markt *buiten* dit kan. Zo niet, dan heeft de onderneming geen concurrerend aanbod. Het internet stelt steeds grotere delen van de markt in staat deze conclusie over een onderneming snel en hard te trekken. Als een onderneming deze vragen niet ter hand neemt, zal de klant het wel doen, al was het alleen al omdat klanten steeds meer hun shortlist met een toenemend aantal soorten aankopen via het internet bepalen. Bedrijven hebben voor de markt nauwelijks geheimen meer en je anders voordoen dan je bent wordt razendsnel afgestraft. Dat betekent dat u zich als onderneming, ondernemer, maar ook als onderwijsinstelling steeds scherper de vraag moet stellen hoe uw rapportcijfers bij de klant er uitzien en wat uw 'negens' zijn. Kortom, waar *binnen* tenminste zo goed is als *buiten*.

---

<sup>21</sup> Zie bijvoorbeeld: [www.unitedconsumers.com](http://www.unitedconsumers.com) of het initiatief van Athlon Car Lease op 10 augustus 2005 met een overzicht van de goedkoopste en duurste benzinepompen per regio.

Een core competence voor ondernemingen wordt daarmee het organiseren van het inzicht in de eigen negens en het vermogen activiteiten los te laten waarin de onderneming geen topperformer is. Om dit vermogen op te bouwen is het van belang dat het leiderschap in de onderneming scherp blijft op de eigen prestaties om op die manier ingrepen vanuit de markt voor te zijn. Essentieel daarin is ook het vermogen om vanuit de eigen kracht, vanuit de eigen negens, *reuzen* te bouwen met andere uitblinkers op de markt, een samenwerking aan te gaan met ondernemingen die op hun gebied een negen zijn. En dan bedoel ik ook echt samenwerking en niet parallel eigenbelang of een tijdelijk niet-aanvalsverdrag van twee concurrenten.

### **Trend 3: wie niet gezien is, is weg**

De onderneming krijgt steeds minder tijd bij de klant om zijn boodschap over te brengen in the *realtime* economy. Dit stelt hoge eisen aan de communicatie van de marktboodschap. U krijgt per dag bijvoorbeeld 3000 boodschappen te verwerken. Dat betekent dat aandacht van u als consument voor een onderneming de schaarse factor is. Marketeers zoeken dus naarstig naar nieuwe manieren om u als consument te bereiken, en dan nog bij voorkeur op het moment dat u de koopbeslissing neemt. Door de Bond van Adverteerders is begin 2005 geconstateerd dat bestaande massamedia snel effectiviteit verliezen<sup>22</sup>. De consumenten zijn enerzijds niet meer tijd gaan besteden aan media consumptie en besteden daarbinnen ook steeds minder tijd aan commerciële boodschappen. Drastische stijging van advertentiebudgetten de komende jaren passen in dit patroon. Branding, focus, herhaling gericht op markt bekendheid, denk bijvoorbeeld aan de opkomst van *citymarketing*, met veel beelden, een winners imago waarmee klanten en business partners zich ook willen associëren, zijn daarin absoluut key. Het toenemende belang van samenwerkingsverbanden tussen bedrijven heeft een directe impact op marketing. Winners imago wordt nog belangrijker. Mensen houden niet van losers. Je wilt trots je nieuwe 'verovering' kunnen laten zien aan je familie en vrienden. Internet maakt 'onbekend' als het ware nog onbeminderd. Internet dwingt dus niet alleen tot een objectieve vaststelling van marktkracht van de onderneming. Zowel *consumer-to-business* als *business-to-business* marketing gericht op het creëren van een gepast winners imago is een tweede vereiste om toegelaten te worden tot een succesvolle business community. Internet maakt uw 'voortuin' en branding, waarmee u bepaalt hoe u gezien wilt worden, en daarmee associatie met populariteit en succes, en uw netwerkvermogen dan ook (nog) belangrijker.

---

<sup>22</sup> Bond van Adverteerders, rapport maart 2005.

De klassieke desk research marketing zal daarmee steeds meer terrein verliezen ten gunste van slimme, goedkope en interactieve relatiegerichte sales. De manier waarop de onderneming interactie met de klant vorm geeft lijkt wel bepalender voor marktsegmentatie dan de traditionele indeling in branches of bedrijfsgrootte<sup>23</sup>. Kortom: 'gezien is gezien'<sup>24</sup>.

Een tweede punt is dat de digitale wereld de neiging heeft tot 'the winner takes all'. Dit betekent dat internet, als onderdeel van een marktstrategie en het zetten van de standaard dominanter aanwezig zal zijn. De frequent beschikbare 'free download' via internet als 'amuse' voor the real stuff is hier een direct gevolg van. Dat vraagt niet alleen consistentie en focus van uw community maar ook massa. Tegelijkertijd zijn follower strategieën niet succesvol als geldt dat 'the winner takes all': als u volgt wordt u hoogstens tweede. U moet dus niet (alleen) streven naar beter op de markt. Anders, het succesvol incorporeren van productvernieuwing of totaal verleggen van de koers binnen de beschikbare core competence is waarschijnlijk succesvoller. Niet altijd de *best practice* maar de *next practice*. Dat is natuurlijk risicovoller. Kortom, hier ligt een geheel nieuwe markt voor echte innovators.

Op een subtieler niveau ligt hier de aanvaarding van organisaties, ondernemingen en banen, als eindig. Ze komen en ze gaan. Dat was natuurlijk altijd al zo. Maar internet zal de *creative destruction* fors uitvergroten. Interessant onderzoeksthema is dan ook de ontwikkeling in de marketingfuncties en marketingorganisatie in een onderneming, bij toenemend intern en extern belang van die onderneming<sup>25</sup>.

#### **Trend 4: moeten wordt ont-moeten**

Kijken we naar de inrichting van profit en non-profit organisaties dan zien we dat vrijwel alle bedrijfsfuncties worden aangeraakt en sommige zelfs vervangen door het internet. *E-marketing*, *e-sales*, *e-procurement*, *e-HRM*, inclusief jaargroei van uw inkomen en geautomatiseerd ontslag nemen, om enkele voorbeelden te noemen. Ook de chief learning officer, verantwoordelijk voor geborgde verandering en de *corporate e-learning governance* is al gesignaleerd. In steeds mindere mate hebben organisaties vaste organisatieverbanden nodig om de juiste man op de goede klus te krijgen.

---

<sup>23</sup> Zie bijvoorbeeld Siebelink, J. (2005). 'Opzij Kottler'. In: *Tijdschrift voor Marketing*, September 2005, p. 22 e.v.

<sup>24</sup> Zie voor onderzoeksresultaten hierover in hoofdstuk 3 van dit boek.

<sup>25</sup> Zie voor de resultaten van dit onderzoek in hoofdstuk 4 van dit boek.

Dankzij het internet kunnen individuen, maar ook ondernemingen met specifieke competenties elkaar vinden en ontmoeten vraag en aanbod elkaar tegen veel lagere kosten dan vroeger het geval was. In plaats van een slimme *Tayloriaans* geïnspireerde hiërarchie en dito functionele organisatie, komt het talent om talent te zien en het vermogen van individuen en bedrijven om zichzelf dan ook in toenemende mate via netwerken of communities te organiseren, op een concreet doel of klantcase. In dit rijtje passen bijvoorbeeld de implementatie van competentie management en vraagsturing of ketenomkering. Met als zichtbaar resultaat ketenverkorting en sterke vermindering van overhead. Boeiend is om in dit kader te onderzoeken of een intranet van een organisatie hier inderdaad ook voor wordt benut. Of dat het op dit moment slechts als goedkoop medium wordt benut om het gebruik van voorgeschreven procesvoorschriften in the company af te dwingen.

Interessant is tevens om in het bedrijfsleven te analyseren binnen welke interne bedrijfsactiviteiten de communities en *vraagsturing* de dominante organisatievorm worden en waar het vaste organisatieverband toegepast blijft. Waar *organisatieacupunctuur* gericht is op procesmatig stromen en waar afdelingen gericht zijn op beheersbaar stollen. Dat heeft onder meer te maken of we met informatiedreven of goederengedreven bedrijfsprocessen van doen hebben. Wat dit betreft is er een verschuiving gaande van 'hardware' naar 'software' gebaseerde oplossingen. Filedetectie ging vroeger met portalen en camera's, een harde infrastructuur. In de toekomst zullen files gemeten worden en verkeersstromen gemanaged via locatiebepaling (GPS, eventueel RFID) via mobieltjes in auto's. Dan heb je weliswaar nog steeds spullen nodig, maar wel veel minder. Ook speelt het formele kader van die activiteit een rol. *Sarbanes Oxley* en de noodzaak bij de onderhoudsdienst van KLM ieder schroefje apart te verantwoorden dwingt bijvoorbeeld toch tot een hiërarchische organisatiestructuur. Het gaat zoals altijd om de balans, om de optimale mix. Daarnaast is het vaak een kwestie van opvatting en mensbeeld, de oude theorie X en theorie Y<sup>26</sup>. U kunt uw buitendienst medewerkers de weg opsturen met GPS in de auto met strak topdown geoptimaliseerde routes. Dan kiest u voor 'moeten'. Zo doet bijvoorbeeld de Thuiszorg IJmuiden dat. U kunt ook kiezen voor ketenomkering en de medewerker zijn eigen werk en zijn eigen routes laten samenstellen. Dat is 'ont-moeten' het door Thuiszorg Stad Utrecht gehanteerde organiserend principe<sup>27</sup>. De tijd zal leren wat productiever is.

---

<sup>26</sup> Theorie X en Theorie Y worden in hoofdstuk 8 verder toegelicht.

<sup>27</sup> Het principe van ketenomkering komt aan de orde in hoofdstuk 8 en de praktijksituatie Thuiszorg is beschreven in hoofdstuk 7.

Voor ondernemingen zijn zowel kostenverlaging als klantfocus een thema. Deze uitdaging is in organisatiekundig opzicht *unprecedented*. Een van de kernopgaven van iedere organisatie is daarmee werkelijk te leren verstaan. De markt en de klant verstaan, de collega verstaan. Zonder verstaan geen verbinding en zonder verbinding geen samenwerking en geen reus. Echter om werkelijk te verstaan moet je durven verstaan, op een andere manier gaan staan. Anders luisteren. Als leerling bijvoorbeeld in plaats van als leraar. Verstaan moet ook in de structuur van de organisatie mogelijk zijn.

### **Trend 5: *inergy*: het geheel is meer dan de som der delen**

Een van de fascinerende aspecten van het internet is dat we geen coördinerende actie meer nodig hebben om elkaar te vinden en een *one-interest-community* te vormen. Internet neemt hierin de functie van hiërarchieën en daarmee samenhangende topdown control meer en meer over. *Unbundling*, *outsourcing* maar ook nieuwe vormen van kort cyclische capaciteitsplanning zijn de directe consequenties. Het voor een deel van de bedrijfsactiviteit verdampen van hiërarchie ten gunste van *virtual communities* gaat over van alles en is een accelererend proces. Dat kan gaan over distributiestrategie: honderd mensen die morgen van Amsterdam naar New York willen vliegen en die gezamenlijk een vliegtuig regelen zonder tussenkomst van een reisorganisatie. De charter als tijdelijke community en klantvriendelijker opvolger van de lijnvlucht. Dat kan gaan over scheduling van capaciteitsgedreven organisaties: klanten die direct contact leggen met de service monteur zonder tussenkomst van een backoffice of garageplanbord, zoals KPN dit met zijn monteursorganisatie heeft gerealiseerd: een community van service monteurs. Dat kan gaan over vraaggestuurd onderwijs binnen hogeschool INHOLLAND. Maar dat kan ook gaan over het sturen van innovatie: software ontwikkelaars die elkaar als peers vinden via het internet en gezamenlijk software ontwikkelen zoals dat bijvoorbeeld oorspronkelijk met Linux gebeurde<sup>28</sup>.

Virtual communities bestaan al met de opkomst van massamedia. Een wat langer bestaande, heel praktische community is bijvoorbeeld die van 'bekende Nederlanders', die ieder de waarde van hun eigen community via slimme PR continueren. TV omroepers en jaargang lezers genereren op die manier waarde. Internet creëert echter veel sneller en veel diverser communities. Reizigerscommunities, monteurscommunities, communities van softwareontwikkelaars, studenten, en nog maar een actueel voorbeeld, van beleggers in een bepaald aandeel.

<sup>28</sup> Zie bijvoorbeeld: Nonaka, Ikujiro en Hirotaka Takeuchi (1997). 'De kenniscreërende onderneming', Scriptum.



Andere voorbeelden van inergy vindt u in vele nieuwe verticals. Ik noem enkele voorbeelden. Een typische 'inergy vertical' is bijvoorbeeld de combinatie van branchevakgenoten, gerelateerde communicatiemedia en ondernemersprijzen die men elkaar toekent. Inergy gericht op gezien worden en in stand houden. Het is denk ik geen toeval dat de komst van de Spinozaprijs als vertical van de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO), universiteiten, communicatiemedia en wetenschappers min of meer samenvalt met de komst van internet. 'Idols' is iets anders dan de Spinozaprijs. Het onderliggende mechanisme is hetzelfde. Te hopen valt dat het politieke bestuur van Nederland en aanpalende instituten en instellingen de neiging om een vertical te worden en zo 'gezien' te worden weten te weerstaan. Of internet social networking stimuleert danwel via het ontstaan van inergy verticals ('gilden') beperkt is een spannend punt van onderzoek.

Eigenlijk bestaat uw organisatie als community al. Het is de informele organisatie die binnen het bedrijf, binnen Nederland of in nog groter verband bestaat. Als u 'iets met e-business en INHOLLAND wilt' en één van de leden van die community zou bereiken, heeft u toegang tot de volledige operationele kracht en creativiteit van die community. Daar is weinig organisatie voor nodig, alleen onze website. Als bedrijven gebruik maken van een dergelijke community als regulerend systeem zouden ze daarmee erg veel organisatiekosten ('overhead') kunnen besparen en zou maximaal *tacit knowledge* ter beschikking van de business kunnen worden gebracht. Als een bedrijf kiest voor community-driven productie van software of een onderwijsinstelling om op die manier de minor '*digital organisation*' te ontwikkelen heeft dat nog een aantal andere voordelen. Het belangrijkste voordeel komt voort uit het gegeven dat voor professionals niets zo motiverend werkt als een complimentje van zijn peers en de toelating tot de community (een grote IT-speler vond afwijzing van zijn eerste bijdrage aan Linux niet leuk. Dat is hen daarna ook niet meer overkomen).

Peer-to-peer review als kernwaarde voor community driven produceren is de beste kwaliteitsbewaker en staat borg voor goede resultaten. Bovendien vinden professionals dat leuk. Hoe dat werkt? Aan de slag in de community betekent automatisch dat u gevraagd wordt voor klussen waar u een echte vakman in bent. Deze manier van werken zet u in uw kracht als professional. En dat geeft in onze termen inergy. Dat betekent natuurlijk wel heel banaal dat u ook ergens goed in moet zijn. Anders wordt u niet gevraagd en wordt u zeker geen peer.

U moet gewoon bekend zijn als echte professional en als leerling eerst uw plek verdienen. Daarin maakt het niet uit of u een breed of smal competentieprofiel hebt. Waarde vindt zijn weg wel. Geen waarde, geen lid van het gilde en geen vraag om bijdragen. Initiatieven op dit vlak zijn bijvoorbeeld [www.linkedin.com](http://www.linkedin.com) of de open business club. Internet leidt dus via de tussenstap van communities tot de absolute noodzaak weer gewoon goed te zijn in uw vak: *'back to basics'*.

Voor de organisatie die deze stap naar back to basics durft te zetten, ontstaan een paar interessante business perspectieven. In de eerste plaats kan dat bedrijf rekenen op een forse kostenreductie in dubbele cijfers. Een groot deel van de overhead is namelijk onnodig geworden. In de tweede plaats organiseert de onderneming zichzelf op deze manier veel dichter op de klant of op de student, al naar gelang de aard van uw organisatie. Direct contact met de peers community brengt in het bedrijf de klant aan de knoppen. De onderneming zal dus meer waarde voor de klant hebben en de klant meer waarde voor de onderneming. *Klant naar binnen, overhead naar buiten*. Herkent u het?

### **Trend 6: internet brengt u aan zet**

Dit is misschien wel de meest ingrijpende trend voor velen. Zoals organisaties op zoek moeten naar 'negens' in hun aanbod, zo geldt dat ook in toenemende mate voor u en mij. Internet maakt u de projectleider van uw eigen carrière. U bent aan zet. Zoals bedrijven profiel dienen te ontwikkelen om gezien te worden en winner te zijn zo zal dat in toenemende mate ook voor u en mij gelden. De kunst wordt om vanuit uw eigen kracht verbinding met uw peers te vinden en gezamenlijk op pad te gaan om uw punt te maken. Daarbij kunt u in afnemende mate in jaren of maanden denken. U zult in weken, dagen en sommige gevallen in seconden moeten denken, positie moeten durven kiezen en besluiten durven nemen. Het goede nieuws is dus dat internet u het perspectief biedt van een *maatwerkleven*. Geen gebaande paden maar uw eigen creatie in verbinding met wie u bent. U, niet uw baas, creëert uw eigen perspectief, als *rentmeester* van uw eigen talenten. Het slechte nieuws is dat u dan wel iets te bieden moet hebben. U dient inzicht in uw eigen aanbod en talent te hebben en daar met focus op te acteren. Het 'schoenmaker blijf bij je leest' is in die zin nog nooit zo actueel geweest.

Voor een onderwijsprogramma rond de consequenties van internet en de digitale wereld of voor de impact van internet op de business arena zijn dit belangrijke elementen voor het samenstellen van het curriculum. Niet alleen techniek, marketing, e-learning tools en webdesign horen hier in thuis. Maar ook communicatie, communicatie en communicatie. Internet dwingt bedrijven en individuen, maar ook studenten, in hun kracht te gaan staan en in toenemende mate vorm te geven aan hun eigen leven<sup>29</sup>. Via het bouwen van reuzen, vanuit eigen kracht een topperformance neerzetten. In die wereld is er geen ruimte voor onnodige egogedreven complexiteit en geldverslindend gebrek aan samenwerking die een onderneming onmiddellijk uit de markt zou prijzen. Dit is de wereld van focus, implementatiekracht, leiderschap en samenwerking. In die zin is het gangbare verwijt dat de samenleving verder individualiseert wellicht toch misplaatst en zou internet ook een stimulans kunnen betekenen voor een nieuwe vermenselijking van organisaties. Gedreven door economische motieven gaat het daarin om *real time verbinden* van visie en ondernemerschap.

### **Trend 7: de digitale wereld in 2010**

Het design voor klantinteractie maar ook de manier van leren en uw eigen wijze van communicatie zullen in hoge mate uw succes bepalen.

Profit en non-profit organisaties gaan in de 7x24 uurs kenniseconomie een uitdagende tijd van herstructurering tegemoet om fit for purpose te blijven in deze tijd van verkrappende marges, toenemende (internationale) concurrentie en de dagelijks te beantwoorden vraag of ze wel toegevoegde waarde hebben, en waar die dan wel ligt. Een politieke uitdaging van formaat is het om deze piranha economie om te buigen naar een *compassionate capitalism*. Individuen, vooral kenniswerkers, zullen zich steeds meer via communities en peer-to-peer systemen organiseren en hun aanbod naar de markt brengen via een slimme mix van online en on site dienstverlening. In de internationalisering via mondiale arbeidsherverdelingen is de positie van het cyberengels niet meer te stoppen.

De Nederlandse overheid wordt in toenemende mate geconfronteerd met legitimatieproblematiek. In 2010 begrijpt de overheid dat het niet méér informatie heeft dan de markt en beperkt zich dan ook tot het totstandkomen van de echte noodzakelijke infrastructurele maatregelen (mobiliteit, utiliteit, communicatie) die de markt niet tot

---

<sup>29</sup> Zie ook Intermezzo II waarin dit thema voor het onderwijs wordt uitgewerkt.

stand brengt. Wetgeving is verlegd naar flexibiliteit. De overheid raakt steeds meer in een competentiestrijd met de community van geslaagde burgers verwickeld en wordt geconfronteerd met een sluipend krimpende machtsbasis. Ik verwacht een revival van het Amsterdamse model uit de Gouden eeuw waar het bestuur direct in handen lag van de geslaagde burgers. De kaders van de bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de Staat worden in toenemende mate op de proef gesteld. Dat maakt haar monopolie op gebruik van geweld en het *'wie zal de wachters bewaken'* opnieuw actueel.

Er zullen communities komen om communities te maken, gericht op het versnellen van dit proces. Maatschappelijke *fractals*, een term uit de chaostheorie, de neiging met zijn allen voortdurend achter dezelfde bal aan te lopen, zullen steeds sneller komen en gaan. Inzicht in het gedrag van complexe systemen, bijvoorbeeld via slimme simulaties, zullen hopelijk nog enige voorspelbaarheid genereren. President Eisenhower zei eens: "Men can't stand open end situations". Deze wijze woorden staan lijnrecht tegenover de capaciteiten die we in the decades to come moeten hebben. Daar waar tot nu toe slechts een marketeer en een ondernemer het vermogen moesten hebben om adequaat om te gaan met onzekerheden is deze eigenschap in 2010 voor een ieder essentieel.

Deze beweging heeft ook diepgaande gevolgen voor het onderwijs, de organisatie van het onderwijs en de manier van leren. Ook hier zal, naast het traditionele onderwijs, een beweging komen van vaste structuren naar 'de student aan de knoppen', maatwerk dus, met goede software voor online individuele begeleiding, die via het vinden van gelijk-gestemde geïnteresseerden zijn eigen onderwijs in toenemende mate bepaalt, over instellingsgrenzen heen.

Het talent om talent te zien, het vermogen projectleider van je eigen carrière te durven zijn en het vermogen om samen met anderen doelgericht te werken zijn, meer nog dan nu, kerncompetenties en vormen deel van het onderwijs. Daarmee verhardt Nederland ook. Dit proces is, als we de tekenen goed verstaan, hier in Nederland al begonnen. Voor wie geen aanbod heeft is er geen plaats in de community. De Amerikaanse vraag *what do you do for a living* zal ook hier in Nederland snel werkelijk inhoud krijgen. Solidariteit staat onder druk in deze piranha-economie waarin u moet concurreren met Hongaren, Tsjechen en Chinezen. Het wordt een politieke opgave van formaat daar een antwoord op te blijven geven.

Wat dit alles betekent voor hoe we ons leven ervaren en voor zingeving? De tijd zal het leren. Wij zijn er in ieder geval van overtuigd dat het Internet, samen met bijvoorbeeld de gevolgen van nanotechnologie en biotechnologie, een van de formidabele maatschappelijke en persoonlijke uitdagingen gaan vormen voor het eerste kwart van de 21<sup>e</sup> eeuw. Er bestaan scenario's waarin de combinatie van deze drie gelijktijdige ontwikkelingen leidt tot een zo grote productiviteitssprong dat structurele deflatie het resultaat is. We zijn van zo'n deflatie overigens in 2005 niet zover af. Wat er dan allemaal macro-economisch zou gaan gebeuren, denkt u eens aan uw huis, aan diverse pensioen- en financieringssystemen die met deflatie niet meer werken, is een mooie braincracker als afsluiting voor hoe 'the connected future' eruit zou kunnen zien.

## Tot slot

De hier beschreven trends duiden de grote business transformatie die voor ons ligt. De kunst wordt de werelden van *moeten* en *ont-moeten* met hun verschil in business ritme en menselijke karakters, binnen bedrijven *en* tussen bedrijven, verbonden te houden. Leiderschap dient de condities te scheppen waardoor deze respectvol en met business focus met elkaar omgaan op weg naar een winning team richting markt, '*van machtsstrijd naar strijdmacht*'. Dat geldt voor Europa, voor organisaties, voor u en voor mij. Alleen onder die condities *verdient e-business beter*.

We begonnen dit hoofdstuk met de zin: 'Dit boek gaat over u'. Wellicht lijken de hierboven beschreven trends voor u ver weg. Volgens ons zit u er midden in!

# Intermezzo I: De verhalenverteller<sup>30</sup>

Frans van der Reep

*Goede verhalenvertellers zijn mensen die hun gehoor kunnen boeien. Niet alleen door de manier waarop zij verhalen vertellen, maar ook omdat ze vaak op een fascinerende manier een aantal schijnbaar losstaande actuele feiten en ontwikkelingen in een oorzakelijk verband weten te plaatsen. En er een verhaal omheen weten te weven. Hierdoor ontstaat inzicht bij de toehoorder: waarom gebeurt er wat er gebeurt. Een verhalenverteller ziet ontwikkelingen en trends en schetst daarmee een beeld van de toekomst. Succesvolle leiders van ondernemingen zijn verhalenvertellers. Zij kunnen een strategisch perspectief schilderen en of hij 100% gelijk heeft doet minder ter zake. Zijn beeld scherpt in ieder geval het denken, dwingt de toehoorders een eigen positie te kiezen, concrete business scenario's te formuleren en helpt de onderneming sneller belangrijke ontwikkelingen en patronen in beeld te krijgen.*

*Zo kunt u ontwikkelingen zien: in Nederland neemt het aantal ongelukken door gekantelde vrachtwagens toe, de beladingsgraad van vliegtuigen neemt af, Airbus zoekt het in grotere vliegtuigen dan Boeing en TNT/Post ziet de omvang van de feestdagenpost ondanks de e-mail niet echt fors dalen.*

*Nu de verbanden aan de hand van een voorbeeld zoals de Samenreiskortingskaart die de Nederlandse Spoorwegen vroeger aanbood, een basaal voorbeeld van een inkoopcombinatie, die het mogelijk maakte met meer reizigers goedkoper hetzelfde traject af te leggen. Stel u wilt morgen van Amsterdam naar Groningen reizen. Dan kunt u natuurlijk naar het loket een kaartje kopen. U kunt echter ook via internet andere mensen proberen te vinden die hetzelfde traject willen afleggen en gezamenlijk met hen een busje huren of op een Samenreiskortingskaart reizen. Dat maakt de reis voor iedereen een stuk goedkoper. Essentieel is dat het vormen van zo'n 'community' van mensen met een gelijk belang haalbaar is geworden door internet. Met internet is dit een minutenkwestie.*

*Juist omdat het veel gemakkelijker is geworden zullen mensen met een gemeenschappelijk belang elkaar steeds meer via internet weten te vinden. Ze gaan inkoopcombinaties vormen en voor hen interessante jatwerkoplossingen op de markt afdwingen.*

---

<sup>30</sup> Reep, F. van der (2001). 'De verhalenverteller'. In: *Management & Informatie*, nr. 4 p. 54-55.

*Een voorbeeld hiervan is de community [www.unitedconsumers.nl](http://www.unitedconsumers.nl) met op dit moment 180.000 leden die gezamenlijk goedkoop tanken: internet brengt de cent terug!*

*Hoe zou het beeld van de Samenreiskortingskaart kunnen passen bij luchtvaart en wegtransport? Een charter is immers niet meer dan een community, een soort Samenreiskortingskaart in de luchtvaart die ons van point naar point vervoert. Hier ligt de kans voor chartermaatschappijen klanten de kans te geven een tijdelijke community te vormen om hun eigen point-to-point transport te regelen. Vliegen wordt daarmee steeds meer 'air-dating'. Een soort Samenreiskortingskaart aangeboden via een vlieg-datingsite ligt voor de hand. Ik voorspel u dat dit binnen drie jaar gebeurt en dat de luchtvaart snel community-driven 'ver-chartered'. Even wennen: charters zijn maatwerk, lijnvluchten 'bulk'. Een mooie toekomst voor de Easyjets en Ryanairs en andere low cost operators die dit concreet en hopelijk veilig doen.*

*Voor luchtvaartmaatschappijen zal het dus interessanter worden om reizigers die zich organiseren in inkoopcombinaties direct naar hun bestemming te brengen in plaats van via 'hubs', een modern woord voor stapelplaatsen. Dit heeft uiteraard consequenties voor mainport strategieën van luchthavens.*

*Om die strategie uit te kunnen voeren heb je als luchtcarrier wel massa nodig voor de benodigde point-to-point operationele slagkracht. Uiteraard is deze strategie beter uitvoerbaar wanneer je veel wat kleinere vliegtuigen kunt inzetten. Grotere vliegtuigen zullen een structureel lagere beladings- en bezettingsgraad kennen en voor veel routes te duur worden. Zou het verschil in de toekomstplannen van Boeing (kleine vliegtuigen) en Airbus (nog grotere vliegtuigen) hier iets mee te maken hebben? Inmiddels zijn de eerste super-sonische zakenjets in productie.*

*Verhalenvertellers voorzagen vier jaar geleden al dat voor bloemen- en fruitveilingen, communities die veel wegtransport genereren, dat alle activiteit via internet zal worden afgehandeld met inzet van webcams en certificering van betrokken producenten. Waarna de waren direct van verkoperproducent naar de inkoper worden gereden. Het is nu inderdaad de realiteit.*

*De uitdaging voor bedrijven wordt daarmee de potentiële 'meermanskaarten' van hun klanten te identificeren, deze via slimme marketing als 'community' operationeel te krijgen en als vorm van Customer Relationship Management in hun marketing- en distributie-strategie in de bedrijfsvoering te integreren.*

*Het aardige van het veiling voorbeeld is dat het duidelijk maakt waarom internet de fysieke mobiliteit niet verkleint maar juist vergroot. Deze paradox, 'virtual fosters physical', zie je bijvoorbeeld ook bij thuiswerken, ook een maatwerkoplossing. Thuiswerken blijkt het aantal woon-werk kilometers - en daarmee de mobiliteit - niet te verkleinen maar juist te vergroten. Door thuiswerken gaan betrokkenen vaker verder van hun werk wonen. Daardoor komt men weliswaar minder op het werk maar legt toch meer kilometers af: internet maakt maatwerk-wonen mogelijk.*

*Deze paradox is een waarheid die we vaak niet (willen) zien, 'virtual fosters physical' of hoe meer internet hoe meer oude economie via toegenomen mobiliteit en maatwerk. Hoe meer fysieke spullen er op ons bureau staan en we met ons meesjouwen, hoe meer fysieke kantoren we bouwen, hoe meer PC's we installeren, hoe meer papier we printen. Hoe meer CD's u verkoopt hoe meer publiek uw concert bezoekt: de CD als virtuele drager van het concert als fysiek event. Als u eenmaal dit verband ziet, ziet u het overal! En zo kon het gebeuren dat internet als de motor van de oude economie TNT/Post toch weer aan feestdagenpost hielp. Het begon met e-mail. Toen werd het de e-card. En uiteindelijk willen we toch een echte handgeschreven kaart aan de muur. En dit gaat volgend jaar opnieuw gebeuren.*

*Waar of niet waar...*



# Onderzoeksresultaten

*'wie wil glimmen moet poetsen'*

## 2 Samenwerken als kerncompetentie, 'Who's my PAL?'

*Frans van der Reep*

Een bedrijf, gezien als samenwerkingsverband tussen mensen en middelen, ontleent zijn bestaansrecht aan het gegeven dat het faster & better & cheaper is dan de markt die samenwerking kan organiseren. Samenwerken 'binnen' de onderneming dient goedkoper gerealiseerd te kunnen worden dan dat de markt 'buiten' dat kan. Zo niet, dan heeft de onderneming geen concurrerend aanbod. De transparantie van internet stelt steeds grotere delen van de markt in staat deze conclusie over een onderneming snel en hard te trekken in de '*piranha economie*' waarin we steeds meer terechtkomen.

Tegelijk verlaagt het internet maatschappelijke transactiekosten en de kosten verbonden met het regelen van samenwerking dramatisch. Het dwingt de onderneming dan ook de interne transactiekosten te verlagen en zichzelf veel meer dan vijf jaar geleden met 'buiten' te vergelijken. Als een onderneming dit initiatief niet neemt zal de klant het wel doen, al was het alleen maar omdat klanten steeds meer hun shortlist van een toenemend aantal soorten aankopen via internet bepalen. Dit leidt binnen ondernemingen niet alleen tot een grote belangstelling voor 'best practices' 'studies en Business Balanced Score Card benaderingen. Het vormt tevens een *compelling event* voor een bedrijf om de vraag onder ogen te zien wat zijn core business is, waar het een concurrerend aanbod en dus toekomst heeft en waar niet. Kortom, waar 'binnen' tenminste zo goed is als 'buiten'. De '*piranha economie*' dwingt daarmee ondernemingen zich te beperken tot die bedrijfsactiviteit waar het een 'negen' of 'tien' in is. Een 'acht' op het rapport is goed maar niet goed genoeg als de markt een 'negen' te bieden heeft! In de huidige economie zijn circa 80% van de coördinatiekosten transactiekosten verbonden met het vinden, maken en verslepen van informatie. Hier zit dan ook een majeure driver voor veranderingen van de markt en het zaken doen.

Wat betekent dit? Om de kansen die internet biedt te benutten, moet een onderneming op zoek gaan naar de eigen negens en tienen. Tegelijkertijd dienen eigen bedrijfsactiviteiten, die de toets van de markt niet konden halen overgelaten te worden aan andere excellerende ondernemingen: outsourcing, off shoring van activiteiten en business partnering.

Alle vormen van business communities van bedrijven, die alle top-of-the-bill zijn in wat ze specifiek inbrengen: symptomen die samengaan met 'unbundling' en het ontstaan van nieuwe samenwerkingspatronen. Individuele bedrijven zullen de komende jaren dan ook worden afgerekend op hun vermogen om *over de bedrijven* heen de beste prijs-prestatie verhouding te organiseren. Anders gezegd, het competitief vermogen borgen door gerichte B2B (internationale) samenwerking. Kortom communicational excellence.

Hiermee tekent zich een nieuwe core competence van ondernemingen af: vanuit een reële inschatting van de eigen kracht en operating capabilities een win-win opbouwen met andere ondernemingen. *Who's my PAL*, met wie ga je 'Pool-en', 'Ally-en' en 'Link-en'? Voorbeelden van bedrijven die hun *PAL's* gevonden hebben zijn: Cisco, Philips & Sara Lee en Philips & AOL, KPN & ATOS, Mammoet & Smit International. Een recent voorbeeld van een nieuwe combinatie is Shell die 500 glastuinbouwers in het Westland voorziet van 95 miljoen m<sup>3</sup> kooldioxide per jaar. Een fantastische combinatie met alleen maar winnaars! En wat dacht u van de afspraak dat studenten van Hogeschool INHOLLAND gebruikersmanuals voor Philips gaan schrijven om de brand value 'eenvoud' van Philips te laden? Of van het samengaan van eBay en Skype, typisch voorbeeld van poolen van klanten. En wie had zich kunnen bedenken, dat op een popfestival als Lowlands mensen als ex premier Lubbers, Wubbo Ockels en anderen (druk bezochte) colleges houden over globalisering en duurzaamheid?

Te verwachten valt dat de (internationale) outsourcing-markt de komende jaren dan ook zal blijven boomen en verbreden. Niet alleen wat betreft de outsourcing classics HRM, IT en financiële administratie. Binnenkort horen ook sales en marketing in dit rijtje.

Het toenemende belang van samenwerkingsverbanden tussen bedrijven heeft een directe impact op marketing. Het opbouwen van een winners imago voor de onderneming wordt nog belangrijker. Mensen wedden op potentieel winnende paarden. Internet dwingt dus niet alleen tot een objectieve vaststelling van marktkracht van de onderneming: het zowel B2C als B2B marketing gericht creëren van een gepast winners imago en het op orde hebben van je 'voortuin', is een tweede vereiste om toegelaten te worden tot een succesvolle business community. Internet maakt branding en associatie met succes dan ook (nog) belangrijker.

Nu de gevolgen van internet naar de interne inrichting van de onderneming. Informatieverwerkingsprocessen *binnen* ondernemingen en *tussen* ondernemingen zullen steeds meer op elkaar gaan lijken. B2B op de markt, bijvoorbeeld via collaborative commerce en binnen de onderneming distributed teamworking via intranet, hebben dezelfde ratio, namelijk het realiseren van de door internet veroorzaakte noodzakelijke verlaging van de interne coördinatie- en transactiekosten.

Internet maakt de opvatting van Galbraith, de befaamde Amerikaanse econoom, uiterst actueel dat ondernemingen in wezen informatieverwerkende units zijn. In zijn termen is er nu, naast de hiërarchie als oplossing voor informatieverwerking en coördinatie, met de intranetten, extranetten en het internet een manier van informatieverwerking en procesbesturing is bijgekomen<sup>31</sup>. Hiërarchie heeft een concurrent gekregen in het regelen van de coördinatie, namelijk het Intranet. Interne op het organisatieplaatje gebaseerde coördinatie-afspraken en formele procesbeschrijvingen kunnen steeds meer vervangen worden door (externe) links, communities en portals.

Dit betekent dat er in de inrichting van de bedrijfsvoering een nieuwe optimalisatievraag is bijgekomen: waar moet u welk informatieverwerkingsmechanisme toepassen? Waar kiest u voor hiërarchie ('moeten') als coördinatieoplossing, waar kiest u voor organische netwerken ('ont-moeten')? Het 'one size fits all' in de wijze van inrichten, bemensen en 'be-toolen' van de onderneming is voorbij. De kunst wordt om een informatieverwerkingsprincipe cq procesbesturing te kiezen dat past bij de aard van de bedrijfsvoering<sup>32</sup>. Hiërarchie en de hiërarchische organisatie als besturingsoplossing hoort bij sterk op beheer en stabiliteit gerichte procesbesturing waarbij stabiliteit en borging essentieel zijn (bijv. de rechterlijke macht!), netwerken en netwerkorganisaties horen meer in snel veranderende omgevingen<sup>33</sup>.

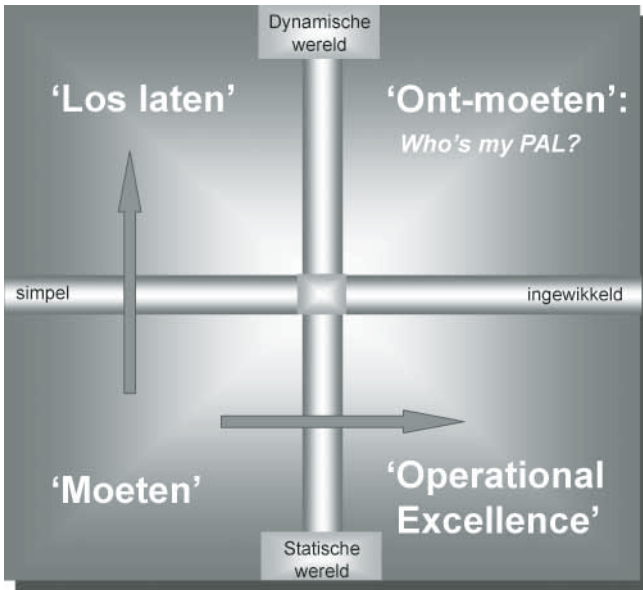
---

<sup>31</sup> Galbraith, J.R. (1973). *'Designing Complex Organisations'*; Adisson-Wesley.

<sup>32</sup> Zie bijvoorbeeld Applegate M. L. *et al*, (2003) 'Corporate Information Strategy and Management', The Challenges of Managing in a Network Economy.

<sup>33</sup> Zie voor de analyse hiervan hoofdstuk 4 van dit boek.

Organiseer de bedrijfsactiviteit in vier speelvelden:



Figuur 1

Het differentiëren en *tegelijktijd verband houden* tussen de verschillende speelvelden, vooral in het profiel van IT en HRM oplossingen, bijvoorbeeld volgens de vier kwadranten in figuur 1 hierboven wordt één van de kernopgaven van het leiderschap van ondernemingen de komende drie jaar. Het leiderschap zal moeten uitdragen, dat het organiseren volgens vaste routines ('moeten') prima is, maar alleen voor die bedrijfsactiviteiten, die zich daarvoor lenen. Omgekeerd geldt, dat alleen 'ont-moeten' capabilities ook te eenzijdig zijn, omdat operationele slagkracht om goede redenen doorgaans volgens het handboek soldaat ('moeten') zal zijn georganiseerd.

Voor HRM betekent dit concreet de uitdaging dat bepaalde delen van de bedrijfsactiviteit op stabiliteit moeten worden georganiseerd, andere juist op beweging. En dat dus de individuele match op karakters en competenties van medewerkers zal moeten worden gemaakt: wie past waar. Sommigen zijn nu eenmaal meer matter-attached in de woorden van Peter Robertson ([www.robertsonconsulting.com](http://www.robertsonconsulting.com)) en voelen zich meer thuis in stabiele wereld van regels en duidelijke structuren. Anderen zijn van nature meer people-attached en juist gericht op innovatie en beweging.

Een benadering als '*spiral dynamics*'<sup>34</sup> heeft hier waarschijnlijk een grote toekomst. Dit type HRM modellen maakt sturen op diversiteit mogelijk en de bijbehorende instrumenten kunnen via internet worden aangereikt. In markten en klanten zijn ondernemingen al gewend te differentiëren. De kunst wordt nu ook naar interne speelvelden en karakters van medewerkers te differentiëren en te zoeken naar een consistente match. Veel meer dan vijf jaar geleden is de uitdaging voor ondernemingen om er bovendien voor te zorgen dat totaal verschillende individuele karakters de meerwaarde in elkaar blijven zien en de samenwerking blijven zoeken. Internet maakt HRM dan ook uiterst belangrijk.

Een voorbeeld van een win-win tussen 'moeten' en 'ont-moeten' is de wereld van de magazines. Sinds jaar en dag is het 'heart beat' fysiek bepaalde logistieke proces, dat maakt dat uw magazine op tijd in de bus valt ('moeten'), tot beider voordeel gekoppeld met het creatieve, informatiedreven proces van de journalist ('ont-moeten'). Ook de creatieve journalist heeft belang bij een fysiek op tijd afgeleverd tijdschrift. Een echte win-win.

Een voorbeeld waar een mismatch zou kunnen ontstaan is de hiërarchische op vaste indelingen gebaseerde organisatie van de Nederlandse Justitie tegenover de criminele netwerkorganisaties. Welke herindeling in hun 'organisatiehark' en versterking van control dan ook, ze brengen justitie en politie niet in de positie om de snelle bewegingen van criminele netwerkorganisaties te kunnen volgen. De consequenties van het 'one size fits all' en het organiseren van alle activiteiten vanuit control en hiërarchie, heeft dan maatschappelijk een hoge prijs. De conclusie kan dan ook zijn dat ook justitie en politie, en met hen vele andere profit en non-profit organisaties zullen moeten gaan differentiëren in de manier van organiseren en de manier van besturen.

ERP leveranciers en ICT trendwatchers voorspellen dat vanwege de business mogelijkheden en de noodzaak tot verbetering in business besturing het 'moeten'-kwadrant zal groeien ten koste van het 'ont-moeten'-kwadrant. Deze partijen hebben daar natuurlijk een goede reden voor. Het vergroot hun markt. Uitgangspunt in hun analyse is dat software het goede instrument blijft voor het omgaan met en oplossen van business complexiteit. Is het omgekeerde niet veel waarschijnlijker? Dat het oplossen van complexiteit weer mensenwerk wordt? 'Moeten' vanwege de eisen van control, zal blijven waar dat echt moet en de rest zal op grote schaal 'ont-moeten' worden. Meestal kan in dit in informatiedreven processen. En dat kan op heel veel plaatsen. Het ontmoeten-kwadrant zal dus groeien ten koste van het moeten kwadrant.

<sup>34</sup> Zie bijvoorbeeld [www.managementdrives.com](http://www.managementdrives.com).

De reden is simpel. ERP verkokert en ontzielt een onderneming en leidt tot 'intensieve menshouderij'<sup>35</sup>. De eerste vier concrete business trajecten waar het bedrijfsproces op ontmoeten was georganiseerd (ketenomkering) leverden besparingen op van 50% op de back-office<sup>36</sup>.

Nog een observatie: management teams van (grote) ondernemingen zien zich niet alleen geconfronteerd met de uitdaging om de intern gerichte traditionele besturing te verbeteren van 'moeten naar 'operational excellence'. Tegelijkertijd dient de door de markt afgedwongen nieuwe 'internetbesturing' geïmplementeerd te worden. Dit betekent dat je tegelijkertijd zowel control dient te versterken als deze moet *loslaten* om de regie aan de markt of de klant over te laten. Deze uitdaging is volgens mij in bedrijfskundig opzicht 'unprecedented'.

Veel ondernemingen worstelen dan ook met dit vraagstuk: hoe bereik je synergie tussen het versterken van de aanbod gestuurde interne structuur, samenwerkingsverbanden (B2B) en de vraaggestuurde ketens (C2B). Wie de synergie van stabiele, efficiënte, aanbod-gestuurde ERP en dynamische, effectieve, vraaggestuurde CRM echt goed voor elkaar krijgt, de economie van scale en scope weet te verbinden en echt communiceert wint de klant.

Sterker: zolang u naar anderen of voor uzelf alleen in de 'command en control' mode zit (en dat geldt voor velen van ons westerlingen!) is het psychologisch vrijwel onmogelijk te ont-moeten. Dit geldt voor bedrijven maar ook voor individuen. Dat maakt u als onderneming buitengewoon kwetsbaar om uw plaats te vinden in een winning B2B business community en uw 'PAL' te vinden: *ont-moeten vraagt ophouden met moeten*.

Dit is, denken wij, de grote business transformatie die voor ons ligt. De kunst wordt die werelden van 'moeten' en 'ont-moeten' met hun verschil in business ritme en menselijke karakters, binnen bedrijven *en* tussen bedrijven, verbonden te houden. Leiderschap dient de condities te scheppen waardoor deze respectvol en met business focus met elkaar omgaan, als echte *PAL's* op weg naar een winning team richting markt: '*van machtsrijd naar strijdmacht*'.

Communiceren met klanten was al essentieel. Communiceren met andere bedrijven komt daar nu bij. Het echte BPR gaat nu beginnen!

---

<sup>35</sup> Peters, J. en J. Pouw, (2005) *Intensieve Menshouderij, hoe kwaliteit oplost in rationaliteit*. Schiedam: Scriptum. en [www.cluetrain.com](http://www.cluetrain.com).

<sup>36</sup> Zie hoofdstuk 7 en 8 van dit boek.

# 3 De nieuwe marktsegmentatie: 3C, *Nederland 'fit for the future'*<sup>37</sup>?

*Peter van den Heuvel en Frans van der Reep*

Dat internet in de afgelopen 35 jaar een enorme invloed heeft gehad op de wijze waarop wij communiceren, informatie delen, samenwerken en ons zelf presenteren is nu wel duidelijk. Nog steeds is internet een belangrijke drijfveer achter de vernieuwing van organisaties, zowel met betrekking tot de inrichting als in business scope. Complexere situaties en sneller veranderende vraag dwingen ons steeds meer om oude vragen opnieuw te stellen en opnieuw te kiezen. Wat betekent dit nu voor u? En ziet u de wereld ook sneller veranderen en complexer worden binnen en buiten uw onderneming, of zal het uw tijd wel duren? We hebben onderzocht of internet impact heeft op de manier waarop we de markt zouden moeten indelen. Staat Kottlers view op marktsegmentatie nog steeds overeind of is deze view toe aan herijking?<sup>38</sup> Conclusie van ons onderzoek, gedaan op basis van een representatieve steekproef is dat met een elftal keuzes, de markt nog steeds in vier segmenten is te verdelen, maar wel andere dan die van Kottler. Statistisch significant. We zullen u laten zien dat dit waarde heeft bijvoorbeeld in de keuze van het salesscript en de gepresenteerde selling points. Graag nodigen we u uit om met kinderlijke nieuwsgierigheid en verwondering dit eenvoudige model te ontrafelen en werkelijk te zien wat dit betekent voor u en uw omgeving vanuit ieder denkbaar perspectief.

## **Marktsegmentatie, de 3 C's**

**C1: [Customer]** staat voor de wijze waarop organisaties de klant en de klantvraag zien. Is de klant een individuele klant, gaat deze op in de markt of is deze een werkordernummer in het proces en is de klantvraag simpel of complex.

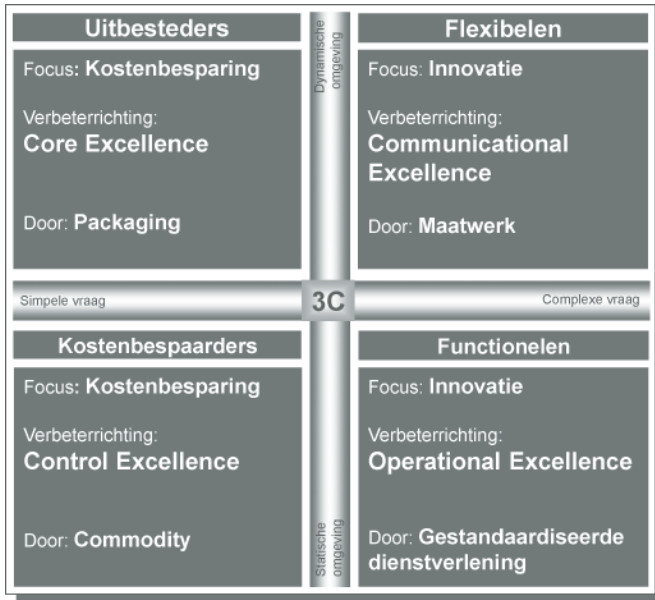
**C2: [Coördination]** wordt gevormd door de wijze waarop organisaties zich inrichten naar de omgeving en de klantvraag hierin vertaalt. De omgeving wordt hierin getypeerd als statisch of dynamisch. In figuur 1 zijn C1 en C2 met hun belangrijkste focus en kenmerken in de basis samengevat.

**C3: [Choice]** is bepaald door marktonderzoek en geeft de keuze van beslissers weer op een elftal vragen.

<sup>37</sup> Een eerdere versie van dit artikel verscheen. In: *INCROWD*, 'De nieuwe marktsegmentatie: 3C, *Nederland fit for the future?*' juli-augustus 2005, p. 13-14.

<sup>38</sup> Zie Siebelink, J. (2005). 'Opzij, Kottler'. In: *Tijdschrift voor Marketing*, September 2005. p. 22 e.v.





Figuur 1, 3C model

<b>Uitbesteders</b>	Dynamische omgeving	<b>Flexibelen</b>																																											
<table border="0"> <tr><td>Standaardisatie</td><td style="text-align: right;">96%</td></tr> <tr><td>Uitbesteden</td><td style="text-align: right;">94%</td></tr> <tr><td>Bewezen technieken</td><td style="text-align: right;">87%</td></tr> <tr><td>Één partij regelt vernieuwing</td><td style="text-align: right;">87%</td></tr> <tr><td>Performance optimalisatie</td><td style="text-align: right;">85%</td></tr> <tr><td>Continuïteit</td><td style="text-align: right;">85%</td></tr> <tr><td>Eenvoudig onderhoud</td><td style="text-align: right;">79%</td></tr> <tr><td>Zelf pakket van eisen maken</td><td style="text-align: right;">70%</td></tr> <tr><td>Vaste kosten</td><td style="text-align: right;">68%</td></tr> <tr><td>Kostenbesparing</td><td style="text-align: right;">62%</td></tr> <tr><td>Betere prijs/prestatie</td><td style="text-align: right;">62%</td></tr> </table>		Standaardisatie	96%	Uitbesteden	94%	Bewezen technieken	87%	Één partij regelt vernieuwing	87%	Performance optimalisatie	85%	Continuïteit	85%	Eenvoudig onderhoud	79%	Zelf pakket van eisen maken	70%	Vaste kosten	68%	Kostenbesparing	62%	Betere prijs/prestatie	62%	<table border="0"> <tr><td>Individuele behoefte</td><td style="text-align: right;">97%</td></tr> <tr><td>Zelf pakket van eisen maken</td><td style="text-align: right;">91%</td></tr> <tr><td>Betere prijs/prestatie</td><td style="text-align: right;">77%</td></tr> <tr><td>ICT in eigen beheer</td><td style="text-align: right;">74%</td></tr> <tr><td>Bewezen technieken</td><td style="text-align: right;">71%</td></tr> <tr><td>Innovatie</td><td style="text-align: right;">70%</td></tr> <tr><td>Zelf vernieuwing regelen</td><td style="text-align: right;">65%</td></tr> <tr><td>Flexibiliteit</td><td style="text-align: right;">61%</td></tr> <tr><td>Performance optimalisatie</td><td style="text-align: right;">61%</td></tr> <tr><td>Functionaliteit</td><td style="text-align: right;">55%</td></tr> <tr><td>Vaste kosten</td><td style="text-align: right;">52%</td></tr> </table>	Individuele behoefte	97%	Zelf pakket van eisen maken	91%	Betere prijs/prestatie	77%	ICT in eigen beheer	74%	Bewezen technieken	71%	Innovatie	70%	Zelf vernieuwing regelen	65%	Flexibiliteit	61%	Performance optimalisatie	61%	Functionaliteit	55%	Vaste kosten
Standaardisatie	96%																																												
Uitbesteden	94%																																												
Bewezen technieken	87%																																												
Één partij regelt vernieuwing	87%																																												
Performance optimalisatie	85%																																												
Continuïteit	85%																																												
Eenvoudig onderhoud	79%																																												
Zelf pakket van eisen maken	70%																																												
Vaste kosten	68%																																												
Kostenbesparing	62%																																												
Betere prijs/prestatie	62%																																												
Individuele behoefte	97%																																												
Zelf pakket van eisen maken	91%																																												
Betere prijs/prestatie	77%																																												
ICT in eigen beheer	74%																																												
Bewezen technieken	71%																																												
Innovatie	70%																																												
Zelf vernieuwing regelen	65%																																												
Flexibiliteit	61%																																												
Performance optimalisatie	61%																																												
Functionaliteit	55%																																												
Vaste kosten	52%																																												
Simpel vraag	3C	Complexe vraag																																											
<b>Kostenbespaarders</b>	Statische omgeving	<b>Functionelen</b>																																											
<table border="0"> <tr><td>Kostenbesparing</td><td style="text-align: right;">96%</td></tr> <tr><td>Zelf pakket van eisen maken</td><td style="text-align: right;">93%</td></tr> <tr><td>ICT in eigen beheer</td><td style="text-align: right;">93%</td></tr> <tr><td>Continuïteit</td><td style="text-align: right;">92%</td></tr> <tr><td>Bewezen technieken</td><td style="text-align: right;">90%</td></tr> <tr><td>Standaardisatie</td><td style="text-align: right;">90%</td></tr> <tr><td>Zelf vernieuwing regelen</td><td style="text-align: right;">79%</td></tr> <tr><td>Eenvoudig onderhoud</td><td style="text-align: right;">77%</td></tr> <tr><td>Performance optimalisatie</td><td style="text-align: right;">74%</td></tr> <tr><td>Vaste kosten</td><td style="text-align: right;">67%</td></tr> <tr><td>Besparing ipv prijs/prestatie</td><td style="text-align: right;">62%</td></tr> </table>		Kostenbesparing	96%	Zelf pakket van eisen maken	93%	ICT in eigen beheer	93%	Continuïteit	92%	Bewezen technieken	90%	Standaardisatie	90%	Zelf vernieuwing regelen	79%	Eenvoudig onderhoud	77%	Performance optimalisatie	74%	Vaste kosten	67%	Besparing ipv prijs/prestatie	62%	<table border="0"> <tr><td>ICT in eigen beheer</td><td style="text-align: right;">94%</td></tr> <tr><td>Standaardisatie</td><td style="text-align: right;">91%</td></tr> <tr><td>Betere prijs/prestatie</td><td style="text-align: right;">88%</td></tr> <tr><td>Functionaliteit</td><td style="text-align: right;">88%</td></tr> <tr><td>Zelf pakket van eisen maken</td><td style="text-align: right;">86%</td></tr> <tr><td>Bewezen technieken</td><td style="text-align: right;">78%</td></tr> <tr><td>Continuïteit</td><td style="text-align: right;">78%</td></tr> <tr><td>Zelf vernieuwing regelen</td><td style="text-align: right;">78%</td></tr> <tr><td>Performance optimalisatie</td><td style="text-align: right;">74%</td></tr> <tr><td>Vaste kosten</td><td style="text-align: right;">71%</td></tr> <tr><td>Innovatie</td><td style="text-align: right;">69%</td></tr> </table>	ICT in eigen beheer	94%	Standaardisatie	91%	Betere prijs/prestatie	88%	Functionaliteit	88%	Zelf pakket van eisen maken	86%	Bewezen technieken	78%	Continuïteit	78%	Zelf vernieuwing regelen	78%	Performance optimalisatie	74%	Vaste kosten	71%	Innovatie
Kostenbesparing	96%																																												
Zelf pakket van eisen maken	93%																																												
ICT in eigen beheer	93%																																												
Continuïteit	92%																																												
Bewezen technieken	90%																																												
Standaardisatie	90%																																												
Zelf vernieuwing regelen	79%																																												
Eenvoudig onderhoud	77%																																												
Performance optimalisatie	74%																																												
Vaste kosten	67%																																												
Besparing ipv prijs/prestatie	62%																																												
ICT in eigen beheer	94%																																												
Standaardisatie	91%																																												
Betere prijs/prestatie	88%																																												
Functionaliteit	88%																																												
Zelf pakket van eisen maken	86%																																												
Bewezen technieken	78%																																												
Continuïteit	78%																																												
Zelf vernieuwing regelen	78%																																												
Performance optimalisatie	74%																																												
Vaste kosten	71%																																												
Innovatie	69%																																												

Figuur 2, 3C model keuze ICT beslissers

## Scope van het onderzoek

Hoe snel evolueert de markt en wat zien we daarvan nu terug in organisaties? Kunnen en willen organisaties in Nederland zich aanpassen aan snel veranderende omstandigheden: tempo van de markt, nieuwe technologieën en klantvraag? Is reality-pull alleen het nieuwe buzz-word of voorwaarde om te overleven? Gelden de bestaande ideeën over marktsegmentatie nog wel?

Om dit te testen is in dit 'rebelse onderzoekje' aan 300 verschillende bedrijven met meer dan 200 werknemers een aantal keuzes voorgelegd in het kader van een ICT onderzoek. Kiest u voor continuïteit of voor flexibiliteit, kiest u voor kostenbesparing of innovatie. De resultaten zijn geplot op het model<sup>39</sup> zoals geïntroduceerd in hoofdstuk 2 en als weergegeven in figuur 1 en 2 op pagina 37 en levert een nieuwe significante marktsegmentatie op. We noemen dit de 3C segmentatie.

## Karakterisering van de 3C segmentatie

We zullen voor u de karakteristieken zoals genoemd in het model van marktsegmentatie beschrijven en met u doornemen.

**Eigenschap 1.** Er bestaan vier typen organisaties die statistisch geïdentificeerd kunnen worden en een nieuwe marktsegmentatie opleveren en ook statistisch significant in het basismodel van figuur 1 geplot kunnen worden. De keuzes onderscheiden deze vier maximaal van elkaar. De vier typen organisaties zijn vernoemd naar het belangrijkste onderscheidende kenmerk en heten daarom de 'Flexibelen', 'Functionelen', 'Kostenbespaarders' en 'Uitbesteders'.

**Eigenschap 2.** De segmentatie is onafhankelijk van bedrijfsgrootte en branche! Deze relaties zijn zo volkomen afwezig bij organisaties met meer dan 200 werknemers, dat we er vanuit gaan dat dit ook geldt voor organisaties met minder dan 200 werknemers. Het vervolg onderzoek wat inmiddels is uitgevoerd, waarover in het volgende hoofdstuk wordt gerapporteerd, heeft dit vermoeden inmiddels statistisch bevestigd.

---

<sup>39</sup> Zie voor de beschrijving van dit model hoofdstuk 2 van dit boek ('Who's my PAL?')

**Eigenschap 3.** Organisaties hebben een focus op of innovatie, of kostenbesparing.

De 'Flexibelen' en 'Functionelen' hebben focus op innovatie en functionaliteit, eventueel specifiek gericht op de behoefte van de gebruiker. Zij maken 58% van de populatie uit en kunnen worden geplot op het rechter segment 'complexe vraag'. Zij geven tevens vaker aan meer te gaan investeren. De 'Uitbesteders' en 'Kostenbespaarders', de overige 42%, hebben focus op kostenbesparing en standaardisatie en geven vaker aan minder te gaan investeren. Zij zijn geplot op het linker segment 'simpele vraag' (figuur 1). In het vervolgonderzoek onder commercieel verantwoordelijken is deze verhouding 50/50.

**Eigenschap 4.** In relatie tot de omgeving en het coördinatieprincipe (C2) blijkt 60% zich te organiseren op stabiliteit en 40% op beweging. Bij keuze voor beweging wordt vaker de keuze gemaakt voor uitbesteden. Bij keuze voor stabiliteit hoort vaker 'zelf doen'. In het vervolgonderzoek onder commercieel verantwoordelijken is deze verhouding 50/50.

De onderste twee typen in figuur 1 de 'Kostenbespaarders' en 'Functionelen', zien zichzelf als fit for purpose in een statische wereld. Hierbij worden complexiteit en coördinatie gemanaged met behulp van vaste routines en structuren. Hier zal gebruik worden gemaakt van businessplanning, taak en functiebeschrijvingen. In dit type organisatie voeren management en control de boventoon en is in het klantcontact 'schedule push' de default respons: de klant dient zich aan de structuur en organisatie van de onderneming aan te passen (aanbodsturing, inside-out). De 'Uitbesteders' en 'Flexibelen' zien de wereld als dynamisch en organiseren zichzelf daar ook op. Dit zijn de organisaties boven in het model. De tijdhorizon zal kleiner zijn en planning vindt bottom-up plaats op basis van vraagsturing.

De dynamiek waarmee deze organisaties zich bezig houden, wordt onder andere veroorzaakt door de ontwikkelingen op het gebied van internet en e-business. In deze organisaties is netwerken, doorgaans met behulp van het internet de default enabler voor de interne coördinatie. Deze ondernemingen interacteren met hun klanten niet op basis van 'schedule push' maar door middel van 'reality pull': zij zijn erop ingericht de werkelijke klantvraag (outside-in) naar binnen te halen.

Er zit geen waardeoordeel aan de verschillende 3C segmenten. Ieder kan goed zijn 'in its own way'.

## Hoe herkent u de vier verschillende typen organisaties?

'Kostenbespaarders' kiezen uiteraard meer dan andere 3C segmenten voor kostenbesparing. Prijs/prestatie is ondergeschikt als maatstaf voor besluitvorming en ICT is een cost center. Standaardisatie, eenvoudig beheer en een behoudende aanpak bij het invoeren van nieuwe technieken zijn onder meer de identifiers waarmee u uw verkopers op pad kunt sturen om te bepalen welk script ze uit de tas moeten halen. In dit type organisatie staat de product/werkorder centraal. De order of opdracht moet hierin zo goedkoop mogelijk worden verwerkt.

'Functionelen' nemen de complexiteit van de klantvraag min of meer voor lief. U herkent deze organisaties bijvoorbeeld aan de functionele organisatiestructuur en gestandaardiseerde dienstverlening. ICT afdelingen zijn gemiddeld iets groter dan bij alle anderen, maar wel een cost center. In tegenstelling tot 'Kostenbespaarders' kiezen 'Functionelen' in meerderheid voor innovatie in plaats van kostenbesparing. Met de focus op markt/proces, wordt de complexe vraag vertaald in gestandaardiseerde dienstverlening. Net als bij 'Kostenbespaarders' worden kostenvoordelen bereikt door standaardisatie.

'Uitbesteders' kenmerken zich onder andere door standaardisatie, kostenbesparing en gebruik van bewezen technieken. In dit type bedrijf staat het product/markt proces centraal, waarin standaard producten en standaard packages voor een grote klantgroep wordt verwerkt. ICT is een cost center en wordt vaak via outsourcing georganiseerd. Er is geen innovatiefocus. Zij behappen de dynamische wereld juist door uit te besteden en te standaardiseren. Organisatie- en ICT adviesbureaus maken in deze doelgroep de meeste kans om zaken te doen. 30% laat zich adviseren bij het opstellen van het pakket van eisen, ten op zichte van gemiddeld 10% bij de andere drie segmenten.

Het laatste 3C segment wordt gevormd door de 'Flexibelen'. De focus ligt bij deze organisaties op flexibiliteit en innovatie en ICT is niet gericht op standaardisatie, maar op de behoefte van bedrijf en medewerker. Niet continuïteit en kostenbesparing, maar flexibiliteit is de overlevingsstrategie. Ze lijken ondernemender te zijn en durven meer risico te nemen. 48% van dit 3C segment kiest namelijk voor meer eigen risico en variabele kosten. Dit is meer dan bij de andere 3C segmenten. De klant/dienst staat centraal en de invulling van de ICT voorziening is dan ook gericht op de individuele behoefte van bedrijf en medewerker. ICT is hierin duidelijk een profit center. Interessant is overigens dat 'Flexibelen' vaker kiezen voor innovatieve ICT.

## We geven een paar voorbeelden

'Google' laat zien dat deze traditionele segmentatie nog volop aanwezig is. We maken allemaal nog keurig onderscheid tussen MKB en de grote jongens en zien branche als onderscheidend. Maar is dat echt zo logisch? Alsof iedere MKB'er een standaard product wil en iedere bank in de financiële branche bijvoorbeeld hetzelfde is. Onze resultaten laten zien dat marktsegmenten beter te definiëren zijn op basis van hoe de onderneming tegen de klant aankijkt en aan die interactie vorm geeft.

Neem de hotelbranche, een dienstverleningsbranche met verschillende invullingen. Een topklasse hotel levert maatwerk voor een 'complexe' klantvraag. Het aanpassen van deze hotels op de steeds veranderende eisen van Koning Klant vraagt om een innovatieve benadering. Zij levert maatwerk door een flexibele organisatie en goed personeel dat goed luistert naar wat de klant wil voor, tijdens en na het verblijf (reality pull). Wat wil zo'n hotel van zijn leverancier? Snelle performance optimalisatie en oplossingen gericht op de specifieke behoefte. Dit hotel kent de precieze wensen en maakt zijn eigen eisen- en wensenlijstje. Dit bepaalt hoe u als leverancier het beste aansluit op deze innovatieve klant en welk script u uit de la moet halen. In ons 3C marktsegmentatiemodel noemen we dit marktsegment 'Flexibelen'.

In die zelfde hotelbusiness vindt u ook gestandaardiseerd maatwerk. Veel faciliteiten in deze hotelketen, zoals het menu, de schoonmaak, de aankomst en vertrektijden zijn lang van tevoren gepland en laten ook weinig ruimte voor flexibiliteit. In tegenstelling tot het 'maatwerk' hotel is hier meer gestandaardiseerd en gepland, een statische benadering van de complexe klantvraag. Net als de 'Flexibelen' tracht deze doelgroep, de 'Functionelen', een complexe markt vraag in te vullen met dienstverlening, maar heeft meer gestandaardiseerd. Complexiteit en interactie met de klant worden gemanaged door focus op management en beheer, verschillende gestandaardiseerde processen (schedule push) en met open oog voor innovatie. Logisch dat dit bedrijf kiest voor gestandaardiseerde producten en diensten met een goede prijs/prestatieverhouding. U weet als leverancier dan wat u te doen staat om deze klant te paaien.

Aan de linkerkant van de horizontale as staat de simpele klantvraag. Eenvoud, standaardisatie en kostenbesparing voeren de boventoon bij hotels met een 'schedule push' focus. Rendement vereist verregaande standaardisatie: franje weglaten en kiezen voor goedkope locaties. Geen flexibiliteit en geen innovatie.

Aanpassingen in het aanbod aan de klant is veel te duur hier en dat verwacht de klant ook niet. De bedrijfsvoering draait om kostenreductie. U mag raden met welk script u nu deze zogenaamde 'Kostenbespaarders' benadert.

Wanneer dit commodity aanbod niet voldoende is voor de toekomstige gast, kan het hotel zich vanuit de klantvraag gedwongen voelen de dienstverlening te upgraden (reality pull), zal de 'Uitbesteder' de dynamiek vergroten door te packagen met andere partijen, die het aanbod completeren of goedkoper maken. Dit kan bijvoorbeeld door samen te werken met partijen op het gebied van vertier, vervoer, recreatie enzovoorts. Dit brengt ons naar het vierde marktsegment. Deze besteden alles wat een ander goedkoper kan uit en kenmerken zich door standaardisatie, eenvoud en kostenbesparing. Ook voor dit segment is zo een passende propositie te maken. In de hotelbusiness lijkt deze indeling overigens samen te gaan met het aantal sterren van het hotel.

### Ook geschikt voor consumentenmarkten<sup>40</sup>

*Een klant wil een meubelstuk voor zijn huis:*

**Flexibele.** Een klant maakt zelf een ontwerp en gaat daarmee naar een flexibele meubelmaker die het meubel op maat maakt.

**Functionele.** Een klant en velen met hem willen eenzelfde meubelstuk. Hij zoekt een functionele leverancier met een gestandaardiseerd proces dit meubel volgens specificatie maakt als gestandaardiseerd maatwerk.

**Kostenbespaarder.** Een klant wil een goedkoop meubelstuk en zoekt een leverancier met een gestandaardiseerd en geoptimaliseerd productieproces dat is afgestemd op grote aantallen, waarbij men heeft geleerd van vele terugkoppelingen. De klant kan hierop geen invloed uitoefenen. Dit zou het proces alleen maar duurder maken.

**Uitbesteder.** Een klant wil een gemeubileerd huis en zoekt een partij die voor hem binnenshuis ontwerpt en meubelen erbij zoekt of laat vervaardigen. De uitbesteder maakt ontwerp en zoekt bijpassende meubelen.

<sup>40</sup> Artikel Siebelink, J. (2005). 'Opzij, Kottler'. In: *Tijdschrift voor Marketing*, September 2005. p. 22 e.v.

## Waar zitten dan de klanten van de consultantbureaus?<sup>41</sup>

Het type hartstochtelijk uitbesteder. Daar moet het organisatieadviesbureau of de ICT-leverancier het dezer dagen van hebben. Maar waar vindt u die? Stel u doet als accountmanager van een adviesbureau onderzoek naar een bedrijf. Om dit als prospect te noteren. Valt het u op dat hun product/marktproces centraal staat? Dat ze standaard-producten en packages voor een grote klantgroep verwerken? Dat ICT voor hen een cost center is en via outsourcing is georganiseerd? En dat ze geen duidelijke innovatiefocus hebben? Bellen die lui! Grote kans dat u er met de neus in de boter valt.

### Opdeling

Sinds het 3C onderzoek wordt de wereld opgedeeld in 'Flexibelen', 'Functionelen', 'Kostenbespaarders' en 'Uitbesteders'. Verkopers kunnen nu op pad met scripts om potentiële klanten te identificeren als zijnde één van de vier. Zo herkent de verkoper een 'Kostenbespaarder' aan diens gestandaardiseerde dienstverlening en functionele organisatiestructuur. Deze wil zo goedkoop mogelijk produceren en laat de klant niet ingrijpen in dat proces. Makkelijk te vinden want dit ziet er op internet of in de winkel heel anders uit dan bij die van de Flexibele. Die laat de klant juist volledig aan de knoppen. Verder geeft een Functionele meer om innovatie dan om kostenbesparing maar vertaalt de complexe markt vraag in een gestandaardiseerd product.

Maar nu het segment van de 'Uitbesteder', het land van melk en honing voor adviseurs. Net als de Flexibelen zien zij de wereld als dynamisch en organiseren ze zichzelf daarnaar. Hun tijdshorizon is klein en planning vindt bottom-up plaats op basis van vraagsturing. Ze kenmerken zich door standaardisatie, kostenbesparing en gebruik van bewezen technieken. Ze beheersen de dynamische wereld door uit te besteden en te standaardiseren. Adviesbureaus maken in deze doelgroep de meeste kans om zaken te doen. '30 Procent laat zich adviseren bij het opstellen van een pakket van eisen, ten opzichte van gemiddeld 10 procent bij de andere drie segmenten'.

---

<sup>41</sup> Artikel Siebelink, J. (2005). 'Waar zitten dan de klanten van consultantbureaus?'. In: *Management Consultant*, September 2005.

## Teleurstelling

Groot is dan ook de teleurstelling als blijkt dat de investeringsbereidheid van de Uitbesteders niet zo groot is. Met de Kostenbespaarders zijn ze van de zuinige soort. Wilt u als business consultant dus behalve advies ook daadwerkelijk pakketten afzetten kunt u zich beter richten op de Flexibelen en Functionelen. ICT is voor hen een profit center en ze kiezen graag voor innovatieve oplossingen. Maar van advies houden zij dus weer minder...

In feite kunt u iedere klantvraag in het 3C model kwijt en kunt u ieder bedrijf hiermee typeren. Hebt u al besloten welk type u wilt zijn? En wie u vervolgens als uw klanten wilt hebben?

## Nieuwe perspectieven voor onderzoek

Ons onderzoek geeft de gebruiker de mogelijkheid een willekeurige organisatie te segmenteren binnen 3C. Dit kan outside-in, door in te schatten hoe deze organisatie met haar klantvraag en omgeving omgaat, dan wel inside-out, door de organisatie keuzes voor te leggen. Ook een combinatie zoals in 3C is mogelijk. Dit is nuttig voor beslissers, verkopers en marketeers, die zich zelf, dan wel een ander moeten kunnen identificeren en onderscheiden. Dat heeft waarde in 'its own right'.

Er zijn aanwijzingen dat de klant, de reality dus, veranderlijker wordt en in termen van het segmentatieschema omhoog schuift. Kijk bijvoorbeeld naar ontwikkelingen op het gebied van e-commerce, het gebruik van online handelsplaatsen en communicatietechnieken gebaseerd op internettechnologie. Toenemend belang van reality pull vraagt om toenemende organisatie op flexibiliteit denken wij. Interessant is om na te gaan of dit de komende jaren ook gebeurt en of organisaties hun eigen innovatie ter hand nemen.

Flexibiliteit blijkt overigens ook een wens te zijn van zowel 'Uitbesteders' als de 'Functionelen' met betrekking tot het gedrag van hun leveranciers. Reality pull, het naar binnen halen van de klantvraag, is nodig om gelijke tred te houden met de werkelijke verandering in klantvraag en omgeving. Een vervolgonderzoeksvraag kan zijn waarom dit wel aan anderen wordt opgelegd, maar tot dusver voor de eigen organisatie niet nodig wordt geacht. Overigens zijn er voorbeelden waar wel de klant aan de knoppen wordt toegelaten en dit van 30% tot 70% efficiencyverbetering heeft geleid<sup>42</sup>.

---

<sup>42</sup> Zie hoofdstuk 5 van dit boek.



De organisatie kan daarna besluiten 'the best fit' binnen dit perspectief opnieuw te kiezen voor maatwerk, uitbesteding, gestandaardiseerde dienstverlening of kostenbesparing. Tijd voor overbodige complexiteit en control is er dan niet en *hoeft* met inzet van internet-technologie ook niet. Vanuit het toenemende belang van flexibiliteit verwachten we dat organisaties zich steeds meer als een verzameling kleine ondernemers zullen gaan gedragen en communicational excellence de kritische succesfactor is. Een gouden toekomst voor de franchise.

Charles Darwin zei ten aanzien van evolutie en overleven: 'Those most responsive to change are most likely to survive'. Tegen deze achtergrond lijkt minder dan een kwart van de Nederlandse organisaties 'fit for the future'. Dat is slecht nieuws voor de kans van slagen van de Lissabon agenda in Nederland. Is in een tijd waarin wordt gesproken over Nederland innovatie-land als overlevingsstrategie in de dynamische markt nog ruimte voor schedule push en zou reality pull niet de default response moeten zijn? Zou dit in andere landen anders zijn? We houden u op de hoogte. Overigens, u als ondernemer kiest uw eigen drie C's. U bent aan zet.

## 4 What you see is what you get, *internet maakt iedereen verkoper*

*Peter van den Heuvel, Frans van der Reep en Jessica Loudon*

‘What you see is what you get’ is een bekende uitspraak als het gaat om computers en internet, ook wel afgekort met WYSIWYG. Het geeft de editor of programmeur tijdens het creëren van bijvoorbeeld een internetsite de mogelijkheid om te zien hoe het resultaat er op het scherm uiteindelijk uit komt te zien. Het zou natuurlijk mooi zijn wanneer u met het WYSIWYG principe realtime het resultaat van uw organisatieveranderingen kunt zien, met een directe respons van uw klanten. Internet geeft u die mogelijkheid en de vraag is hoe bedrijven de mogelijkheden van internet benutten en welke invloed dit heeft op de verschillende taken in de organisatie. Hebt u hierover al een visie ontwikkeld, die afgestemd is met en op de externe markt? En hebt u iedereen in uw organisatie die deze visie moeten operationaliseren in het zicht en uitgelijnd? We onderzochten voor u welke verschuivingen er in de commerciële functies in de organisatie te zien zijn als direct gevolg van het ver(inter)netten van de markt en de bedrijfsvoering. We kijken hierbij naar de inrichtingsconsequenties voor Marketing en Sales en de verschuivingen in HRM en in competentieprofielen.

Dit keer zijn 323 bedrijven met meer dan 20 werknemers geïnterviewd aan wie opnieuw elf keuzemogelijkheden zijn voorgelegd<sup>43</sup>. Wederom levert dit vier statistisch significante segmenten op met het onderscheid op uitbesteden, flexibiliteit, functionaliteit en kostenbesparing, onafhankelijk van sector en grootte van categorie. De eerste keer was het een aanname dat dit ook gold voor bedrijven met minder dan tweehonderd werknemers, maar dit keer kunnen we het volmondig statistisch onderbouwen.

De functies van de respondenten lopen uiteen van Marketing manager/directeur (27%), Commercieel manager/directeur (20%), Algemeen directeur (22%), Salesmanager (13%), Manager overig (8%), Directie algemeen (4%), Manager Marketing en Sales (3%) en overig (3%).

---

<sup>43</sup> Zie hoofdstuk 3 in dit boek.

## Inrichting van de commerciële organisatie

Het nieuwe 3C plaatje vindt u in tabel 1. We hebben de keuzes van de commercieel verantwoordelijken naast de keuzes van de ICT beslissers gezet. De getallen geven de percentages weer van de keuzes binnen het segment.

Uitbesteders			Com %	ICT %	Dynamische omgeving	Flexibelen			Com %	ICT %
Standaardisatie	78	96				Individuele behoefte	73	97		
<b>Uitbesteden</b>	79	94				Zelf pakket van eisen maken	86	91		
Bewezen technieken	97	87				Betere prijs/prestatie	77	77		
Eén partij regelt vernieuwing	85	87				ICT in eigen beheer	55	74		
Performance optimalisatie	81	85				Bewezen technieken	67	71		
Continuïteit	76	85				Innovatie	90	70		
Eenvoudig onderhoud	33*	79				Zelf vernieuwing regelen	58	65		
Zelf pakket van eisen maken	86	70				<b>Flexibiliteit</b>	77	61		
Vaste kosten	74	68				Performance optimalisatie	40*	61		
Kostenbesparing	93	62			Functionaliteit	75	55			
Betere prijs/prestatie	50	62			Vaste kosten	52	52			
Simpel vraag					<b>3C</b>	Complexe vraag				
Kostenbespaarders			Com %	ICT %	Statische omgeving	Functionelen			Com %	ICT %
<b>Kostenbesparing</b>	63	96				ICT in eigen beheer	72	94		
Zelf pakket van eisen maken	100	93				Standaardisatie	43*	91		
ICT in eigen beheer	100	93				Betere prijs/prestatie	100	88		
Continuïteit	71	92				<b>Functionaliteit</b>	100	88		
Bewezen technieken	81	90				Zelf pakket van eisen maken	94	86		
Standaardisatie	58	90				Bewezen technieken	34*	78		
Zelf vernieuwing regelen	97	79				Continuïteit	100	78		
Eenvoudig onderhoud	27*	77				Zelf vernieuwing regelen	82	78		
Performance optimalisatie	81	74				Performance optimalisatie	65	74		
Vaste kosten	81	67			Vaste kosten	28*	71			
Besparing ipv prijs/prestatie	35*	62			Innovatie	97	69			

\* Afwijking keuzes Commerciëlen t.o.v. ICT'ers

Tabel 1

Ziet u de overeenkomsten en verschillen? Herkent u zich in deze keuzes?

## Onvoldoende alignment ICT en commercie

De 3C tabel (tabel 1) en diverse andere onderzoeken<sup>44</sup> laten zien dat de druk op ICT'ers om zich als commerciëlen op te stellen steeds groter wordt. Oorzaak is de steeds directere koppeling van IT en business. ICT'ers kiezen voor beheersbaarheid, waar de commerciëlen kiezen voor verdienvermogen, zoals hierna is weergegeven.

<sup>44</sup> Synstar en BMC Software, onderzoek december 2004; 71% van de respondenten in dit Nederlandse onderzoek geeft aan dat er geen Business - IT alignment is.

## ICT kiest voor

Bewezen techniek  
Eenvoudig onderhoud  
Vaste kosten  
Standaardisatie  
Kostenbesparing

## Commercieel kiest voor

Nieuwe ICT techniek  
Functionaliteit  
Variabele kosten  
Individuele behoefte bedrijf/medewerker  
Prijs/prestatie verhouding

Voor ICT beslissers is het natuurlijk handig om zo veel mogelijk te standaardiseren en te kiezen voor bewezen technieken. Dat maakt beheer namelijk goedkoper en beter uitvoerbaar. Ziet men de omgeving snel veranderen en is de impact groot, dan zal de klant meer ingrijpen in de organisatie en zullen de commerciële keuzes echter steeds meer leidend worden.

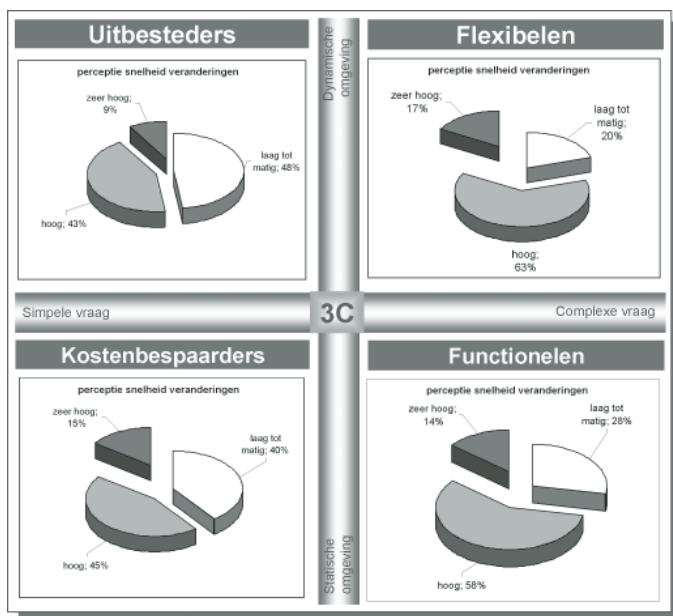
## Ondernemers reageren verschillend op de veranderingen die ze zien

Ondernemingen reageren niet op de werkelijkheid, maar uiteraard op hun perceptie van de werkelijkheid. We hebben onderzocht of die perceptie verschilt per segment en hoe de onderneming vervolgens de impact op zijn onderneming ziet. Vanuit die inschatting van de impact is onderzocht tot welke aanpassingen dit leidt in de taakverdeling tussen de afdelingen Marketing en Sales. Tevens is gekeken in welke communicatie- en bedrijfs-toepassing is geïnvesteerd en om welke reden.

In de volgende tabel (nr. 2) is weergegeven hoe de perceptie van toenemende snelheid en de toenemende impact op de organisatie met elkaar samenhangen.

		Impact van deze veranderingen op uw organisatie			snelheid: % respons
		klein tot matig	groot	zeer groot	
perceptie van snelheid van externe veranderingen die invloed hebben is ...	laag tot matig	63%	19%	5%	34%
	hoog	37%	66%	18%	52%
	zeer hoog	0%	15%	77%	14%
	impact: % respons	100%	100%	100%	100%
		36%	57%	7%	

Tabel 2



Figuur 3

In figuur 3 is weergegeven hoe de snelheid van de veranderingen in de omgeving door de verschillende 3C segmenten wordt gepercipieerd.

Uit de cijfers blijkt inderdaad dat de perceptie van snelheid correspondeert met de inschatting van de impact. Bovendien percipiëren de 3C segmenten de snelheid van veranderingen verschillend. Dit is op zich niet nieuw en spannend. De gevolgen die dit heeft op de richting van de besluitvorming binnen de onderneming met betrekking tot de commerciële functies zijn echter fors. Cijfermatig is namelijk te zien dat de bedrijfsfuncties productontwikkeling, distributiebeleid en productbeleid<sup>45</sup> meer bij Sales komen te liggen naar mate de impact van de veranderingen op de organisatie toeneemt. Toenemende impact van internet op de bedrijfsvoering leidt daarmee tot verdamping van de klassieke marketing afdeling: 'iedereen wordt verkoper'.

<sup>45</sup> Overigens bij een laag tempo van veranderingen vinden deze activiteiten vaak extern plaats.

In de volgende tabel (nr. 4) geven we nog een paar voorbeelden.

enkele voorbeelden waar verandering van toepassing zijn....	perceptie van tempo en impact van de verandering is .....			% respons
	laag tot matig	hoog	zeer hoog	
	voornamelijk verantwoordelijkheid van en uitgevoerd door...			
	Marketing of extern	Marketing & Sales	Sales	
versnelt innovatieproces a.g.v. internet	34%	42%	61%	40%
omzet verantwoordelijkheid e-Business ligt bij internetverantwoordelijke	25%	37%	52%	34%
klant en organisatie gebruiken één website voor aansturing	5%	14%	17%	11%
past innovatieve ICT technologie toe	23%	31%	52%	30%
kiest voor variabele kosten	30%	46%	52%	41%
stimuleert samenwerking...(Who's my PAL)	25%	38%	48%	34%

Tabel 4

### Wat doen de verschillende 3C segmenten hiermee?

Functionelen geven het meest aan dat door internet het innovatieproces van het producten- en dienstenportfolio wordt versneld. Dit gaat, als het aan de commercieel verantwoordelijken ligt, gepaard met het investeren in nieuwe ICT technologie en samenwerkingstools. Het inspelen op snelheid en dynamiek, belangrijk voor de commerciële Flexibelen, leidt tot toenemende communicatie over en weer en het ver(inter)netten van de organisatie. Flexibelen hebben dan ook vaak een contactcenter, waarin spraak, e-mail en internet samenkomen. Uitbesteders hebben dit juist niet en investeren meer in de bestaande organisatie met bijvoorbeeld e-Procurement, om inkoopprocessen goedkoper te maken.

E-HRM en ERP bijvoorbeeld worden voornamelijk ingezet als kostenbesparende procesmaatregelen, die niet echt de organisatie vernieuwen, maar wel goedkoper maken. Het zijn dan ook voornamelijk de Kostenbespaarders die in e-HRM gaan investeren. ERP'ers voelen echter meer dan de niet ERP'ers dat internet de prijsdruk verhoogt en vinden ook dat er meer toegevoegde waarde moet worden geleverd als gevolg van internet. Dit zal in de gestandaardiseerde ERP omgeving echter niet meevallen en de vraag rijst dan ook of dit een echte oplossing zal bieden voor kostenbesparing<sup>46</sup>.

<sup>46</sup> Zie hoofdstuk 2 'Who's my PAL?': ERP verkokert, ontzielt en is veel te duur.

Vermoedelijk gaat de perceptie van verandering en de maatregelen die daarop worden genomen, samen met de keuze voor innovatie of kostenbesparing, respectievelijk de rechter kwadranten en linker kwadranten van de 3C segmentatie. De focus op kostenbesparing betekent in wezen dat alles bij hetzelfde blijft, maar dan goedkoper.

Geen kwalitatieve veranderingen. Ondernemers met een beperkt veranderende omgeving kunnen zich deze oplossingsrichting veroorloven. De rechter kwadranten zijn gericht op innovatie. Zij percipiëren de verandering veelal als groot en zijn dus actief op zoek naar nieuwe oplossingen. Kortom: what you see is what you get! Zie je veel verandering, dan verander je. Zie je weinig verandering dan verander je niet.

## **Competenties moeten mee veranderen**

Interessant is dat in het onderzoek vooral bij een als zeer groot gepercipieerde verandering, een verschuiving in gewenste HRM competenties wordt genoemd. Creativiteit, klantgerichtheid, samenwerking, het stimuleren van samenwerking, visie uitdragen, verantwoordelijkheid dragen, flexibel en resultaatgericht zijn, worden expliciet gemaakt. Interpersoonlijke sensitiviteit, coachen en oordelen worden wel toenemend belangrijk, maar minder vaak genoemd. Flexibelen geven overigens vaker aan dat 'initiatief nemen' belangrijker wordt. Daar kunt u dus nog wat van verwachten.

Onze conclusie is dat HRM competenties, die het voor een onderneming mogelijk maken als netwerkorganisatie te functioneren, aan gewicht winnen. Door internet vervalt de voorkant van de organisatie, ontstaat er meer interactie en is het individu aan zet. Iedereen wordt marktkoopman<sup>47</sup>, die zoals in de visie is beschreven, drie besluiten moet nemen. Waar zet ik mijn kraam neer, wat leg ik erin voor welke prijs en hoe zorg ik dat men weet waar ik sta. De genoemde competenties zijn hierin onontbeerlijk.

## **'Einde van de voorkant'<sup>48</sup>**

Als kort intermezzo en aansluitend op deze paragraaf hier een interview met een reactie uit het bedrijfsleven.

Internet zorgt ervoor dat de salesorganisatie als de 'traditionele voorkant' van de organisatie verdwijnt. De heer Beker, Marketing Directeur Zakelijke Markt van KPN, reageert hiermee op de stelling dat Marketing en Sales als gevolg van internet integreren.

---

<sup>47</sup> Zie hoofdstuk 1, visie van Frans van der Reep.

<sup>48</sup> Peter van den Heuvel, interview met drs. Robin Beker, KPN Directeur Marketing Zakelijke Markt.

Het antwoord gaat dus verder dan alleen Marketing en Sales. De klant is het integratiepunt voor de *hele* organisatie. Iederéén die contact heeft met de klant is eigenlijk net zo goed een verkoper als degene die daadwerkelijk 'verkoper' op zijn visitekaartje heeft staan. Dus ook de servicemonteur, de planner, de facturist, de manager, de marketeer en de productmanager. Zie een organisatie als een huis in een omgeving met ontelbaar verschillende stakeholders die invloed hebben op die organisatie. Klanten, consultants, leveranciers, aandeelhouders, en partners vormen een hele schil van partijen rond om dat 'huis'. Zij communiceren op verschillende niveaus met de organisatie en wisselen informatie uit. Internet zorgt ervoor dat deze relaties anders tot stand komen als er niet echt een 'voordeur' meer is.

### **Het 3C model stelt dat onder invloed van internet, branding en merkvoorkeur steeds belangrijker worden en je eerst jezelf positioneert en dan pas de markt segmenteert. Maar is dit ook echt zo?**

Al pratend komt de volgende cyclus op het bord:

klantbehoefte → wat wil/moet ik weten → effect op de organisatie → wat is het doel → etc.
---

Op een hoog abstractieniveau verandert de klantbehoefte niet. Hij geeft een voorbeeld buiten het eigen werkveld. Particulieren willen bij het kopen van een huis nog steeds een hypotheek die geld en zekerheid oplevert. De basale behoefte wijzigt niet. De vorm waarin ze dat krijgen en het tot stand komen van de relatie met de klant verandert echter wel steeds meer. Internet speelt in dit domein een grote rol van betekenis.

Door de snelle veranderingen in de omgeving zijn er steeds meer zaken waar je goed of zeer goed in moet zijn. Als bedrijf kies je het niveau waarop je heel goed wilt zijn en kies je daarmee het niveau waarop je de klantbehoefte wilt invullen. De belofte die ik daarna doe in de markt, moet door ieder individu in de organisatie waar worden gemaakt. Beleid, waarden, normen en gedrag hebben daarbij direct invloed op het neerzetten van je brand. Dit heeft ook betrekking op internet en de wijze waarop iedereen in de organisatie hiermee omgaat. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de webwinkel, het e-mailen met een helpdesk, de verschillende webservices, het weergeven van informatie op internet.

De 3C segmentatie suggereert dat het een statisch model is, maar bedrijven zullen steeds weer de keuze moeten maken of er een verandering van dynamiek is en of ook de complexiteit van de vraag verandert.



We deden altijd zaken op deze manier, de omgeving verandert en wordt complexer en we realiseren ons dat we moeten veranderen om te overleven. Over tien jaar kunnen we wat we nu complex vinden, wel heel eenvoudig vinden. We hebben bijvoorbeeld verschillende partijen A, B en C bijeengebracht, die samen de complexiteit aan kunnen. Het is dus eigenlijk een cyclus, waarin je steeds de dynamiek en de complexiteit beoordeelt en eventueel verandert.

Om in dit kader te bepalen waar je goed in wilt zijn, is het interessant om je historie en de context van die historie op te schrijven. Wat was je doel en wat was je boodschap in iedere fase van de onderneming? Je ziet hierin steeds iets gebeuren wat nauw samenhangt met de tijdgeest, de omgeving, de mensen en de naam van de 'man aan de top'. Ken je verleden, dan weet je hoe de mensen in je organisatie denken. Dat is belangrijk voor de effectiviteit van het behalen van je toekomstige doelen. De cyclus van klantbehoefte tot doelstelling is niet gewijzigd. Internet wijzigt echter wel de wijze waarop organisaties deze invullen.

### **Wie beslist in grote en kleine bedrijven?**

We zijn ook nagegaan wie commerciële besluiten neemt in grote en kleine bedrijven en of hier een ontwikkelingspatroon in zit. In de respons is een significante relatie tussen de functienaam van de commercieel verantwoordelijke en de grootte van het bedrijf. Deze variëren van Algemeen directeur bij kleine bedrijven tot 50 werknemers, de Commercieel directeur bij iets grotere bedrijven en vanaf 100 werknemers is voornamelijk de Marketing manager/directeur commercieel verantwoordelijk. Hoe kleiner het bedrijf, des te meer de commerciële verantwoordelijkheid direct bij de ondernemer ligt. Deze kleinere bedrijven kiezen vaker voor flexibiliteit. Grote bedrijven organiseren veel meer een marketingafdeling als antwoord op commerciële vraagstukken. Zij kiezen bovendien vaker voor standaardisatie. Dit patroon zien we ook met betrekking tot de commerciële verantwoordelijkheid voor internet. Bij grote bedrijven ligt deze veelal bij Marketing en bij kleine ondernemingen bij de ondernemer. Het zijn vooral de kleine bedrijven tot 50 werknemers die kiezen voor innovatieve ICT technologie. Voor bedrijven tussen de 50 en 100 werknemers zou dit wel eens te groot en te complex kunnen zijn. Zij kiezen juist graag één partij die de innovatie voor hen regelt. Internet versnelt het innovatieproces, maar dit is onafhankelijk van de bedrijfsgrootte. Een versnelling in de verandering, brengt de ondernemer aan zet.

Daar waar het terugbrengen van ondernemerschap van belang is, is het introduceren van de franchise formule, wellicht om die reden interessant. Ofschoon we dit niet onderzocht hebben, tekent zich hier voor de toekomst wellicht Tofflers<sup>49</sup> prosumership af als antwoord om optimaal ondernemerschap en responsvermogen te organiseren. De tijd zal het leren. Onze cijfermatige analyse wijst in ieder geval wel in die richting.

### Meer snelheid, meer ondernemerschap, meer interactie

De relatie tussen de perceptie van verandering en de inrichting van de organisatie hebben we al laten zien. Toenemende snelheid vraagt ook om een meer dynamische vorm van organiseren, of te wel een flexibel en dynamisch netwerk. Logisch gevolg van de stap van moeten naar ont-moeten als coördinatieprincipe binnen de onderneming is natuurlijk een toename in communicatie over en weer tussen klant en bedrijf en communicatie binnen het bedrijf<sup>50</sup>. Deze tendens is dan ook terug te zien in het gebruik en de richting van investeren in communicatie- en bedrijfstoepassingen door ondernemingen.

communicatie- en bedrijfstoepassingen	impact van deze veranderingen op uw organisatie is ...			% respons
	klein tot matig	groot	zeer groot	
klant en organisatie gebruiken één website voor aansturing	5%	14%	17%	11%
maakt gebruik van eLearning	13%	27%	26%	22%
laat communicatie via callcenter lopen	18%	32%	48%	28%
laat communicatie via contactcenter lopen	15%	23%	35%	21%
maakt gebruik van samenwerkingstools	9%	12%	26%	12%
koopt in via eProcurement	31%	38%	57%	37%
reden: verkorten time to market	11%	19%	30%	18%

Tabel 5

Verkorten van 'time to market' wordt vaak in combinatie met 'verbeteren service', 'klantgericht produceren' en 'kostenbesparing door middel van virtuele netwerkorganisaties' genoemd. Samenwerking is hier de sleutel. Men investeert dan ook om die reden in samenwerkingstools. Internet speelt een belangrijke rol bij het organiseren van interne samenwerking. Men constateert dan ook dat dit nodig is omdat internet de organisatie dwingt meer toegevoegde waarde in diensten te leveren. Uit de cijfers blijkt tevens dat contactcenters vooral worden ingezet om de service en de ontmoeting met de klant te verbeteren.

<sup>49</sup> Zie Toffler, A. (1980). *The third wave*. New York City: William Morrow & Co Inc.

<sup>50</sup> Zie hoofdstuk 1, digitale trends.

Door het gebruik van deze toepassingen en middelen komt de klant dieper en directer in de organisatie terecht en neemt hij in toenemende mate de control over de bedrijfsvoering over: prosumership.

### **'De klant kiest het kanaal'<sup>51</sup>**

Als kort intermezzo en aansluitend op deze paragraaf een tweede interview met een reactie uit het bedrijfsleven.

De klant wil het liefst direct en realtime betaling en cashmanagement in één, maar in Nederland is de klant er nog niet aan gewend om voor deze basale zaken te betalen. We zitten om tafel met mevrouw drs. Lisette van Breugel, Manager Salesmanagement MKB & Particulieren ING Bank. Inderdaad bankzaken, waarin we naast de ING Bank af en toe een uitstapje maken naar de Postbank, waar ze eerder heeft gewerkt. De twee banken, beiden onderdeel van de ING Groep, zijn duidelijk te onderscheiden door enerzijds de persoonlijke maatwerkbenadering en anderzijds de innovatieve internetbenadering.

### **Internet heeft voornamelijk het oriëntatieproces veranderd.**

Waar de klant vroeger eerst belde, gaat deze nu voor informatie het internet op en komt goed voorbereid op het eerste gesprek. Je zou verwachten dat een gesprek dan ook veel korter is geworden, maar uit metingen blijkt het tegendeel. Meer informatie levert meer vragen op en de klant opent bovendien eerder de onderhandelingen over prijs.

### **Bij de Postbank is internet veel meer leading. Met trial and error wordt naar de juiste toon gezocht. ING Bank kiest veel meer de persoonlijke benadering en heeft dus niet al haar producten via internet beschikbaar.**

Maar ook voor ING Bank zijn internet en intranet van levensbelang. De klantinformatie is via internettechnologie sneller overal in de organisatie beschikbaar en bovendien zijn er minder interpretatieverschillen, waardoor efficiënter en effectiever geanticipeerd wordt op de individuele klantsituatie en de veranderende markt vraag.

---

<sup>51</sup> Interview met drs. Lisette van Breugel, Manager Salesmanagement MKB & Particulieren ING Bank. Door Peter van den Heuvel met medewerking van Jessica Loudon.

## **Je moet begrijpen hoe internet bij de klant werkt.**

We hebben bij klanten thuis mee gekeken hoe men bankiert en dit levert prachtige inzichten op. Hoe men internet gebruikt en hoe de klant over zich zelf denkt. 'Ik ben niet zo'n goede klant, want ik sta vaak rood' en 'ik doe zo weinig bankzaken dat ik steeds weer opnieuw een nieuw wachtwoord moet aanvragen'. Hoe zien wij de klant en hoe ziet de klant ons, daar gaat het om. Door internet is er veel meer mogelijk, maar juist hier moet je vanuit de klant blijven denken, met oog voor kosten en baten natuurlijk.

## **Klanten kun je wel stimuleren om een bepaald kanaal zoals internet te gebruiken. De gouden regel blijft natuurlijk: 'de klant kiest het kanaal!'**

Internet als kanaal is qua variabele kosten ideaal, maar investeringen hiervoor zijn hoog. Bij de ING Bank is klanttevredenheid essentieel. Een order moet je gegund worden. Gemak, betrouwbaarheid naast snelheid en operational excellence met persoonlijke aandacht zijn hiervoor de ingrediënten. Internet moet minimaal oké zijn. Fair pricing, maar niet per se de goedkoopste. Het persoonlijke karakter kan doorvertaald worden naar internet. Zo heeft ING Bank de zogenaamde webbox geïntroduceerd, waar in een afgesloten omgeving één op één met de klant en financieel adviseur gecommuniceerd kan worden. De klant ziet op de webbox de foto van de adviseur.

## **Toenemende complexiteit vraagt om meer efficiency.**

De enorme hoeveelheid regelgeving, zoals bijvoorbeeld de Wet Financiële Dienstverlening, neemt toe. Dit brengt enorme kosten met zich mee. Daarnaast nog de verschillen binnen Europa. In Italië is het heel gewoon dat een klant tweehonderd tot driehonderd euro per jaar moet betalen om alleen een bankrekening te houden. En koppelverkoop van producten mag in Spanje wel en in Nederland niet. Klanten kiezen zelf voor het product met het hoogste rendement. Dit vraagt om steeds meer efficiency maatregelen.

## **Heeft internet invloed op de rolverdeling tussen Marketing en Sales?**

Iedereen in de keten moet waarde toevoegen. Marketing en Sales werken hierin al nauw samen en hoeven niet nog meer geïntegreerd te worden. Sales houdt zich direct met de klant bezig. Marketing verzamelt informatie over klanttevredenheid, gemiste deals, marktaandeel, klantbehoefte enzovoorts en ontwikkelt bedieningsconcepten. Nieuw ontwikkelde concepten worden door Sales getoetst. Daarnaast zijn productontwikkeling, pricing en risicoanalyse en productmanagement marketing aangelegenheden. De transparantie van prijzen en de vergelijkingen op internet dwingen ons allemaal en vooral

Sales om harder ons best te doen. Dat vereist een klantgerichte en pro-actieve daadkrachtige houding. De kracht van je merk kan hier goed bij ondersteunen. Hier is dus weer een taak voor Marketing weggelegd.

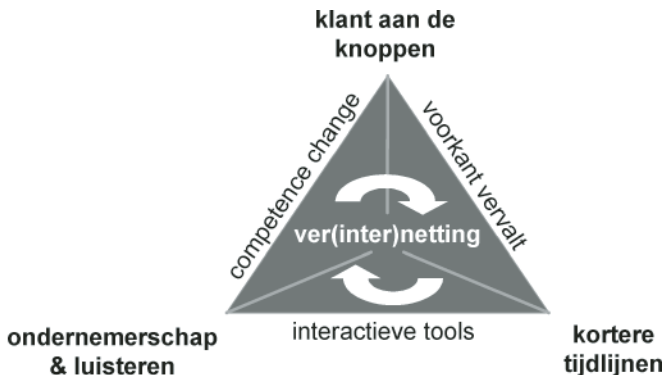
Internet biedt zeker kansen. Het vergroten van markt bereik, het klantgedrag wordt meetbaar op de site, efficiëntere dienstverlening en bankzaken zelf afhandelen, online onderzoek en integreren van voice op het internet. Je kunt direct bellen vanuit de site die je bezoekt en je vragen te stellen om daarna een product af te nemen. De toename van het belang van internet als kanaal heeft tot gevolg dat je als bedrijf pro-actief moet communiceren over hackers en fraude plegers. We hebben met andere vormen van bedreigingen te maken gekregen, dit heeft geleid tot een stijging van de kosten voor fraudebestrijding. Zo zie je welke verschillende invloeden internet heeft op onze organisatie. Er blijft verschil in toepassing: bij de Postbank is internet primair een verkoopkanaal, bij de ING Bank zijn dat de kantoren.

### **Wat wilt u bereiken?**

Internet heeft verschillende toepassingen en achterliggende doelen voor de organisatie. Wilt u samenwerking organiseren, communiceren met de klant of informatie delen of al dit tezamen? Internet speelt in ieder geval op al deze vlakken in toenemende mate een dominante rol. De algemene tendens die wij zien is, dat steeds meer bedrijfsactiviteiten direct onder regie van de markt komen te vallen. Dat patroon zien we in de motivering van ICT besluiten, dat zien we in de herverkaveling van de commerciële functie in Marketing & Sales die aan de gang is. Dit zien we ook in de verschuiving van commerciële beslissingen van de Marketing afdeling naar de ondernemer. Enigszins overdrachtelijk, maar dit is wat we bedoeld hebben met de ondertitel; iedereen wordt verkoper. Hoe dit verder gaat weten we niet. We zijn net zo nieuwsgierig als u. Het is echter wel duidelijk dat in het noodzakelijke streven van ondernemingen fit for purpose te zijn en de evolutionaire aanpassingen die dit meebrengt, outside-in denken een beteren uitgangspositie is voor verdienvermogen en bedrijfscontinuïteit dan inside-out denken.

Internet versnelt voor veel bedrijven het productontwikkelingsproces en maakt het gemakkelijker om met de klant hier over te communiceren. Innovatie zal ook steeds sneller gaan en deze bedrijven geven dan ook aan dat door internet de klantrelatie en daarmee Sales belangrijker worden. Top-down aanbodgestuurde Marketing verschuift daarmee naar bottom-up vraaggestuurde Sales, zo blijkt uit de cijfers.

Snelheid en het verkorten van time to market blijkt steeds belangrijker te worden, ook als meetlat voor besluitvorming. Bedrijven, overigens meestal de kleinere, investeren om die reden in synchrone communicatiemedië zoals instant messaging als aanvulling op a-synchrone medië zoals e-mail. E-mail wordt echter vaak misbruikt als schijnbaar synchroon medium<sup>52</sup>, waarbij we gaan zitten wachten op antwoord. In de snel veranderende omgeving waarin tijd kostbaar is, kunnen we ons dit niet veroorloven. Als e-mail echt als a-synchroon medium wordt toegepast, kunt u best een dagje zonder. Wat u wilt bereiken, in de communicatie en met uw doelgerichtheid, is sterk afhankelijk van hoe u de verandering in de omgeving percipieert. U stelt doelen en verbeteringen namelijk afhankelijk van uw perceptie en de noodzaak die u ziet om te veranderen. 3C geeft u de tools om te bepalen welke keuzes uw klanten maken en hoe u zich daar naar kunt inrichten. 3C bepaalt echter niet hoe de omgeving en uw klant is. Dit bepaalt u namelijk zelf. En wanneer u niet op het juiste spoor zit, heeft de klant wellicht al voor u besloten. Het volgende plaatje (figuur 6) geeft de cyclus en relaties weer van de veranderingen die we hiervoor hebben beschreven.



*Figuur 6*

<sup>52</sup> Zie hoofdstuk 5, Peter Lems over het gebruik van e-mail.

## Tot slot

De onderzoeksresultaten laten zien hoe de eerder beschreven visie en 'Digitale Trends'<sup>53</sup> in de praktijk uitwerken. Internet dwingt ons steeds meer ons te verbinden met de klant, persoonlijk en/of via internet. Binnen is buiten. En zo niet, dan kan het verschil in perceptie tussen u en uw klant wellicht nadelig voor u uitpakken. In die zin ook 'back to the middle ages' waarin een ieder alles van elkaar wist. Zaken doen zoals de slager op de hoek, die weet welke worst u lekker vindt en dat u in het weekend graag een extra dik stuk vlees wilt. En wilt u het net iets anders, dan heeft de slager het de volgende keer voor u klaar liggen. In die zin brengt internet ons ook steeds meer naar de persoonlijke benadering, één op één.

De perceptie van snelheid van verandering van uw omgeving is de bepalende factor gebleken voor de inrichting van uw organisatie. U hebt bovendien maar weinig tijd om uw boodschap duidelijk te maken in de markt. 70% van de bedrijven is het er dan ook over eens dat ten gevolge van internet, de rol van Marketing steeds meer wordt toegespitst op communicatie en branding. Wie niet gezien is, is weg. Verbinden betekent ook dat 'moeten' 'ont-moeten' wordt. Moeten in de zin van een strak georganiseerde hiërarchie maakt onder invloed van internet in toenemende mate plaats voor de ontmoeting met de klant in de ge(inter)netwerkte organisatie. Die 'genetwerkte' organisatie brengt niet alleen de klant naar binnen, maar zorgt ook voor 'inergy'. Internet als verbindende schakel tussen iedereen, binnen en buiten de onderneming, in virtuele communities die gezamenlijk de behoefte van de klant in vullen. Ten slotte. 3C geeft u inzicht in de keuzes van uw omgeving en uw eigen organisatie en biedt wellicht nieuw perspectief. Of u ondernemer bent, medewerker of afnemer, 'what you see is what you get'. Internet brengt u aan zet. Aan u de keuze om dit een vervolg te geven. Wij zullen in ieder geval meekijken en u blijven volgen, persoonlijk en via internet. Wordt vervolgd...

---

<sup>53</sup> Zie hoofdstuk 1, 'Digitale Trends'.

## Intermezzo II: *Digitale deining in het onderwijs, The personal age*<sup>54</sup>

*Frans van der Reep*

*Bent u, als student, docent of als manager van een onderwijsinstelling, toe aan internet en e-business? Ziet u de mogelijkheden en gebruikt u die ook? Hebt u een beeld van waar het onderwijs heen gaat? Hebt u wel eens op een rijtje gezet hoe internet uw onderwijsleven verandert? En bent u aan zet of laat u het gebeuren? Staatssecretaris Rutte stimuleert vraagsturing met concrete maatregelen, bijvoorbeeld via het rugzakje met geld dat iedere student krijgt en waaruit hij of zij het eigen studieprogramma kan samenstellen en financieren. Het is dus urgent voor de docent en de onderwijsinstelling bovenaan het lijstje van de student te staan. De student heeft immers nu de keus. Hij kan kiezen tussen A-onderwijsinstellingen en B-onderwijsinstellingen. En tussen A-docenten en B-docenten. Die keus is in het financieringsstelsel verankerd. Het spel gaat beginnen.*

*Internet is meer dan e-mail, shoppen, chatten en zoeken. Het kan als drijfveer van e-business doel en inrichting van het onderwijs veranderen. Internet dwingt bijvoorbeeld instellingen na te laten denken over management en control, over marketing & sales, operations, inkoop, werving & selectie. Internet creëert niet alleen een openbare hitparade van bedrijven en ziekenhuizen; ook onderwijsinstellingen moeten eraan geloven.*

*Internet betekent presence management: hoe wilt u dat uw studenten u bereiken en wat willen uw studenten zelf? Bellen, mailen chatten, SMS-en, videoconferencing? Komt de student straks nog steeds naar u toe? U kunt een uitmuntend docent zijn met een fantastisch vak, maar als studenten dat niet weten, bent u weg. Hoe gaat u als docent dus uw personal marketing regelen? En hoe vinden ze uw briljante differentiatie minor? Daarbij komt dat studenten geen zin hebben om in de ingewikkeldheid en regels van grote onderwijsinstellingen te worden opgesloten. Zij kiezen feilloos voor het beste aanbod, en het kost ze via internet slechts enkele seconden om vast te stellen of u het beste aanbod voor hen heeft, of niet.*

---

<sup>54</sup> Reep, F. van der (2005). 'Internet creëert een eigen perspectief'. In: *Tijdschrift voor Onderwijs Innovatie*, juni 2005, p. 26.



## **Scherper**

*En dat is nog maar het begin: vergelijkingssites over bijvoorbeeld nationale en internationale minors zijn in voorbereiding. E-business dwingt u daarom tot het scherper neerzetten van uw aanbod. Een onderwijsinstelling zal zich veel meer dan vijf jaar geleden met 'buiten' (collega-instellingen, buitenlandse concurrenten) moeten vergelijken. Uw onderwijsproduct komt in de internationale etalage. Dat betekent dat u zich zult moeten leren beperken tot waarin u echt een topper bent. Internet dwingt u helderheid te verschaffen over uw toegevoegde waarde. Dat wil zeggen: een goed aanbod in de ogen van de student. Inzicht in de eigen 'negens' (talenten) en het vermogen activiteiten los te laten waarin u geen topperformer bent, wordt daarmee een persoonlijke strategische competentie van u als docent en van het management. Dat vraagt groot leiderschap. Veel mensen, docenten niet uitgezonderd, ontlenen hun veiligheid aan wie hun baas is, of wat hun plek in de organisatie is. Dat zal veranderen. Via internet en andere moderne media kan iedereen met iedereen communiceren. Uw prestaties als docent liggen dus op straat. Uw veiligheid hangt straks dus af van wat u presteert, niet van uw plek in de organisatie. Dat is even wennen, maar schept mogelijkheden voor wie echt iets te bieden heeft. Prestatiebeloning als lonkend perspectief... Ook studenten moeten dus goed nadenken over wat ze willen en waar hun passie en talent zit. Als ze dat niet weten, hebben ze een probleem en gaan dat wellicht oplossen door voor de vaste onderwijsproductiestraat kiezen (een lesprogramma volgens een vast rooster). Wordt dit het verschil in kwaliteit van de instellingen voor hoger onderwijs?*

*Hoe gaan onderwijsinstellingen er in deze situatie uitzien? Is er nog plaats voor door overhead gedreven bureaucratische instellingen? Dit type onderwijsorganisatie hoort bij stabiele specialistische en overzichtelijke 'productiestraten'. Maar de markt is niet stabiel. Studenten en het beroepenveld veranderen. Snelheid, flexibiliteit en nieuwe samenwerkingsvormen vormen de trend. Dat betekent voor onderwijsorganisaties dat zij flexibel in kleine resultaat gerichte teams met de beste docenten in steeds wisselende samenwerkingsvormen op de vraag van de student, de markt moeten reageren willen zij de goede student als klant kunnen behouden.*

# 5 'Over en uit!?' *Een onderzoek naar de impact van internet op (informele) ICT-communicatie*

*Peter Lems*

## **Inleiding**

Wanneer mijn grootmoeder vroeger (in de 50-er jaren) bij ons thuis kwam om te telefoneren, dan had dat iets speciaals. Zo'n zwart wandtoestel met draaischijf aan de muur. Kaarsrecht stond ze daar en sprak met korte afgemeten zinnen. Telkens even wachtend na iedere zin, want door de telefoon kon je immers niet door elkaar heen praten! Net zoals bij een 'radio-grafische' verbinding. Daar zeiden ze na elke zin 'over'. En aan het eind: 'over en uit'.

Dat beeld van mijn oma aan de telefoon kwam weer boven, toen ik mijn kinderen voor het eerst zag chatten: korte zinnen, speciaal afkort-jargon en na elke zin even wachten op antwoord, om 'kruisen' te voorkomen. Zij vonden het praktisch en vooral leuk, mij leek het nogal omslachtig....

Toch heeft chatten ondanks deze ogenschijnlijke nadelen ten opzichte (mobiel) bellen en e-mailen de laatste jaren een enorme vlucht genomen bij jongeren en heeft het een centrale plaats gekregen in hun communicatiepatroon. Gedeeltelijk ten koste van telefoon maar vooral van e-mail. Tegelijkertijd heeft chatten in het bedrijfsleven maar mondjesmaat ingang gevonden en is het e-mail kanaal nog steeds favoriet.

Vanwaar dit verschil in appreciatie en verspreiding? Alleen een kwestie van generatieverschil in de adoptie van nieuwere ICT-communicatiemogelijkheden. Of het verschil tussen privé- en werk-wereld? Hoe gaan we in het werk sowieso om met het toenemende aantal ICT-communicatiemiddelen? En als binnen afzienbare tijd de online-beeldcommunicatie gemeengoed wordt, wat voor invloed zal dat dan hebben? En omgekeerd: impliceert de invloed van internet op de organisatie andere vormen van samenwerking en communicatie?

Eerder in dit boek<sup>55</sup> wordt op dit punt heel wat geponeerd: de kerncompetentie tot samenwerken, intern en als bedrijevnetwerk; het vermogen tot 'pool-en, ally-en en link-en'; het zowel kunnen coördineren via de hiërarchie, het 'moeten', als via organische netwerken, het 'ont-moeten'. Als dit alles beslissend wordt voor de slagkracht en de continuïteit van de onderneming, dan wordt het vermogen tot communiceren cruciaal: zowel in- als extern, zowel verticaal als horizontaal. Dat impliceert heel wat vaardigheden, niet op de laatste plaats een effectieve, efficiënte en inventieve benutting van de enorme mogelijkheden van ICT-communicatiemiddelen. Kortom: een succesvolle onderneming wordt gekenmerkt door 'communicational excellence'.

Los van de invloed van internet, is er sowieso nog een wereld te winnen op het punt van productiviteitsverbetering. Medewerkers beschouwen 17 uur van de gemiddeld 45 uren als niet productief, met als belangrijkste boosdoener: gebrek aan communicatie binnen teams (32%). Verder geeft 69% van de medewerkers aan dat de gemiddelde 5,6 vergaderuren per week onvoldoende en niet productief zijn<sup>56</sup>.

Redenen te over voor het lectoraat om nader onderzoek te doen. De aanleiding was de opmerkelijke ontwikkeling van het chatten en wat dat voor een bedrijfsorganisatie betekent in relatie tot bellen enerzijds en e-mailen anderzijds. De achtergrond vormden bovengenoemde ontwikkelingen en het doel was een breder inzicht te krijgen ten aanzien van (toekomstig) gebruik van ICT-communicatiemiddelen om daarmee 'communicational excellence' te creëren

Het onderzoek heeft dit voorjaar plaatsgevonden door fellows van het lectoraat door middel van deskresearch, een representatieve enquête<sup>57</sup> bij gebruikers en beslissers evenals een aantal diepte-interviews. In deze bijdrage berichten we over de uitkomsten van dit onderzoek en combineren dat met diverse waarnemingen en conclusies uit andere bronnen tot een slotbeschouwing met aanbevelingen. Allereerst oriënteren we ons kort op het fenomeen chatten<sup>58</sup> en bezien daarna de ervaringen in het bedrijfsleven hiermee volgens het onderzoek.

---

<sup>55</sup> Zie hoofdstukken 1 en 2 in dit boek.

<sup>56</sup> Bron: grootschalig onderzoek in 200 landen voorjaar 2005 door Constat inq, in op opdracht van Microsoft.

<sup>57</sup> Zie [www.rooksignaal-smartphone.nl](http://www.rooksignaal-smartphone.nl).

<sup>58</sup> Onder chatten verstaan we het gebruik van synchrone communicatie-kanalen via internet d.m.v. programma's als MSN, ICQ, e.d. zowel 1 op 1, 1 op meer als ieder-met-ieder in openbare (thema-gebonden) 'chat-boxen'. Al dan niet gekoppeld aan andere software-applicaties (presentaties, meeting, brainstorming).

## Chatten doe je thuis en niet op je werk!?

Ogenschijnlijk bezien heeft chatten ten opzichte van e-mailen en bellen alleen maar nadelen: het duurt langer, is beperkter, niet of amper mobiel, geen nuances via stemintonatie, geen cc's/bcc's, geen filing, geen 24-uurs bereikbaarheid... Niettemin is het bijzonder populair onder jongeren. Van de jongeren tussen 10-17 jaar heeft 96% toegang tot internet en 84% chat bijna dagelijks met elkaar. Ze spreken na schooltijd met elkaar af op het virtuele schoolplein: want daar ben je thuis, ontmoet je elkaar en maak je nieuwe vrienden. Chatten is daarmee een 'sociaal medium' geworden, dat instaat voor optimale bereikbaarheid en 'gevonden worden'. Openbare verzamelaarsplaatsen als Cu2.nl met tienduizenden persoonlijke (interesse)'profielen' van jongeren zijn hier een voorbeeld van. Er ontstaan gemakkelijk nieuwe vriendengroepen, communities, relaties. Jongeren blijven gemakkelijker 'aangesloten'. Het gaat allemaal om contact, contact, contact, bij voorkeur permanent. Babbelen met je vrienden doe je één op één via je mobieltje en via chatten ook groeps-gewijs. Op het scherm is elk gewenst moment van de dag (en nacht!) te zien welke 'groepsleden' on-line zijn welke 'in het virtuele clubhuis' en wie aangesproken kunnen of willen worden. Onvermijdelijk zijn er ook nadelen: het kost soms overmatig veel tijd, (zak)geld, gebrek aan slaap, gemis aan beweging. Maar per saldo overheersen zeker de positieve, sociale en communicatieve effecten, mede ook door zelfregulerende mechanismen (filters, uitsluitingen). En wie zou het chatten trouwens willen en kunnen terugdraaien? It's a fact of life!<sup>59</sup>

Dat laatste geldt zeker niet voor het chatten in bedrijfsomgevingen. 'Onbekend maakt onbemind' en het niet-productieve beeld, dat het begrip 'babbelboxen' oproept zal daar wel debet aan zijn. Alhoewel een uitgesproken negatieve houding (wat op grond van gesprekken aanvankelijk verwacht werd) niet uit het onderzoek gebleken is. Van de onderzochte bedrijven bood 42% hun medewerkers chatmogelijkheid op het werk. Van de zakelijke gebruikers geeft slechts 29% aan op het werk te chatten, terwijl 54% dat thuis wél doet. Van de zakelijke beslissers geeft ook slechts 28% aan dat het chatten ingeburgerd is. Bij 14% van de bedrijven is het recent gefaciliteerd en bij 58% is er in het geheel géén chatmogelijkheid op het werk. Als voornaamste redenen worden opgegeven: 'risico productiviteitsverlies' (22%), systeemrisico (virus, worm) 22% en 'kosten introductie en beheer' (27%). Dit laatste opmerkelijk, want de wél -chattende bedrijven verwachten/ervaren een telefoonkostendaling van 10%.

---

<sup>59</sup> Leyten, P. (2005). In: NRC, juni 2005.

De vraag is of deze communicatiegewoonten in de privé-wereld wel relevant zijn voor het bedrijfsleven. Dat is het ons inziens zeker. De generatie, die nu opgroeit met internet, SMS, MSN en dergelijke en op dat punt 'niet anders weet' stroomt successievelijk het bedrijfsleven in en neemt daarbij communicatie-gewoonten en -verwachtingen mee. Elk jaar zal dat dominant worden. Van de generatie 18-24 jarigen heeft slechts 5% nooit internet gebruikt, tegen 42% bij de 55-64 jarigen<sup>60</sup>. Deze cijfers betreffen weliswaar de gehele bevolking, dus ook de niet-werkenden, maar zijn niettemin indicatief. Eén en ander blijkt ook uit ons onderzoek. Van de gebruikers, die de chatmogelijkheid op en voor hun werk gebruiken, was duidelijk dat jongere werknemers méér chatten. Met andere woorden de toename komt vanzelf. Dat heeft consequenties voor de manier van communiceren en samenwerken in bedrijven. Nieuwe generaties hebben, zoals blijkt uit onderzoek van collega Bruinsma<sup>61</sup>, uitgesproken voorkeuren hoe ze via ICT-kanalen benaderd willen worden (SMS, chat, Skype, e-mail), wat duidt op een bewust dan wel kritisch omgaan met de specifieke mogelijkheden per kanaal. Dat is dan tegelijk de tweede reden, waarom deze trend relevant is voor het bedrijfsleven. Jongeren zouden het heel goed bij het juiste eind kunnen hebben met betrekking tot effectief communiceren. Niet gehinderd door remmingen of vooroordelen zien zij eerder en beter de kansen en 'communicatieve rijkdom' van ICT-kanalen. Als natuurlijke 'early adopters' van nieuwe (ICT) trends zijn zij de onbevungen herkenner én benutters van nieuwe communicatie-kansen en mogelijkheden.

### **Chatten nader beschouwd: voordelen?**

De grote populariteit van chatten doet vermoeden, dat het met bovengenoemde vermeende nadelen in de praktijk wel mee zal vallen. De tragere reactie ten opzichte van bellen blijkt een voordeel: het is minder confronterend, je reactie kan even wachten wat bij een telefoongesprek als een hinderlijke of pijnlijke stilte ervaren zou worden: het gesprek stopt. Bij chatten blijft het 'vloten', je zit niet gauw 'met de mond vol tanden'. Je kunt beter 'op je woorden letten'. Het loopt 'gesmeerder' en creëert vermoedelijk daarom meer lol, humor. De beperking ten opzichte van e-mail, dat een ander on-line moet zijn, wordt als voordeel gezien: je hebt echt 'contact'. Chatten via de computer is een volwaardig synchroon kanaal in tegenstelling tot e-mail. Weliswaar kun je 24 uur per dag een mailtje versturen, maar of er een reactie op komt moet je maar afwachten<sup>62</sup>.

<sup>60</sup> Bron: CBS-onderzoek dd 13 juni 2005.

<sup>61</sup> Zie hoofdstuk 6 in dit boek over jongerenmarketing.

<sup>62</sup> Uit onderzoek van marktonderzoeksbureau Morph in 2004 bleek dat 43% van inkomende mails niet wordt beantwoord. Van de 98 bevroegde organisaties, waar onder bedrijven als Shell, Unilever, KLM, centreparks, Vodafone beantwoordde slechts 20% alle mailtjes, 33% reageerde helemaal niet.

Het belangrijkste vindt men het persoonlijk 'contact' in tegenstelling tot e-mail en anders/ karakteristieker dan bij een telefoongesprek. Een als belangrijk ervaren voordeel is, dat chatten groepsgewijs kan. Waarbij je zelf de mate van actieve deelname kunt variëren. Een ander voordeel is de presence-functie: je ziet vooraf, wie 'on-line' is. 'Geen gehoor' is er niet bij. Waar bellen soms een storende 'inbreuk' vormt is het hier: welkom in de (virtuele) clubroom. Je bepaalt immers zelf, wie je op je close-usergroep toelaat. Chatten is dus bij uitstek een instrument voor community-vorming. Tot slot: bij chatten wordt niets vastgelegd, het kan nooit voor of tegen je 'gebruikt' worden. Het heeft een hoog ont-spannend, 'niet-moeten' karakter, waarmee ontegenzeggelijk het 'ont-moeten', het echte contact wordt gestimuleerd. Over de nadelen die opgegeven werden, productiviteitsverlies door nutteloos gebabbel en geroddel, straks meer.

In het onderzoek werden door de gebruikers de voordelen van chatten als volgt gewaardeerd:

- met meerdere mensen tegelijk: 47%
- het is informeel, niets wordt vastgelegd: 27%
- echt persoonlijk contact: 16%
- je kunt (desgewenst) anoniem communiceren: 9%

Vanuit de optiek van de organisatie (door beheerders/beslissers) werd in een ander onderzoek<sup>63</sup> als voordeel opgegeven:

- maakt realtime communicatie mogelijk: 81%
- bevordert samenwerken: 51%
- vermindert afhankelijkheid van e-mail: 44%
- faciliteert multitasking: 35%
- verlaagt telefoonkosten: 35%

Wat dit laatste betreft blijkt uit eigen onderzoek dat de bedrijven die het chatten toestaan, een telefoonkostendaling van 10% verwachten en voor 14% van de bedrijven is de (verwachte) kostenbesparing het voornaamste motief om het chatten in te voeren.

Het blijkt overigens dat de nadelen hoofdzakelijk verwacht worden bij bedrijven die het chatten niet ingevoerd hebben. Bij de bedrijven waar dat wel zo is worden bovengenoemde voordelen manifest ervaren. Er treedt wel enige verdringing op t.o.v. andere communicatiekanalen.

---

<sup>63</sup> Bron: Sybari software, (2004). In: *Computable* nr 46, 3.12.2004.

Bij 30% leidt chatten tot minder telefoongebruik, bij 3% tot veel minder en bij 67% bleef het gelijk. Bij 17% leidt chatten tot minder e-mail, bij 1% veel minder en bij 78% is het gelijk gebleven. Nergens is het telefoneren of e-mailen toegenomen. Dit duidt op een bewuster en kritischer gebruik van communicatiekanalen, wat zich kennelijk 'loont' gezien de kosten- en effectiviteitsvoordelen.

De ervaren voordelen en de specifieke kenmerken duiden erop, dat chatten veel gebruikt wordt en dus geschikt is voor informele communicatie (op afstand). Daar liggen dan ook de kansen om het optimaal te benutten. Het onderscheid formele en informele communicatie vraagt enige toelichting.

## **Formele & informele communicatie**

We betitelen communicatie als formeel als er regels, voorschriften en procedures van toepassing zijn en er sprake is van hiërarchisch gezag. We hebben te verantwoorden wat, met wie en wanneer er gecommuniceerd wordt. Er wordt opgeslagen, getraceerd en gedocumenteerd. Binnen een bepaalde context is dit zeer functioneel en noodzakelijk. ICT-communicatie, zoals e-mail is hierbij uiterst effectief en goedkoop en wordt dan ook intensief gebruikt. De lage drempel werkt echter verkeerd en overmatig gebruik in de hand, waardoor e-mailverkeer disfunctioneel wordt. Vele malen vaker wordt er op (b)cc-knop gedrukt als dat er vroeger kopieën per post werden verzonden. Een kopie in een enveloppe doen, frankeren en verzenden was een zeer effectieve rem op onnodige communicatiegroei! Net zoals er heel wat meer documenten op de vaste schijf worden opgeslagen als dat we vroeger de moeite namen om een doorslag in een ordner op te bergen. Ofschoon het ogenschijnlijk niets extra's kost, heeft dit 'beter mee verleggen, dan om verleggen' motief en deze doorschietende formalisering aanzienlijke nadelen. Ten eerste veroorzaakt het heel veel non-communicatie en dito tijd - en energieverlies. Ieder kent wel de ervaringen van overlopende e-mailboxen. Zoveel post kreeg je voorheen nooit! Zouden we echt zoveel meer te melden hebben? De non-respons op de berichten die er wel toe doen, neemt navenant toe, zoals blijkt uit onderzoek<sup>64</sup>. Ten tweede creëert e-mail verkeer een risico- en angsteffect: 'Je had het moeten weten! Je kreeg toch een cc-tje toen en toen?' Dossiers kunnen opgebouwd worden, het kan 'tegen je gebruikt worden'.

---

<sup>64</sup> Zie voetnoot 62

Dit werkt niet-open, onvolledige of onjuiste communicatie, ontwijk- en indekgedrag (cc-cultuur) en overmatig aanpassingsgedrag in de hand. Dat de doelmatigheid en doelgerichtheid van een organisatie daarmee sterk negatief beïnvloed wordt, behoeft amper betoog. E-mail kan stress veroorzaken: PPMT (Pre and Post mail Tension Syndrome). In een onderzoek<sup>65</sup> gaf meer dan de helft van de 26.000 ondervraagden aan, dat ze vlak na het indrukken van de verzendknop overvallen werden door twijfel en stress: 'Begrijpt de ontvanger de boodschap eigenlijk wel? Sla ik achteraf bezien, geen modderfiguur? Smoezende collega's betekent voor 62% slapeloze nachten: stel dat de inhoud door collega's is onderschept en als een lopend vuurtje rondgaat? Dit brengt ook persoonlijke (schandpaal)gevaaren met zich mee. Persoonlijk getinte e-mail, die binnen 24 uur de wereld rond gaat en werknemers hun baan kosten<sup>66</sup>.

Veel problemen ontstaan omdat veel communicatie, die nu via e-mail geformaliseerd wordt, eigenlijk informele communicatie is, die qualitate qua effectiever via een informeel communicatiekanaal afgewikkeld zou moeten worden. Normaal gesproken is dat de persoonlijke ontmoeting op de gang bij de koffieautomaat, in de 'wandelingen', als tussendoortje tijdens het werk of in de pauze. De komst van internet en e-mail creëert en stimuleert het werken en communiceren op afstand, reduceert daarmee de natuurlijke informele contactmomenten en traditionele informele kanalen, met als gevolg een formalisering van de communicatie.

Informele communicatie is 'vrijblijvend', wordt niet vastgelegd, geeft geen tot weinig risico, kent geen controlerend gezag, evenmin procedures. In iedere gemeenschap, overal waar mensen samenwerken, bestaat de behoefte aan en noodzaak tot informele communicatie en die is daarom, binnen bepaalde context, dan ook uiterst functioneel. Het is essentieel voor gemeenschapsvorming voor het wij-gevoel als de 'smeerolie' in de machinerie van de samenwerking.

Het nut van deze informele communicatiestromen wordt vaak onderschat en afgedaan als 'roddelcircuits' die in een bedrijfsomgeving niet thuis horen en zeker niet gelegitimeerd of gefaciliteerd zouden moeten worden. Roddelen heeft in de praktijk doorgaans een negatieve connotatie. Wat echter niet terecht is, omdat het ook functioneel kan zijn<sup>67</sup>.

---

<sup>65</sup> Onderzoek Yahoo (2004). 'E-mailveroorzaakt stress'. In: *Algemeen Dagblad*.

<sup>66</sup> 'De moderne schandpaal, de gevaren van persoonlijk getinte e-mail op het werk'. In: *NRC*, 20 -7-2005.

<sup>67</sup> Lopend onderzoek door Universiteit van Amsterdam door G. van Kleef en B. Beersma, artikel in *AD* 8.3.2005.



Het hoort niet, maar we doen er (bijna) allemaal toch aan mee en vinden het meestal nog leuk ook (tenzij we zelf over de tong gaan). Het functionele zit hem in de binding die ervan uitgaat en de informatie die zo verkregen wordt: over hoe iemand is, over de machtsverhoudingen, voor wie je moet uitkijken, waar de grenzen liggen, over wat anderen vinden, hoe de vlag erbij staat. Zo blijf je op de hoogte en 'aangesloten'.

Uiteraard is er ook een negatieve kant. Als geruchtvorming tot kwaadspreken leidt, tweedracht zaait, mensen tegen elkaar opzet of uitspeelt, dan werkt roddel uiterst destructief. Aanleiding tot geruchtvorming blijkt overigens slechts zelden 'een opwindende roddel' te zijn, maar doorgaans een reactie op berichten die betrekking hebben op (bijna) alle medewerkers en voor meerdere uitleg vatbaar zijn. In een relatief gesloten organisatiecultuur, waar hiërarchie domineert en geheimzinnigheid en concurrentie heersen, ontstaan relatief veel schadelijke circuits. Bij gebrek aan een natuurlijk informeel communicatiekanaal, wordt dit vaak via e-mail afgewikkeld met grote risico's op escalatie en sociale destructie. De 'smeerolie' voor de samenwerking wordt dan 'smerig'.

Het is dus zaak om de natuurlijke communicatiekanalen open te houden en de 'afstand' te overbruggen met een informeel ICT-communicatiekanaal. Chatten blijkt hiervoor zeer geëigend. Ofschoon telefoneren in principe ook geschikt is, leert de praktijk toch dat chatten als kanaal steeds meer de voorkeur krijgt<sup>68</sup>. Uit het onderzoek blijkt ook, dat bij bedrijven, waar chatten ingeburgerd is, dat ten koste is gegaan van bellen.

## **Chatten benutten**

Chatten wordt daarmee de remplaçant voor de oorspronkelijke (fysieke) vormen voor informele communicatie en kan daardoor van groot nut zijn voor de bedrijfsorganisatie. Het verdient overweging om te bezien of er ook expliciet nut gecreëerd kan worden door de informele communicatiestromen te gebruiken. Bijvoorbeeld:

- geruchtvorming voorkomen of bijsturen door bepaalde groepen tijdig te voorzien van gelijke informele informatie (tam-tamfunctie);
- voorgenomen beslissingen uittesten (proefballonfunctie).

---

<sup>68</sup> Winston Gerschtanowitz (TV-presentator) in een interview sept 2005: "Dat chatten is toch fantastisch! Ik heb een vriend in Hong Kong. Voordat ik naar kantoor ga, chat ik even met hem. Vraag en antwoord binnen 5 seconden" Opmerkelijk genoeg belt hij dus niet!

Commentaar en feedback zullen eerder verkregen worden (want veiliger) en het management kan zo beter op de hoogte blijven van wat er leeft, hoe het voelt, hoe er over gepraat wordt, wat belangrijk gevonden wordt (thermometerfunctie). Het directe nut kan zijn, dat besluitvorming en formele communicatie tijdig bijgestuurd en daarmee effectiever worden.

Uit ons onderzoek bleek, dat de organisaties waar het chatten ingevoerd is, deze mogelijkheden maar zeer beperkt benutten.

46% geeft aan, dat het management in het geheel niet in het informele circuit participeert  
19% zegt dat het management wel participeert 'om de informele omgang te bevorderen'  
25% van de organisaties gebruikt de chatfunctie 'om op de hoogte te blijven van wat er leeft'  
10% van de organisaties gebruikt de chatfunctie 'om ideeën te testen'

Een kanttekening is hierbij vereist omdat de vraagstelling wellicht te suggestief was.

Op de vraag: 'wat vindt u ervan, dat chatten als 'virtuele koffieautomaat' fungeert?', reageert 63% neutraal, valt niet te voorkomen, anders gaan ze toch wel bellen, mailen.

31% positief, want zoiets is nodig voor de teamgeest

6% negatief, alleen maar geroddel en geleuter

Omdat vergelijkbaar eerder onderzoek op dit punt ontbreekt, kunnen we niet vergelijken, maar kunnen we ons inziens wel voorzichtig concluderen dat men onderweg is om de positieve werking van chatten als informeel communicatiekanaal te onderkennen respectievelijk te benutten.

In ons onderzoek naar gebruik en toepassing van ICT-communicatiekanalen en vooral naar het chatten als informeel kanaal, hebben we ook gekeken of er zich significante verschillen voordoen in het 'kanaalgebruik' tussen bedrijven, die ingedeeld kunnen in de verschillende kwadranten van het 3C-segmentatiemodel<sup>69</sup>.

De reflectanten bij dit onderzoek waren niet dezelfde als die voor het onderzoek voor het 3C-model. Gezien de algemene geldigheid van het model hoefde dat geen probleem te zijn, alleen beschikten we in dit onderzoek niet voor alle reflectanten over voldoende gegevens om ze eenduidig in één van de kwadranten te kunnen indelen. Representatieve conclusies waren dus niet haalbaar, echter wel redelijk betrouwbare indicaties.

Die indicaties wijzen op een duidelijke oververtegenwoordiging van chatten in het 'ont-moeten' kwadrant rechts boven en voor e-mailen in de twee onderste kwadranten.

<sup>69</sup> Zie hoofdstuk 3: het 3C marktsegmentatiemodel.

Dit bevestigt het beeld dat bedrijven die hun bestaansrecht zoeken in samenwerken, in flexibiliteit en vraagsturing, meer informele communicatie benutten dan bedrijven die meer gestuurd worden door 'control' en procedures en daarbij steunen op meer formele communicatiekanalen. Overigens impliceert dit geen kwalitatief oordeel. Al naar gelang de marktsituatie is een keuze of combinatie van vormen van sturing te rechtvaardigen.

## **Specifieke toepassingsmogelijkheden van chatten**

### **1. Informele communicatie binnen: 'virtuele koffieautomaat'**

Zoals hierboven betoogt, lokt internet door de laagdrempeligheid van e-mail een overformalisering van communicatie uit, met alle nadelige gevolgen van dien. Om deze nadelen te voorkomen of te corrigeren is het zaak om het chatten intern te stimuleren. Verstandig management zal ook hierin ook actief participeren, zoals hierboven aangegeven is. Van belang is verder, dat gestimuleerd wordt tot het bewust kiezen van een formeel of informeel communicatiekanaal, als naar aard en doel van de communicatieve actie.

### **2. Informele communicatie naar buiten**

Zoals elders aangegeven<sup>70</sup> in dit boek, bewerkstelligt internet in veel gevallen grondige veranderingen in onze relatie met de buitenwereld. Vraaggestuurd werken betekent veelal dat we de klant (persoonlijk) kennen. De 4P-marketing zal steeds meer plaats maken voor de 3R-benadering: reputatie, ruil, relatie! Wat ligt er dan meer voor de hand, dan dat accountmanagers met 'hun' klant door middel van chatten persoonlijk en informeel contact onderhouden en een waardevolle relatie opbouwen. De komende generatie accountmanagers zal dat makkelijk afgaan. Zij hebben de ervaring van het virtuele schoolplein, waar je nieuwe vrienden maakt en bestaande vriendschappen onderhoudt. Is zaken doen niet ook vaak een kwestie van informeel 'gunnen'?

De nieuwe kerncompetentie van bedrijven die zich affekent<sup>71</sup> is vanuit een reële inschatting van de eigen kracht een win-win situatie kunnen opbouwen met andere bedrijven. Het vermogen om in en door samenwerking met anderen de beste prijs-prestatieverhouding te creëren. Cruciaal is daarbij de vraag: 'Who's my PAL?' PAL: met wie ga ik Pool-en, Ally-en en Link-en?

---

<sup>70</sup> Zie hoofdstuk 8: ketenomkering in uw organisatie.

<sup>71</sup> Hoofdstuk 2, 'Who's my PAL?'.

Zulke verbanden smeed je niet met dirigistische instructies en procedures of door dikke pakken papier rond te sturen. Wèl door vertrouwen, openheid en door informeel contact. Ook hier is dus voor chatten een cruciale rol weggelegd.

### **3. Thuiswerken / (tel)e-werken**

In het recente verleden werden hoge verwachtingen gekoesterd van het fenomeen thuiswerken. Door de toename van ICT-communicatiemogelijkheden werd een grote toename voorspeld met navenante voordelen: verlaging huisvestingskosten (werkplek sharing), grotere productiviteit (langer werken, geen reistijd, grotere verantwoordelijkheid), flexibiliteit/beschikbaarheid, milieuwinst (minder autokilometers). De praktijk bleef echter fors achter bij de verwachtingen en thuiswerken is relatief beperkt gebleven. De belangrijkste reden is, dat de bestaande communicatiekanalen tekortschieten om de thuiswerker (voldoende) het gevoel van 'member of the club' te geven, een zeer belangrijke factor voor arbeidsmotivatie en arbeidssatisfactie. Het gemis van het praatje bij de koffieauto-maat was te groot. Inzet van informele, rijkere communicatiemiddelen, zoals chatten zou dit beeld drastisch kunnen wijzigen.

Een ander aspect hierbij is, dat zeer recent onderzoek<sup>72</sup> aantoont, dat ca 65% van de werkende bevolking meer uren wil werken, mits ze thuis kunnen werken en/of zelf de werktijden kunnen bepalen. Een geweldige kans voor flexibilisering van het werk, mits we dat communicatief aankunnen! Iets vergelijkbaars geldt voor (her)intredende vrouwen en mannen: ca 72% wil graag gaan werken mits ze thuis kunnen werken (35%) of zelf hun werktijden kunnen bepalen (37%). Maatschappelijk gezien een geweldige uitdaging om deze kans tot grotere arbeidsparticipatie van grote delen van de bevolking substantieel te vergroten. Ook hier zijn flexibele bedrijfsorganisaties nodig, die in staat zijn om ondanks fysieke afstand de medewerkers als teamplayers aan zich te binden en effectieve, informele communicatiestromen weten te creëren.

### **Kennis / innovatie**

Het belang hiervan voor de economie van de EU, van Nederland, is evident (Lissabon agenda, innovatiebeleid, ontwikkeling hoogwaardige kennisdiensteneconomie, concurrentie van China en India). Daarbij gaat het zowel om nieuwe kenniscreatie (door innovatie, research, etc) als om bestaande kennis te verzamelen en toegankelijk te maken.

---

<sup>72</sup> [www.21minuten.nl](http://www.21minuten.nl) grootschalig onderzoek door McKinsey & Co, in NRC 21.4.2005.

In de praktijk wordt dit laatste vaak belemmerd doordat bestaande kennis 'ergens' in de organisatie aanwezig is en mensen de neiging hebben hun positie en invloed door de kennisvoorsprong niet zonder meer willen weggeven. Informele ICT-communicatiemiddelen zoals chatten, kennisdelers zoals Wikifora, Wikipedia of brainstorm-software zoals Crealogic gecombineerd met chatfuncties zouden hier een heel zinnige bijdrage kunnen betekenen<sup>73</sup>.

## Kanaalkeuze

Zoals de jongere generatie aangeeft via welk kanaal zij door marketeers benaderd wensen te worden, zo dienen organisaties bewust om te gaan met de 'kanaalkeuze' voor communicatie. De laatste 20 jaar is het aanbod aan ICT-communicatiemogelijkheden enorm toegenomen en neemt nog steeds toe. Binnenkort komen daar de diverse vormen van videobeeldcommunicatie (door streaming en breedband) bij, die de zeer hoge 'rijkdom' van de face-to-face communicatie gaan benaderen. Overigens zal elk nieuw communicatiemiddel/kanaal ook weer haar eigen vraag veroorzaken<sup>74</sup>. Het is de luxe en het dilemma van de keuze. Het is net als met het reizen, waar we ook na het kiezen van reisdoel, snelheid, comfort en kosten een afweging maken tussen het nemen van auto, metro, trein, vliegtuig. Bij een verkeerde keuze komen we te laat aan of helemaal niet of tegen te hoge kosten. Zo zullen we ook bij communicatieve acties duidelijkheid moeten creëren met betrekking tot het doel dat we willen bereiken. Een verkeerde keuze zal toenemend tot gevolg hebben dat de persoon of doelgroep niet wordt bereikt of dat het communicatiedoel niet wordt gerealiseerd of dat het tot onevenredig veel inefficiëntie en kosten leidt<sup>75</sup>.

Het verdient dan ook sterke aanbeveling om op dit punt in het bedrijf een beleid te formuleren, door spelregels af te spreken en instructiemanuals op te stellen, trainingen in ICT-communicatie-vaardigheid te organiseren.

---

<sup>73</sup> Een bijzonder interessante gedachte om bepaalde drempels op dit punt te slechten werd gedaan in het artikel Bryan, L. (2004). 'Making a market in knowledge'. In: *Holland Management Review*, 99/2004. Een voorstel voor interne marktwerking in auteursrecht en beloningssysteem d.m.v. reputatiepunten à la eBay.

<sup>74</sup> Bijvoorbeeld: de mogelijkheid van overal en altijd mobiel bereikbaar te zijn, creëert de verwachting cq de eis, dat je dat ook daadwerkelijk bent. Onafhankelijk van de noodzaak daartoe. "Stond uw mobiel niet aan? Ik probeer u al een uur te bereiken?!".

<sup>75</sup> Bron: onderzoek Constat inq. In opdracht van Microsoft in 200 landen.

In ons onderzoek zijn we nagegaan of de ondervraagde bedrijven een beleid voeren:

55% zegt geen enkel beleid te hebben op dit punt

41% heeft wel 'iets' van richtlijnen en slechts

4% geeft aan een beleid te voeren met instructies en trainingen.

Op dezelfde vraag, maar dan gericht op het voorkomen van oneigenlijk gebruik meent

67% geen problemen te hebben op dit punt.

27% geeft desgevraagd aan dat er bij hen voldoende duidelijkheid is en onderlinge controle.

26% zegt een goed werkende gedragscode te hebben.

Vermoedelijk zal dit veelal gericht zijn op het bestrijden/voorkomen van uitwassen

(= privé-gebruik) en niet op het optimaliseren van ICT-communicatie. Zo'n defensieve

benadering zal echter weinig of niet effectief zijn in het aanzetten tot juiste kanaalkeuze

en tot effectief communiceren.

Het maakt de wenselijkheid voor een pro-actief beleid op dit punt eens temeer duidelijk.

Dat kunnen in eerste instantie relatief simpele spelregels en maatregelen zijn.

Naar aanleiding van voorvallen uit de praktijk doen we een aantal suggesties,

zonder pretentie tot compleetheid of algemeen geldendheid:

- stuur bij e-mail alleen een cc, als u het de moeite waard had gevonden om het per post te verzenden
- in geval van (dreigende) conflicten of 'ruis op de lijn' gebruikt u geen e-mail. U kunt wel bellen, chatten of een face-to-face gesprek voeren.
- per week één e-mail vrije dag
- als u met iemand synchroon wilt communiceren, dus direct respons verwacht, dan niet e-mailen (=a-synchroon kanaal) maar chatten. E-mail is geen telefoon.
- overweeg het aanbrengen van filters voor uitgaand mailverkeer<sup>76</sup>
- chatten/babbelen kan heel nuttig zijn in het kader van relatievorming, maar uitsluitend als er een zakelijk doel mee wordt gediend
- nieuwtjes over personen uitwisselen is prima, mits u zich niet hoeft te schamen als hij/zij het toevallig zou horen of lezen
- als u iets niet op de voorkant van een krant durft te zetten, moet u het ook niet in een e-mail zetten<sup>77</sup>
- vertrouwelijke informatie alleen per briefpost
- chatten met nick-names alleen indien dat een doel dient (anonimiteit bij brainstorming of peerbeoordeling)

<sup>76</sup> Zie voetnoot 62: bij Amerikaanse bedrijven wordt al meer dan 60 a 70% van de uitgaande mail gefilterd.

<sup>77</sup> Quote uit 'De moderne schandpaal, de gevaren van persoonlijke e-mail op het werk'. In: NRC, dd 20.7.2005.

## Afsluitende opmerkingen

Het aantal ICT-communicatiemogelijkheden neemt toe en zal straks inclusief de beeldvideo-communicatie (mobiel, multiscreen, grootbeeld), de draadloze breedbandnetwerken en de dalende kosten een geweldig scala van simpele tot zeer rijke communicatiemiddelen bieden. Geen enkel communicatiekanaal zal geheel verdwijnen, maar op zijn specifieke, onderscheidende eigenschappen gebruikt blijven worden<sup>78</sup>. ICT-communicatie zal nooit de fysieke ontmoeting en het persoonlijke gesprek als de meest rijke<sup>79</sup> vorm van communicatie kunnen evenaren. Wèl benaderen. Dit zal leiden tot een selectiever gebruik van de (relatief dure) fysieke ontmoeting. Er zal meer tijd en aandacht beschikbaar zijn voor echt persoonlijk contact. 'Virtual fosters physics' zal ook hier opgaan, reiskosten zullen kunnen verminderen, omdat er selectiever gereisd zal worden. Het belang van informele communicatievormen zoals chatten zal toenemen zowel in de huidige vormen als in toegevoegde functie bij andere vormen van exposure. De ontwikkeling en integratie van PDA, blackberries en smartphones zullen het mobiele aspect van communicatie versterken, maar vormen geen echte nieuwe communicatiekanalen. Zowel efficiency als effectiviteit noodzaakt tot een bewuste keuze van communicatiekanaal en -middel in relatie tot het doel van de communicatieactie. De ontwikkelingen in de markt dwingt tot professioneel communiceren op de door haar aangegeven wijze. Het formuleren en implementeren van adequaat beleid en gedragsregels, faciliteiten en het verzorgen van trainingen is noodzakelijk.

Tot slot nog iets over succesvol samenwerken als kerncompetentie van bedrijven in relatie tot informele communicatie. Succesvol samenwerken vereist allereerst helderheid in de doelen van die samenwerking (=belangrijkste motivator bij teamwork), maar ook onderlinge gelijkwaardigheid, empathie, onderling vertrouwen en de vaardigheid om goed te kunnen communiceren. Vertrouwen impliceert informeel communiceren. Zonder (b)cc! Maar niet alleen in de 'horizontale dimensie' van onderlinge samenwerkingsstructuren, ook in verticale relaties, waar men doorgaans formeel communiceert, heeft informeel communiceren een plaats. In een onderzoek<sup>80</sup> naar beïnvloedingstactieken van managers in 12 verschillende culturen bleek dat bij Nederlandse managers consulteren en samenwerken als eerste respectievelijk als tweede qua effectiviteit scoorden (belonen door middel van gunsten en cadeautjes scoorde als laagste) terwijl dat als

<sup>78</sup> Zelfs de aloude ansichtkaart heeft ondanks e-card e.d. kunnen handhaven.

<sup>79</sup> De 'rijkdom' van een communicatiekanaal wordt bepaald door het aantal toegevoegde expressievormen, die de kans vergroten, dat de boodschap 'overkomt' cq begrepen wordt en het doel van het communiceren bereikt wordt. (schrift/afbeeldingen, spraak/intonatie en non verbale expressie vormen zoals omgeving/inrichting/temperatuur/geluid/muziek of mimiek/lichaamstaal/geur/kleding/aanraking of de fysieke aanwezigheid).

<sup>80</sup> Koopmans & Boonstra In: *Management & Organisatie*, nr 4 juli/aug. 2005, Effectiviteit van beïnvloedings-tactieken van managers uit 12 verschillende landen/culturen.

gemiddelde in 12 landen als tweede en zevende scoorde. Conclusie is dat Nederlandse managers coöperatieve overleggers zijn. Echte polderaars! Het zou dom zijn om hier laatdunkend over te doen. Deze nationale overlegcultuur, dienen we te waarderen als een onderscheidende sterkte, die we kunnen benutten en versterken. Het is het internet, dat ons daartoe dwingt en het belang van de continuïteit in de toekomst, die dat verlangt.

Maar het is evenzeer een lering uit het verleden<sup>81</sup>: de graven van Holland, die in de 11<sup>e</sup> en 12<sup>e</sup> eeuw, met uitschakeling van de adel, een rechtstreeks samenwerkingsverband aangingen met de boeren. Dat enerzijds leidde tot vrijheid en eigendomsrechten voor de boeren en anderzijds tot succesvolle ontginningen en inpolderingen en een zeer innovatief overleg- en samenwerkingsmodel in de vorm van waterschappen, waardoor ons land al eeuwen kon overleven en floreren. Een zeer eigentijdse versie hiervan is e-Choupal ('elektronische dorpsontmoetingsplaats') in India, waar graanboeren per dorp gingen samenwerken en waardoor zij dankzij rechtstreekse internettoegang het corrupte tussenhandel kartel grotendeels uitgeschakeld hebben en aanzienlijke lotsverbeteringen zijn gerealiseerd. De blokkerende verticale hiërarchie werd afgebroken door de horizontale, informele samenwerking in het e-Choupal systeem, waardoor de agrarische waardeketen transformeerde, de corruptie tegengegaan werd, geschiktere producten en efficiëntiewinst voor de afnemers werd afgedwongen. Dit resulteert in betere prijzen voor de boeren meer eigenwaarde en vertrouwen, omdat ze nu in direct contact staan met de rest van de wereld. Meer voorbeelden zijn te lezen in het boek van C. K. Prahalad, waarin hij fundamentele sociale- en economische waardetransformatie beschrijft, die tot geweldige kwaliteitsverbeteringen van leven en werk kunnen leiden. Van toepassing op 'The bottom of the pyramid', maar ook op het geprivilegieerde topje, waarin wij (hopen te blijven) verkeren. Internet maakt veel mogelijk, maar effectief wordt het pas door samenwerking en communicatie.

---

<sup>81</sup> Lendering, J. (2005). *Polderdenken, de wortels van de Nederlandse overlegcultuur*. Polak & van Genneep.



# 6 Jongeren kiezen eigen voorkeurskanaal, *Jongerenmarketing via internet*<sup>82</sup>

Rigtje Bruinsma

## Samenvatting

Hoe kunnen bedrijven het ICT-gedrag van jongeren benutten om hen aan zich te binden? En op welke wijze willen jongeren on-line en/of mobiel benaderd worden door een zakelijke relatie? Op basis van deskresearch en verkennend kwalitatief vooronderzoek op basis van 50 interviews bij een commerciële dienstverlener in het financiële werkveld, blijkt dat jongeren in de leeftijd van 12-14 jaar voorkeur hebben voor gebruik van SMS en MSN. De leeftijdsgroep 15-18 jarigen prefereert e-mail, terwijl jongeren van 19-21 jaar voorkeur hebben voor Skype en UMTS. Leeftijd, kopieergedrag, kosten en imago van het medium tekenen zich in deze verkenning af als verklaring voor de gevonden verschillen in voorkeur. We besluiten met suggesties voor vervolgonderzoek.

## Jongeren en ICT-ontwikkelingen

Jongeren verkeren in een luxe positie als het gaat om 'online'-beleving. Voor 84% van de jongeren is het internet één grote speelplaats<sup>83</sup>. Daarnaast bezit 98% van de 14-jarige jongeren een mobieltje, dat in belangrijke mate gebruikt wordt voor SMS-en. De oorspronkelijke functie van de GSM – telefoneren – heeft er een belangrijke functie bij gekregen. Naast prepaid mobiel bellen behoren nu ook WAP, MMS, beeldtelefonie en tv op de mobiel tot de mogelijkheden. Jongeren van nu groeien op (en dus mee) met nieuwe trends en ontwikkelingen, ze weten haast niet beter dan dat 'nieuwe media' er altijd al zijn geweest. Bovendien is de bestedingsruimte van jongeren enorm toegenomen, waarmee ze voor bedrijven en instellingen een van de grootste en meest lucratieve doelgroepen vormen. Het zijn de consumenten van de toekomst en hoe eerder ze klant zijn, hoe beter...<sup>84</sup>. En zowel online als mobiel lijken ze goed benaderbaar.

---

<sup>82</sup> Met dank aan Sophie Wittgen en Arlette Vos. Dit artikel is tot stand gekomen na een gezamenlijk initiatief van Dr. Pauline Naber, lectoraat Leefwerelden van Jeugd, Hogeschool INHOLLAND ([www.kenniskringjeugd.nl](http://www.kenniskringjeugd.nl)) en het lectoraat e-business Rotterdam.

<sup>83</sup> Bron: Sociaal en Cultureel Planbureau (2003). Rapportage Jeugd 2002. Den Haag: SCP.

<sup>84</sup> Duivestijn, H. H., K. van Steensel, J. Verveen en J. Boschma (2003). *Voorbij Label en Lifestyle. Jongerenmarketing in volwassen perspectief*. Den Haag: SMO.

## ICT gedrag benutten en vaststellen

In dit artikel staat de vraag centraal: Hoe kunnen bedrijven het ICT gedrag van jongeren benutten om hen aan zich te binden? Achtergrond van deze vraag is de ervaring dat jongeren niet 'zomaar' benaderbaar zijn, maar zich selectief open stellen voor informatie die aansluit bij hun wensen en behoeften. En hoewel jongerenmarketing in hoog tempo professionaliseert, mislukt zeker 80% van alle voor jongeren bedoelde producten en campagnes<sup>85</sup>. Op welke wijze willen jongeren online en mobiel benaderd worden?

## De prijs bepaalt niet alles

'Gratis' lijkt het toverwoord bij jongeren. Een e-mail adres van Gmail, gamen op Zylo, chatten via Messenger, nieuwe vrienden maken op Cu2, de nieuwste muziek binnenhalen via edonkey: de meest uiteenlopende informatie staat in weinig tijd in beeld via de razendsnelle techniek van Google. Zolang ouders de breedband betalen heb je als jongere onbepert free fun. Tegelijkertijd maken zoveel mogelijkheden jongeren kritisch. Je hoeft niet in zee te gaan met de eerste de beste als je weet dat enkele muisklikken verder de concurrentie misschien een beter aanbod doet. Vergelijkingsites schieten als paddestoelen uit de grond. Of het nu gaat om het goedkoopste mobiele abonnement of de laagste printkosten, er zijn sites die de voor- en nadelen inzichtelijk voor je maken. De prijs is een belangrijke leidraad, maar bepaalt zeker niet alles. Door de kritische houding van de jongeren wordt niet iedere boodschap geslikt. De commerciële benadering van jongeren ligt er soms zó dik bovenop, dat negeringsgedrag optreedt. Jongeren zijn 'advertisementwise'. Ze zijn eigen baas van hun online ervaringen en kunnen bepaalde boodschappen gemakkelijk tegenhouden<sup>86</sup>.

## Op welke wijze benader je jongeren?

Ervaring met kinderen- en jongerenmarketing heeft de laatste jaren tot een aantal 'vuistregels' voor het benaderen van jongeren geleid<sup>87</sup>. Zorg dat je product of dienst deugt. Het klinkt triviaal, maar blijkt in de commerciële praktijk geen vanzelfsprekendheid... Aanbieders hebben het liever over het hipheidsgehalte, dat je er niet bij hoort als je het niet koopt of doet, over al het geluk dat je ten deel valt als je dit buitenkansje aanschaf. Daarnaast is: 'doelgroep denken dood. Dat werkt niet meer bij de huidige generatie' stelt redacteur en columnist Jan Hoek van Spunk.nl het online jongerenmagazine van NRC handelsblad.

---

<sup>85</sup> Idem.

<sup>86</sup> Wittgen, S (2005). 'Webmarketing for Screenagers'.

<sup>87</sup> Zie o.a. Tiggelaar, B. (2001). *Strategie 2.0*. Pearson education, Uitgeverij BV Amsterdam.

Jongeren bepalen individueel wat goed voor hen is en waar ze zichzelf mee willen associëren. Hierbij geldt dat ze op zoek zijn naar een eigen identiteit. Jongeren willen niet gevonden worden door de marketeers, jongeren willen zelf vinden. Dit vraagt om een nieuwe benadering. Daarom krijgen de drie R's, reputatie, relatie en ruil zoals eind tachtiger jaren hier te lande geïntroduceerd door prof C.M. Storm opnieuw inhoud<sup>88</sup>. De reputatie van de productaanbieder zorgt voor het onderscheidend vermogen dat essentieel is om te komen tot relatievorming en ruilprocessen.

### **What's in it for them?**

Hoe word je gevonden en wat doe je als je als bedrijf eenmaal gevonden bent?

Hier komt marketing om de hoek kijken. Dit geeft de handvatten om bezoekers op de website te krijgen, te vermaken en terug te laten keren. Kernwoorden hierbij zijn: dynamiek, actualiteit, interactiviteit, integriteit en vermaak. Een combinatie van deze kernwoorden zorgt voor de toegevoegde waarde en vormt de voedingsbodem voor het virale effect van internet. Het bereik van de doelgroep vindt plaats door middel van exponentiële groei. Denk hierbij aan fun, gratis producten en diensten, prijsvragen etc. Zeker jongeren delen dit graag met leeftijdgenoten in hun sociale netwerken.

Behoeftbevredestiging van de doelgroep staat centraal: 'What's in it for them' moet het uitgangspunt zijn voor marketeers. Voor jongeren en dus heavy users van (gemiddeld meer dan 6 uur per week on line<sup>89</sup>) is dit essentieel.

### **Do's and don'ts**

De huidige generatie jongeren is zelfbewust, hecht aan authenticiteit en is vol vertrouwen in hun eigen kunnen en de toekomst. Ze zijn gewend aan multitasking en multishopping, en lijken tegelijkertijd voor marketeers moeilijk bereikbaar en ongrijpbaar. De jeugd is eigenninnig, mediawise, kritisch en gewend aan het beste. Ook zijn ze niet meer zo makkelijk in te delen in subculturen, in jongerendoelgroepen en marktsegmenten.

---

<sup>88</sup> Prof. Storm was tot begin 90-er jaren verbonden aan de Universiteit van Tilburg als Marketing Docent en initiatiefnemer van Marketing College, de post doctorale studie Marketing bij TIAS, Katholieke Universiteit Brabant.

<sup>89</sup> Bron: CBS.

Om deze generatie te bereiken is het van belang de volgende 10 do's and don'ts in het achterhoofd te houden:

### **Do's and Don'ts**

1. Do: Opt-in en opt-out bij mobiele telefonie; biedt ze de mogelijkheid om te kiezen
2. Do: Wees jezelf; dan ben je al gek genoeg
3. Do: Creëer interactie: wat willen de jongeren?
4. Don't: Geen hokjes; laat ze zelf bepalen
5. Do: Biedt extra's; zoals ringtones, logo's enz.
6. Do: Veroorzaak een 'Buzz'<sup>90</sup>; laat ze over je praten en vooral SMS'en
7. Do: Gebruik andere media ter ondersteuning
8. Do: 'Always Win' concept; stimuleer ze om mee te doen
9. Do: Game on; bereik jongeren met hun favoriete tijdsbesteding
10. Do: Eerlijk duurt het langst; verberg je ware bedoelingen niet.

### **Onderzoek bij een commerciële dienstverlener**

In mei 2005 is door twee studenten van de School of Communication & Media van Hogeschool INHOLLAND Rotterdam een verkennend kwalitatief vooronderzoek verricht onder 50 jongeren die gebruik maken van de diensten van een commerciële dienstverlener in het financiële werkveld. Hieruit komt naar voren dat SMS, MMS, chatten, Skype maar vooral e-mail er toe kunnen bijdragen dat het contact tussen de commerciële dienstverlener en jongeren wordt versterkt. Een mogelijke trend die uit het onderzoek af te leiden is, is dat naarmate jongeren ouder worden ze positiever reageren op innovatieve kanalen, als chatten met de bank, UMTS en Skype. Daarnaast geven de jongeren aan met welk doel ze via welk kanaal benaderd willen worden. Dit loopt uiteen van informatie ontvangen over het product of de dienst, op de hoogte gesteld worden van een actie met betrekking tot het product of de dienst of de mogelijkheid krijgen tot directe aanschaf van het product of de dienst.

<sup>90</sup> Young Works (2004). *Top 40, Plug and Play, 'de 40 belangrijkste hits in jongerencommunicatie'*. Young Works BV, bureau voor jongerencommunicatie.

Tabel 1.1: Voorkeur in mediumkanalen bij jongeren in de leeftijdscategorie 12-21 jaar onderverdeeld naar doel van de boodschap

	<b>Informatie</b>	<b>Acties</b>	<b>Aanschaffen</b>
<b>SMS</b>	<b>62%</b>	<b>42%</b>	<b>n.v.t.</b>
<b>MSN</b>	<b>18%</b>	<b>100%</b>	<b>2%</b>
<b>Chatten</b>	<b>58%</b>	<b>n.v.t.</b>	<b>36%</b>
<b>Skype</b>	<b>32%</b>	<b>n.v.t.</b>	<b>18%</b>
<b>UMTS</b>	<b>28%</b>	<b>n.v.t.</b>	<b>24%</b>
<b>MMS</b>	<b>62%</b>	<b>44%</b>	<b>n.v.t.</b>
<b>WAP</b>	<b>40%</b>	<b>14%</b>	<b>22%</b>
<b>E-mail</b>	<b>74%</b>	<b>76%</b>	<b>62%</b>

Daarnaast blijkt dat vooral de jongere respondenten (12-14 jarigen) positiever zijn over het ontvangen van acties per SMS, MMS en e-mail dan de andere leeftijdscategorieën (15-21 jarigen).

### Beoordeling van mediumkanalen door jongeren

Een meerderheid van de respondenten (62%)<sup>91</sup> wil **SMS**-berichten ontvangen die hen informeren over bijvoorbeeld banksaldo of andere zaken die individueel voor hen van belang zijn. Daarnaast reageert meer dan 50% van de 12- tot 14-jarigen positief op acties per SMS. In de andere leeftijdscategorieën is dit percentage lager. **MSN** vinden alle jongeren een geschikt kanaal om op te adverteren. Verder vinden ze het alleen geschikt voor communicatie met vrienden. Ongeveer 58% van de respondenten zou wel met de commerciële dienstverlener willen **chatten** voor informatie. Meer dan de helft (64%) wil dit kanaal niet gebruiken om producten of diensten aan te vragen. De voorname reden hiervoor is dat ze dit kanaal niet voldoende betrouwbaar vinden. Skype is voor meer dan de helft van de 19-21 jarigen (71%) geschikt voor informatieverstrekking. Bijna de helft (47%) van de jongeren in dezelfde leeftijdscategorie is bereid om iets aan te schaffen via **Skype** en ze staan positief tegenover het gebruik van **UMTS** door hun commerciële dienstverlener. Ongeveer 62% van de respondenten staat positief tegenover het krijgen van een **MMS** van de commerciële dienstverlener met persoonlijke informatie.

<sup>91</sup> Hoewel het om een kwalitatief onderzoek gaat, is in dit artikel omwille van de presentatie gekozen voor een weergave in percentages en niet in absolute getallen. We bedrukken echter dat het om kleine aantallen gaat en de subgroepen per leeftijdscategorie beperkt zijn.

Net als bij SMS stemt van de 12- tot 14-jarigen de meerderheid (52%) voor het ontvangen van acties per MMS. In alle leeftijdscategorieën wil de meerderheid van de jongeren een MMS ontvangen voor informatie. Opvallend is dat in de leeftijdscategorie van 15 tot 18 jaar de ruime meerderheid, 76%, een MMS voor dit doeleinde wil ontvangen. Net zoals voor SMS staan de jongeren in de leeftijdscategorie 12 tot 14 jaar positief tegenover het ontvangen van een MMS voor aanbiedingen (56%).

## **Wappen en e-mail**

De meerderheid (60%) van de ondervraagden geeft aan niet te willen wappen met hun commerciële dienstverlener voor informatie. Opmerkelijk is dat de oudere leeftijdscategorie, 19 tot 21 jaar, meer openstaat voor het aanvragen van producten of diensten via WAP in vergelijking tot andere leeftijdsgroepen. Het kanaal e-mail komt zeer positief uit het onderzoek naar voren. De ruime meerderheid van de ondervraagden, 74%, wil een e-mail ontvangen met persoonlijke informatie (personifieer je niet, dan werkt het tegen je), zelfs 76% wil e-mail ingezet zien voor aanbiedingen en acties. Verder kan e-signering een groot succes zijn en staat de meerderheid positief tegenover aanvragen en aanschaffen van producten en diensten aanschaffen via e-mail. Vooral in de leeftijdscategorie 19 tot 21 jaar staan de ondervraagden hier positief tegenover; 76% heeft de intentie iets aan te vragen. Voor alle leeftijdscategorieën samen gaat het om een meerderheid.

## **SMS**

De populariteit van SMS-en bij de categorie van 12-14-jarigen is zeer groot. SMS heeft een zekere 'coolfactor', is laagdrempelig en kent persoonlijke belevingsaspecten, die aansluiten bij de pubers en hun eigen microwereld. Kopieergedrag – hetzelfde doen als vrienden en klasgenoten – is bij de 12-14-jarigen niet ongebruikelijk<sup>92</sup>.

---

<sup>92</sup> Haig, M. (2002). *Mobile Marketing, the message revolution*. Kogan Page, London 2002, p.96.

## **Chatten**

De populariteit van chatten bij 15-18-jarigen kan verklaard worden uit het gegroeide zelfbewustzijn binnen deze leeftijdsgroep en de behoefte om op een ontspannen, eigen manier zakelijke contacten te willen benutten. Daarnaast is de populariteit van Skype en UMS bij jongeren van 18-21 jaar te verklaren uit een mogelijk grotere, en meer frequente informatiebehoefte die samenhangt met een verruiming van de leefwereld naarmate jongeren ouder worden. Zakelijke contacten nemen toe en worden doorgaans formeel geregeld via volwassen, financieel aantrekkelijke kanalen. Ook de status van het informatiekanaal zal een rol spelen.

## **Conclusie en aanbevelingen**

Op welke wijze zijn jongeren tussen de 12 en 21 jaar te benaderen wanneer het gaat om het aanbieden van informatie, producten en diensten via nieuwe media? Tot welke conclusie heeft ons onderzoek geleid? Hierbij maken we in de lijn van de onderzoeksresultaten een indeling in drie leeftijdscategorieën.

### **Jongeren van 12-14 jaar**

Bij jongeren van 12-14 jaar is het van belang om te kiezen voor SMS en e-mail voor het verschaffen van productinformatie en aanbiedingen. Daarnaast scoort MSN hoog als aanbiedingskanaal. De benaderde jongeren vinden deze media handig, snel en leuk, mits er ingespeeld wordt op hun persoonlijke wensen.

### **Jongeren van 15-18 jaar**

Bij jongeren van 15-18 jaar scoren e-mail en chatten hoog als informatie- en aanbiedingskanaal. De behoefte aan contact met dienstverleners neemt toe en de meeste jongeren vinden het efficiënt om op ieder moment van de dag direct een antwoord op hun vraag te ontvangen. E-mail scoort eveneens hoog. Enige kanttekeningen hierbij zijn: de boodschap moet pakkend zijn, vlot geschreven, de lay-out moet zakelijk zijn, niet te veel plaatjes en vooral overzichtelijk. SMS wordt gezien als een persoonlijk en wat kinderachtig medium. De behoefte aan een scheiding tussen formele en informele contacten neemt bij deze groep toe.

## **Jongeren van 19-21 jaar**

Bij jongeren van 19-21 jaar scoort het medium UMTS en vooral Skype hoog. Goedkoop bellen is direct, handig en niet omslachtig. Mogelijk sluiten deze mediumkanalen met een innovatiever en serieuzer imago beter aan bij deze leeftijdsgroep. Dezelfde jongeren geven aan dat ze SMS en MSN als kanalen zien waarmee je vrienden bereikt en waar je lol aan beleeft.

## **Vervolgonderzoek**

De benaderde jongeren lijken zich zeer bewust te zijn van het kanaal waarlangs ze benaderd worden. De toenemende stroom aan informatiekkanalen noodzaakt bedrijven te blijven inspelen op ICT-gedrag van jongeren willen ze hen bereiken met marketingboodschappen. Vervolgonderzoek onder jongeren naar de kanalen die ze prefereren is hierbij essentieel. Bijvoorbeeld via kwalitatief onderzoek in andere werkvelden zoals de vrijetijdsindustrie of andere commerciële dienstverleners in de financiële wereld. Daarnaast zou als vervolg op dit kleinschalige, kwalitatieve onderzoek een survey onder een grotere groep jongeren uitgevoerd kunnen worden, met uitbreiding van leeftijdsgroepen 9-12 jaar en 21-25 jaar. Een belangrijke vraag voor nader onderzoek is of de door ons gevonden leeftijdspecifieke voorkeur voor het gebruik van nieuwe media bevestigd wordt. En doen zich daarbij verschillen voor tussen jongens en meisjes van uiteenlopende opleidingen en culturele achtergronden? Maar voor welk onderzoek en welke marketingstrategie ook gekozen wordt: betrek jongeren bij de voorbereiding ervan. Als kritische ervaringsdeskundigen kunnen ze heel wat tijd en geld besparen.



# 7 Vraagsturing in onderwijs en zorgsector: de professional aan zet. *Twee praktijkvoorbeelden*

*Piet Alblas en Rogier van Boxtel*

In hoofdstuk 4 heeft u al kennis gemaakt met het begrip vraagsturing en vraaggestuurde oplossingen. Vraagsturing betreft de keuze van processen, middelen en planning van de processen door de klant, vanuit zijn specifieke doel en bijzondere situatie.

## **Vraagsturing raakt alles**

Vraagsturing raakt alle aspecten van een organisatie. Zo vereist vraagsturing een andere organisatie van de IT, een andere instelling van de medewerker, een daarop aangepaste control en mogelijkheden tot externe communicatie via bijvoorbeeld een interactieve website. Werken volgens de principes van vraagsturing is zo ingrijpend dat het alleen kan functioneren als het beleid van de organisatie dat draagt. Het management moet de waarde er van inzien en niet passende control- en planningstructuren durven loslaten. Essentieel is dat ook de professional daarvoor de juiste instelling heeft. Hij zal zijn eigen werk regisseren. Daarbij hoort controle achteraf, verantwoording. Dit hangt ook samen met de cultuur en structuur van de organisatie, hoe gaan de opdracht en verantwoordingslijnen lopen, de inrichting van planning en control. Voorwaarde is hierbij dat IT deze andere wijze van planning en verantwoording mogelijk moet maken.

Snelheid van marktontwikkeling is een andere factor die hoge eisen stelt aan een organisatie. Verschillende ideaalmodellen van organisaties hebben in de loop der tijd de revue gepasseerd met hun eigen controlmechanismen. Van het kleine agrarische bedrijf met direct toezicht naar de sterk functioneel gedifferentieerde industriële organisatie die topdown wordt aangestuurd en gemonitord. Omdat dit hiërarchische model in stabiele complexe omgevingen goed kan functioneren maar zich moeilijk verdraagt met de flexibiliteit van veel markten, is de matrixorganisatie een tijd lang als ideaal model gezien. Een van de problemen bij de matrixorganisatievorm is de beheersing: omdat personen in verschillende hiërarchische eenheden werken met conflicterende prioriteiten is dit model niet tot een breed succes ontwikkeld (zie Applegate e.a.)<sup>93</sup>.

---

<sup>93</sup> Applegate, M. e.a. (2004). *Corporate Information Strategy and Management*, McGraw-Hill, 2004 (sixth edition).

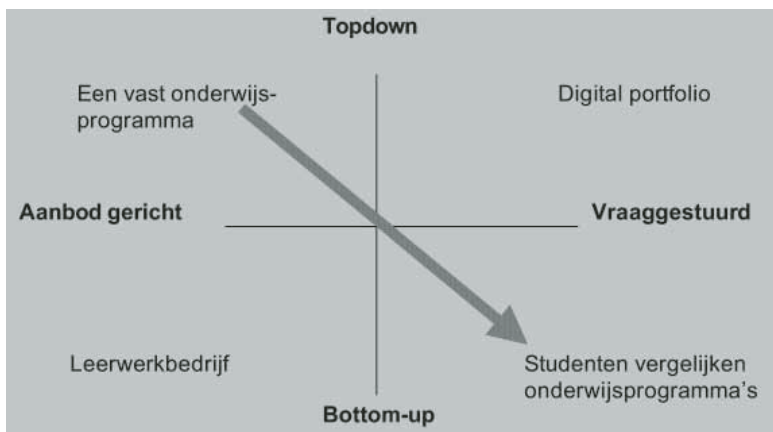
Applegate laat zien hoe organisatiemodellen toegroeien naar kleinere zelfstandige eenheden die de voordelen van kleinschaligheid hebben, maar ook de voordelen van een grote organisatie kunnen benutten. Voordelen als direct contact met de markt, kennis van de eigen primaire processen en flexibel kunnen opereren gaan gepaard met de voordelen van de grote organisatie als een goede data/kennisinfrastructuur en volumevoordelen. Applegate noemt dit de netwerkorganisatie. De verantwoordelijkheid en de benodigde informatie komen lager in de organisatie te liggen zodat er direct flexibel op de klantvraag gereageerd kan worden. Vraagsturing wordt zo dan ook mogelijk in een grote organisatie.

Essentieel bij vraagsturing zijn niet de tools, de hulpmiddelen, maar de houding van de vrager: de klant of medewerker en de houding van degene die op de vragen reageert.

Je zou daarin verschillende fasen kunnen onderscheiden:

- 1 het uitspreken dat de visie op vraagsturing gedeeld wordt
- 2 bewust vorm willen geven aan concrete processen volgens het principe van vraagsturing
- 3 een volledig geïnternaliseerde houding betreffende vraagsturing met het daarbij behorende gedragspatroon.

Kenmerkend voor vraagsturing is een proactieve houding, het nemen van initiatief en bottom-up denken. Internet versterkt die bottom-up denkhouding. Studenten starten op het internet een eigen bedrijf, patiënten verenigen zich in een patiëntenplatform en professionals vinden elkaar in communities. In onderstaand schema (figuur 1) visualiseert Frans van der Reep deze trend van bottom-up denken en doen.



Figuur 1

Alle drie de fasen van vraagsturing zijn te onderscheiden op zowel de managementniveaus als het niveau van de medewerker en de klant. Als partners in vraaggestuurde processen niet in fase 3 functioneren, zal vraagsturing aan beide zijden van het proces (leverancier – klant) heel gebrekkig verlopen. Met andere woorden: vraagsturing moet geleerd worden.

Als illustratie van vraagsturing worden hieronder twee heel verschillende voorbeelden uit de praktijk uitgewerkt: een uit het onderwijs en een uit de gezondheidszorg. In het eerste voorbeeld uit de praktijk vindt u de uitwerking van een pilot waarin studenten binnen het kennisdomein e-business hun eigen onderwijs vormgeven. De tweede praktijkbeschrijving heeft betrekking op een pilot in de zorgsector waarin de professionals (medewerkers) hun eigen werkplanning verzorgen.

## **Praktijkvoorbeeld 1    *Vraagsturing in het HBO***

### **Inleiding**

In het HBO speelt vraagsturing in de beleidsvorming een grote rol. Het onderwijs gaat zich meer richten op de wensen en behoeften van de klant, de student. Zie bijvoorbeeld Backbone INHOLLAND<sup>94</sup>. En een publicatie van de Digitale Universiteit: Van Trend naar Transformatie<sup>95</sup>. Daarbij moet de klant zelf zijn onderwijs gaan sturen door middel van een Persoonlijk Ontwikkelings Profiel in een Digitaal Portfolio. Er worden minors ontwikkeld waaruit de student binnen en buiten het eigen instituut, ook wereldwijd, keuzes kan maken. Een andere vorm van vraagsturing is om studenten binnen een module meer mogelijkheden te bieden die gericht zijn op hun specifieke studiewensen. Deze vorm is hier verder uitgewerkt in een praktijkvoorbeeld. Studenten van het 4<sup>e</sup> jaar MER (Management, Economie en Recht) van Hogeschool INHOLLAND Rotterdam kregen binnen de module e-business ruimte om volgens een vooraf overeengekomen plan het eigen onderwijsleerproces vorm te geven.

Deze pilot is uitgevoerd door het lectoraat e-business van Hogeschool INHOLLAND Rotterdam. Het lectoraat e-learning, eveneens van Hogeschool INHOLLAND heeft hierin geparticipeerd om vast te stellen hoe je met digitale hulpmiddelen kunt coachen.

<sup>94</sup> Hogeschool INHOLLAND (2004). *Backbone INbeeld, Good practices, over proces en resultaat van onderwijsvernieuwing*. interne uitgave Hogeschool INHOLLAND.

<sup>95</sup> Veen, M. van der en M.van der Wende (2005). *Van trend naar transformatie, ICT-innovaties in het Hoger Onderwijs*. Wolters Noordhoff.

Het lectoraat e-business wilde in deze pilot:

1. leren hoe vraagsturing werkt in het onderwijs
2. leren op welke wijze IT ingezet kan worden om deze vorm van vraagsturing te realiseren.

Er is gekozen voor de participerende vorm van onderzoek, waarbij de communicatie in logboeken is geregistreerd en achteraf geanalyseerd, de communicatie via de websites is geanalyseerd en de ervaringen met de studenten en docenten achteraf is doorgesproken. Het resultaat is niet representatief maar geeft wel een ervaring waarvan geleerd kan worden.

## **Opzet pilot**

De pilot is zo opgezet dat de studenten ruimte in het programma krijgen om hun eigen onderwijs vorm te geven vanuit het perspectief dat e-business voor hun beroeps-omgeving heeft of zal krijgen. Er is daartoe een keuzevak e-business vraaggestuurd georganiseerd. Tien weken lang, drie dagen per week kunnen studenten hun eigen onderwijs vormgeven met docentbegeleiders en het lectoraat op de achtergrond.

De studenten zijn met een uitdagende e-mail gevraagd om te solliciteren: 'Wil je zelf je onderwijs sturen? Heeft e-business je interesse? Solliciteer dan naar een plaats in het keuzevak e-business'. De studenten zijn geselecteerd op basis van motivatie (sollicitatie) en op hun voorstellen om met e-business aan de slag te gaan. De voorwaarde voor deelname was een goed doelgericht plan. In groepen van twee tot drie studenten is een plan van aanpak opgesteld. Als producteis gold dat er voor een (zelf te kiezen) doelgroep waardevolle kennis betreffende e-business zou worden overgedragen. Samen met het bedrijfsleven (Digital Port Rotterdam<sup>96</sup>) is een inhoudelijke kickoff georganiseerd en konden de studenten aan de slag.

## **De ervaringen**

Het maken van een concreet uitvoerbaar plan van aanpak dat binnen tien weken een concreet doelgroepgericht resultaat oplevert, blijkt voor de studenten een lastig proces te zijn. Met extra tijd en feedback zijn de plannen op een acceptabel niveau gekomen. Zij hebben zelf het eindproduct en de weg ernaartoe gedefinieerd en een doelgroep bepaald. Er was vooraf geen concrete externe vraag of opdracht gegeven behalve die van henzelf.

---

<sup>96</sup> Digital Port is het onafhankelijke informatiecentrum voor ondernemers in Rotterdam die willen weten wat ICT kan betekenen voor hun bedrijfsvoering. Een initiatief van de Kamer van Koophandel en de Gemeente Rotterdam. Gestart in 2004.

Er is weinig initiatief genomen om de docenten ondersteuning te vragen bijvoorbeeld in de vorm van een workshop, hoewel de website wel verschillende voorbeelden bevatte. Wordt het afwezig zijn van een concreet lesaanbod als voldongen feit geaccepteerd en niet als een prikkel tot initiatief? Bij het eindgesprek gaven de studenten aan dat de noodzaak tot planning in de pilot een leereffect met zich mee heeft gebracht voor de afstudeerperiode, waarin een nog grotere ruimte in tijd moest worden gestructureerd met een concreet plan.

## **De studenten en de inhoud (domein e-business)**

Het is opgevallen dat de studenten snel tevreden zijn met de inhoud zoals zij die gevonden hebben, althans volgens de beoordeling van de docenten. Bij de start kregen alle deelnemende studenten basisteksten e-business mee. Daarnaast werd veel opgezocht, zijn er verschillende inhoudelijke gesprekken gevoerd.

Opmerkelijke zaken:

- We zien in de plannen nauwelijks kritische beschouwing vooraf waarin een keuze en focus wordt beargumenteerd. Studenten gaan snel over tot uitwerken van het keuzeonderwerp. Met het antwoord van de geraadpleegde deskundigen gaan studenten veelal niet kritisch om. De beperkte basiskennis betreffende e-business kan hierin een belangrijke rol gespeeld hebben. Ook een toetsing/evaluatie bij de doelgroep, 'hebben we geleverd wat we wilden leveren', ontbreekt in de werkstukken.
- Bij de contacten met de docenten na de planfase en in de onderlinge communicatie tussen de groepen via de website lag het accent vooral op de organisatie en toetsing, niet op de inhoudelijke aspecten van e-business.
- Bij de nabespreking blijkt dat bij studenten het beeld bestaat dat als je al snel openlijk over inhoud met elkaar discussieert, je je 'geheim' prijsgeeft. Je kunt dan niet meer scoren op de eindpresentatie.

## **Coaching**

De rol van de coach en het initiatief van de student begonnen al tijdens de sollicitatie. Daarnaast hebben docenten in hun rol van coach ingegrepen op momenten dat zij te weinig van de inhoud zagen.

## **Gebruik van nieuwe media**

In dit project is een intranetsite in Sharepoint (Microsoft) ingezet als communicatiemiddel en als bron van content. Studenten hebben daar rechten om nieuws, links en documenten te plaatsen, discussies te openen. Ze kunnen ook alerts op mutaties binnen deze site instellen. Internet blijkt als informatiebron een heel vertrouwd medium voor deze studenten te zijn.

De community website met inhoud en e-businessnieuws is veel geraadpleegd. Er is echter nauwelijks gebruik gemaakt van de mogelijkheid er iets te brengen. Tekenend is dat slechts één werkgroep na afloop zelfstandig het eigen werkstuk op de site geplaatst heeft.

Jezelf actief presenteren op een communitysite met veel leden (80 tijdens de pilot) is door de participanten in de pilot nauwelijks gedaan. Ook docenten die daartoe zijn uitgenodigd doen dit niet of heel beperkt.

Alerts zijn beperkt ingesteld door studenten en docenten. Mogelijk komt dit ook door de beperkte gewenning aan Sharepoint.

MSN blijkt in twee groepen ook enigszins als communicatiemiddel te functioneren. Eén groep heeft gebruik gemaakt van een eigen workspace met functionaliteiten als nieuws, discussielijsten, links, gemeenschappelijke documenten. Ook hier is Nieuws gebruikt om te communiceren over organisatorische aspecten en foto's.

## **Terugblik**

Voor deze studenten is het pro-actief volledig in eigen hand nemen van hun leertraject in een open situatie nog een stap te ver. Duidelijk is dat vraaggestuurd werken geleerd moet worden. We kunnen constateren dat de studenten wel de visie op vraagsturing delen, zoals blijkt uit hun sollicitatie en enthousiasme, maar er nog niet aan toe zijn om daar bewust lerend vorm aan te geven. Voor docenten is het ook zoeken naar een andere rol / andere competenties. Wat te doen als studenten niets vragen? Begrijpen de studenten wat we bedoelen? Studenten weten wat we kunnen leveren dus is het niet nodig om onze mogelijkheden te presenteren. Of moeten docenten ook proactief gaan laten zien wat zij de studenten te bieden hebben, hun showcase inrichten?

Bovenstaande ervaringen geven wel te denken gezien het brede beleid in het hoger onderwijs richting vraaggestuurd onderwijs. Al werkten we hier met goed gemotiveerde, zelfstandige studenten in de eindfase van hun studie en werkten we met gemotiveerde,

deskundige docenten, het blijkt dat vraaggestuurd onderwijs niet vanzelf zal slagen door het in het beleid op te nemen. Er is een mindshift nodig waarbij studenten het initiatief willen en kunnen nemen en waarbij de docent en de organisatie helder laat zien wat zij voor studenten kunnen betekenen (bv. showcases van docenten) bij het bereiken van de doelen en het behalen van de competenties.

De rol van het management was in deze pilot faciliterend omdat het belang van deze pilot werd ingezien. Eigenlijk zou het management actief in dit soort pilots moeten participeren om te leren hoe het wel en niet werkt.

Kort gezegd lijkt de volgende conclusie gerechtvaardigd:

'Meer leren, topdown en bottom-up, voordat het HBO vraaggestuurd onderwijs topdown invoert'.

## **Praktijkvoorbeeld 2    *Vraagsturing in de zorgsector***

### **Inleiding**

Medio 2004 zijn TIBCO Software Inc. en KPN in gesprek geraakt met Thuiszorg Stad Utrecht (1200 medewerkers) over het proces van planning en registratie. Redenen om naar deze processen te willen kijken waren:

- *Flexibiliteit*: veranderingen in de wet- en regelgeving en sterk toenemende concurrentie zorgen ervoor dat thuiszorginstellingen veel beter moeten worden in het mee-ademen met de vraag naar huishoudelijke hulp en verzorging/verpleging. Zowel wachtlijsten als medewerkers 'op de bank' worden steeds problematischer voor de continuïteit van de organisatie. Het goed op orde brengen en bestuurbaar maken van het planningsproces (welke medewerker helpt welke cliënt) is daarbij uiteraard één van de belangrijkste sleutels naar een oplossing.
- *Klanttevredenheid*: gemiddeld genomen waren de klanten van deze thuiszorginstelling zeer tevreden. Op een aantal punten was er echter wel degelijk ruimte voor verbetering. Genoemd werd onder andere het eenmalig wijzigen van de dag of tijd dat de cliënt zorg ontvangt. De instelling had er veel moeite mee dit soort verzoeken te honoreren. Bovendien leidden dit soort verzoeken als ze gehonoreerd werden meer dan gemiddeld tot fouten (zoals het vergeten van de cliënt door de medewerker).

- *Kosten:* de processen planning en registratie waren vooral 'papieren processen'. De planning gebeurde met planborden, de registratie met formulieren die door de afdeling data entry in de financiële systemen werden ingevoerd. De kosten van beide processen waren dus relatief hoog doordat een (te) groot aantal mensen dagelijks bezig was met deze processen (in plaats van het verlenen van zorg).

Door TIBCO Software en KPN is aan de thuiszorginstelling het voorstel gedaan om de planning- en registratieprocessen te gaan inrichten volgens de principes van vraagsturing, omdat de verwachting was dat daarmee de geconstateerde problemen het beste konden worden opgelost. Concreet kwam er een voorstel op tafel waarin over nieuwe processen, nieuwe ondersteunende middelen en over de impact van de nieuwe processen op medewerkers en management werd gesproken.

Uitgangspunt bij het invullen van de processen rondom de planning was dat de uitvoerende medewerker (verzorgende, verpleegkundige) het planningsproces in handen krijgt.

Doel daarvan is dat de medewerker zich optimaal kan richten op wat de klant wenst.

De basisplanning is het uitgangspunt. Vervolgens worden alle wijzigingen en verstoringen daarop in principe door de medewerkers zelf opgelost. Planners (en teamleiders) zorgen alleen nog voor de echte uitzonderingen (escalaties) en voor teamoverstijgende problemen zoals de in huur van een uitzendkracht of overdracht van opdrachten naar een ander team. Sterk samengevat ziet het proces er als volgt uit:

- In de basisplanning wordt voor elke cliënt geregistreerd wanneer deze door wie geholpen wordt. Een cliënt krijgt dus altijd zijn eigen vaste medewerker.
- Zijn er verstoringen op de basisplanning (door bijvoorbeeld ziekte van een medewerker of een eenmalig verzoek voor een wijziging door een cliënt), dan is het de bedoeling dat dit binnen het team wordt opgelost, bijvoorbeeld doordat medewerkers een extra cliënt helpen. Planners en teamleiders grijpen alleen in als er problemen zijn, zoals te veel werk voor te weinig mensen en meningsverschillen tussen medewerkers.
- De medewerkers voeren de werkzaamheden uit die ze gepland hebben.
- Meteen na afloop van uitvoering van de werkzaamheden melden de medewerkers de activiteit af, zodat iedereen weet dat de cliënt geholpen is. Bij het afmelden kan de medewerker eventuele bijzonderheden melden.
- Als laatste activiteit van een werkdag verantwoordt elke medewerker niet-clientgebonden activiteiten (reizen, vergaderen). Aan het einde van de werkdag is dus bekend welke cliënten hoeveel zorg hebben ontvangen en welke activiteiten elke medewerker heeft uitgevoerd.



Deze manier van werken lijkt sterk op hoe het lang geleden ging binnen veel thuiszorginstellingen: medewerkers regelen de werkverdeling onderling. Er is echter één groot verschil. Dankzij de (mobiele) ondersteunende technologie is er *altijd* en bij *iedereen* bekend wie wat van plan is te gaan doen, wie wat doet en wie wat gedaan heeft. Waar deze manier van werken soms wordt gezien als 'vrijheid en blijheid' is eerder het tegenovergestelde waar. Per week en maand wordt door de teamleider gekeken naar twee performance indicators, namelijk productiviteit en klanttevredenheid. Doordat van elke medewerker individueel en van het team als gemiddelde bekend is hoe gescoord is op beide indicators, is het heel eenvoudig hierover regelmatig met alle medewerkers te spreken en waar nodig maatregelen te nemen, zoals begeleiding door succesvolle medewerkers van minder succesvolle.

Uiteraard kunnen bovenstaande processen alleen werken als er ondersteunende middelen beschikbaar zijn. Kern van de ondersteunende middelen is de Business Process Management Suite van TIBCO Software. Alle zorgvragen worden dagelijks vanuit de basisplanning ingelezen in deze suite en vervolgens in werkbakken geplaatst. Er zijn twee soorten werkbakken: de persoonlijke en de groepswerkbakken (schoenendoos). Een persoonlijke werkbak bevat alle zorgvragen en overige activiteiten die een medewerker die dag moet uitvoeren. De groepswerkbak (schoenendoos) bevat alle zorgvragen van een bepaald team voor die dag waar nog geen medewerker aan gekoppeld is of waarvan de vaste medewerker niet beschikbaar is. Zoals hierboven aangegeven zijn medewerkers van het team in principe zelf verantwoordelijk voor het tijdig leeg maken van deze werkbak door het oppakken van activiteiten vanuit de groepswerkbak naar de eigen werkbak. Bovendien kunnen bijvoorbeeld planners de groepsbak vullen als er zich problemen voordoen bij een individuele medewerker. Planners en teamleiders kunnen het systeem benaderen met behulp van een computer (via intranet), de uitvoerende medewerkers hebben een slimme telefoon (PDA) waarop alle informatie zichtbaar is, inclusief een samenvatting van de medische informatie over de cliënten in hun eigen werkbak. Deze telefoon synchroniseert met de centrale server van TIBCO via GPRS, zodat de informatie op telefoon en server altijd hetzelfde is.

## De pilot

Nadat overeenstemming was bereikt over de inhoud van de oplossing is afgesproken dat gedurende twee maanden in één wijk volgens de vraaggestuurde manier gewerkt zou gaan worden, door 25 medewerkers, 2 planners en 2 teamleiders. De pilot moest bewijzen of de volgende doelstellingen haalbaar waren:

- Daling kosten door
  - verkleining planning- en data-entry-afdelingen met 50%
  - stijging productiviteit met 3%
- Stijging medewerkertevredenheid
- Stijging klanttevredenheid

Het ontwerp, bouw, uitvoering en evaluatie van de pilot zijn als volgt aangepakt:

- Gedurende drie workshops is met enkele medewerkers, planners en teamleiders onder leiding van twee consultants van TIBCO Software het ontwerp gemaakt voor het proces inclusief het ondersteunende systeem, binnen de kaders van vraagsturing. Ontwerp en bouw zijn dus in nauwe interactie met de verschillende groepen gebruikers uitgevoerd.
- Vervolgens zijn de planners en teamleiders opgeleid. Daarbij stond niet alleen het gebruik van de nieuwe processen met het nieuwe ondersteunende systeem centraal, maar ook de nieuwe manier van werken en hun taken en verantwoordelijkheden. Teamleiders moesten meer dan voorheen coachend gaan leidinggeven, planners moesten niet te snel en niet te laat ingrijpen als zich echte problemen voordeden.
- Uitvoerende medewerkers zijn opgeleid voor het werken volgens de nieuwe processen en vooral in het gebruik van de slimme telefoon. Voor een deel van de medewerkers is het gebruik van dit soort hulpmiddelen geen vanzelfsprekendheid. Er is dus uitgebreid aandacht besteed aan het goed leren werken met de telefoon.
- Direct na de opleidingen ging een oefenweek van start: iedereen mocht werken met behulp van de nieuwe processen en ondersteunende middelen, maar de formele werkwijze en registratie verliep nog op de oude manier. Deze week gaf medewerkers en planners de kans om te oefenen en fouten te maken die niet rechtgezet hoefden te worden.
- Echt werken op de nieuwe manier: gedurende acht weken is door iedereen op de nieuwe manier gewerkt. Tijdens deze acht weken zijn twee evaluatiewerkshops gehouden met de groep die ook deelnam aan de ontwerpworkshops. De aanbevelingen van deze workshops zijn waar mogelijk direct ingevoerd.

- Evaluatiemeeting: direct na afloop van de periode waarin op de nieuwe manier is gewerkt is een evaluatieworkshop gehouden waarbij iedereen die had meegedaan aan de pilot aanwezig was. Tijdens het eerste deel van de meeting zijn de ervaringen doorgesproken, daarna heeft iedereen een uitgebreide vragenlijst ingevuld over de pilot.
- Alle informatie uit de pilot en de verschillende evaluaties is uiteindelijk samengevat in een advies aan het managementteam van de instelling.

## **Resultaten van de pilot**

De verschillende evaluaties van de pilot laten glashelder zien dat de verwachte kostenbesparingen zich in de praktijk ook daadwerkelijk voordoen. Ten tweede zijn de medewerkers gemiddeld genomen tevreden over de nieuwe manier van werken en verkiezen zij deze boven de oude manier van werken. 60% van de medewerkers is enthousiast, 30% staat positief tegenover de werkwijze maar heeft enige moeite met het gebruik van de telefoon en 10% van de medewerkers vindt het gebruik van de telefoon zo vervelend dat zij de oude werkwijze verkiest boven de nieuwe. Tenslotte de klanttevredenheid: hoewel de nieuwe werkwijze geen directe invloed had op de cliënten, hebben zij wel indirect gemerkt dat er anders gewerkt werd. Vooral het aantal fouten is significant omlaag gegaan. Cliënten merken in het bijzonder dat afspraken minder vaak 'vergeten' worden.

Samenvattend kan gesteld worden dat het nieuwe proces leidt tot significante verbeteringen op het gebied van kosten, medewerkertevredenheid en klanttevredenheid. Bovendien leidt het tot veel beter inzicht in processen en prestaties. Tenslotte is de organisatie beter in staat om te reageren op veranderingen, zoals nieuwe wet- en regelgeving.

## **Lessons learned**

De case laat duidelijk zien dat het op de juiste manier 'aan de knoppen zetten' van de medewerkers tot een aantal significante verbeteringen leidt. Belangrijkste succesfactoren bij de pilot waren:

- Concept/visie: het is heel belangrijk dat als eerste stap een heldere omschrijving van het probleem en de gekozen oplossing wordt opgesteld, waarin een concept als vraagsturing naadloos past. Het topmanagement stelt dit concept op en moet daarna in staat zijn om dit concept in voor iedereen begrijpelijke taal uit te leggen.

- **Committent:** vanaf het begin moet het management heel helder communiceren over waarom er wat gaat gebeuren. Daarnaast is het van belang dat duidelijk wordt gecommuniceerd wat vast staat en wat nog ingevuld gaat worden in overleg met een vertegenwoordiging van gebruikers. Tenslotte moet heel helder worden gecommuniceerd wat de consequenties zijn voor de betrokkenen. Als er bijvoorbeeld doelstellingen zijn voor het verminderen van het aantal mensen in bepaalde afdelingen moet dat helder worden neergezet, inclusief de oplossingen (zoals natuurlijk verloop, terug naar de uitvoering, enz.).
- **Samen ontwerpen:** zeer belangrijk voor de acceptatie van de complete oplossing is het feit dat vanaf het begin vertegenwoordigers van alle gebruikersgroepen betrokken zijn bij ontwerp en bouw van proces en systeem.
- **Opleiding en begeleiding van management en medewerkers** is cruciaal voor het slagen van het project. Om de kosten bij een uitrol te beheersen, zal er meer gebruik worden gemaakt van het train-de-trainer principe (super-users) en van het feit dat er in elk team enkele medewerkers zitten die beter dan gemiddeld met bijvoorbeeld de telefoon overweg kunnen (elkaar helpen).
- **Constant blijven verbeteren:** zowel het proces als het ondersteunende systeem moeten regelmatig kritisch tegen het licht worden gehouden en waar nodig worden aangepast. Bovendien is het verstandig niet alles in één keer te willen doen. Tijdens de pilot is ervoor gekozen met de kern van de benodigde functionaliteit te gaan starten, tijdens de pilot is dit al beperkt aangevuld en voor de uitrol zal weer extra functionaliteit beschikbaar komen. Deze aanpak zorgt ervoor dat er snel resultaten zichtbaar kunnen worden gemaakt tegen lage kosten.

Bovendien biedt het de basis om te kijken naar mogelijkheden om cliënten nog directer invloed te geven op het proces, zodat cliënten 'aan de knoppen zitten'. Uiteindelijk zouden cliënten via bijvoorbeeld een portal (eventueel bediend door een callcenter agent) direct moeten kunnen aangeven dat ze eenmalig of gedurende een bepaalde periode aanpassingen wensen (andere dag/tijd, andere/extra zorg).

Bij een uitrol wordt als belangrijkste uitdaging het meekrijgen van management, planners en medewerkers gezien. De verandering slaagt alleen als het management (teamleiders en directie) actief achter de nieuwe manier van werken gaan staan. Bovendien zal een deel van het management anders moeten gaan leidinggeven.

Een directieve, voorschrijvende managementstijl zal, waar aanwezig, moeten worden vervangen door een meer coachende stijl van leidinggeven. Adviseren en begeleiden staan centraal. Alleen waar het echt uit de hand loopt, moet worden ingegrepen. Planners zullen niet alleen veel minder werk krijgen, hun werk zal ook behoorlijk veranderen. Waar voorheen alles langs planners liep, moeten planners zich nu gaan focussen op de echte uitzonderingen. Bovendien zullen ze zich veel meer als ondersteuning van de uitvoering moeten gaan opstellen. De medewerkers hebben gemiddeld genomen geen moeite met de nieuwe werkwijze; bij hen ligt de pijn vooral in het gebruik van de ondersteunende software op de slimme telefoon. Hoewel de pilot heeft laten zien dat met voldoende ondersteuning iedereen het kan leren (alle medewerkers hebben uiteindelijk leren werken met de telefoon), is wel duidelijk geworden dat een grote minderheid veel (extra) ondersteuning nodig heeft om redelijk met de telefoons te leren werken.

### **Tenslotte, brengt vraagsturing de professional aan zet?**

We zien bij de thuiszorg dat er een groter beroep op de professionaliteit van de medewerker wordt gedaan omdat deze nu de eigen processen moet besturen en meer verantwoordelijkheid krijgt.

In de onderwijspilot is de uitdaging aan de professionaliteit van de docent groter geworden omdat hij moet werken vanuit de vragen van de student en niet vanuit de eigen lesvoorbereiding: hoe kan ik het beste reageren op de vragen van de student, wat heb ik te bieden, waar ben ik goed in? Zeker als de student ook de docent kan gaan kiezen (of de minor van een andere instelling) zal duidelijk zichtbaar moeten zijn waar de docent een meerwaarde kan bieden. Essentieel is een helder, door ieder gedeeld concept van de wijze van werken: welke ruimte bieden we elkaar, wat kunnen we van elkaar wel en niet verwachten en hoe vindt de verantwoording plaats? In de pilot in het HBO zien we dat dit concept nog moet groeien, terwijl er in de thuiszorg heel bewust aan gewerkt is door alle deelnemers. Ook zien we in beide cases dat vraagsturing niet vanzelf lukt maar geleerd moet worden. De participanten: klanten, studenten, professionals en management, moeten er voor kiezen en moeten het kunnen uitvoeren. De IT infrastructuur is hierbij slechts een voorwaarde van vraagsturing, maar niet voldoende. Het zit hem vooral in de mensen.

# Cultuur

*'organisaties veranderen niet, mensen veranderen'*

# Intermezzo III: *Agendadictatuur en Bordenbeheer*<sup>97</sup>

*Frans van der Reep*

*U komt de supermarkt binnen op uw vrije avond en u kunt de suiker alweer niet vinden. Hoe voelt u zich dan? U baalt maar het personeel van de winkel ook. Het winkelpersoneel moet niet alleen de klant maar ook aan elkaar uitleggen waar de suiker deze week ligt en u bent meer tijd kwijt aan uw boodschappen. De supermarkt ziet de kosten stijgen (meer personeel) en de omzet dalen (klanten blijven weg). Wat te doen. Een groot bord bij de ingang? Voor één artikel is een dergelijk bord geen punt. Gaat het om meer artikelen, dan jaag je de klant de winkel uit. De borden-oplossing heeft nog een andere consequentie voor de winkel. Het wordt noodzakelijk een chef bordenbeheer aan te stellen, iemand die er niet is om spullen aan klanten te verkopen en cynisch maar waar, die belang heeft bij veel borden. Omdat de suiker iedere keer op een andere plaats ligt moet het winkelpersoneel ook veel overleggen met de manager bordenbeheer waar de suiker deze week staat. Kortom: volle agenda's, communicatieproblemen en vooral veel misverstanden.*

*Het goede is, dat de klanten én personeel van supermarkten en vele andere ondernemingen, met veel toewijding en vakmanschap (dat gaat soms heel ver) het beste resultaat proberen te bereiken. De 'challenge for improvement' is dat we elkaar vaak op een geweldige manier bezig houden en dat bedrijven kennelijk ons die ruimte geven. Het drama is, om nog even in het beeld van de supermarkt te blijven, dat sommige collega's de klant zo graag toch die suiker willen verkopen dat ze binnen het bedrijf zelf een suikerwinkelje beginnen. Prima initiatief maar dit maakt het runnen van de supermarkt wel nog moeilijker. Uiteindelijk houden we elkaar vast in die vicieuze cirkel met (te) hoge kosten, (te) veel overhead en (te) lage klanttevredenheid.*

*De geschetste vicieuze cirkel wordt niet opgelost door alleen de organisatiestructuur te veranderen of de processen nog maar weer eens te beschrijven of te verbeteren. Dat heeft het effect van: 'Wij doen niets fout...maar de structuur hè'. Of een andere uitvlucht: 'de Aanpak'. Of het ultieme alibi, 'de Cultuur'.*

---

<sup>97</sup> Een Engelstalige versie van dit intermezzo verscheen eerder Reep, F. van der (2003). Agenda dicatorship. In: *Computer Science Corporation Research Services Journal*, UK, juli 2003, p. 36, zie [www.csc.com](http://www.csc.com).

*En wat betreft 'de cultuur': er is ons inziens maar één manier om die te veranderen en dat is om je eigen gedrag te veranderen. Hoe zeiden we het ook al weer: verbeter de wereld, begin bij je zelf. Dat kost niets, je kunt er vandaag mee beginnen en je bent daarin van niemand afhankelijk. Natuurlijk blijven er altijd mogelijkheden om een willekeurige onderneming handiger te organiseren. Al dat georganiseer levert boordevolle agenda's op. Laten we alsjeblieft oppassen te denken dat met organiseren de klus geklaard is.*

*Waarom hebben wij allemaal van die volle agenda's? Waarom laten we dat gebeuren. Waarom sjouwen we van overleg naar overleg en blijven we vaak steken in 'borden-beheer'. Zijn volle agenda's een teken dat we 'nodig' zijn in het bedrijf? Omgekeerd, geven lege agenda's ons een ongemakkelijk gevoel! Een ondernemer, die snel en slagvaardig op nieuwe kansen wil inspelen, schakelt zich bij voorbaat uit door voor de eerstkomende drie weken volgeboekt te zijn. Onafhankelijk van organisatiestructuur of aanpak dienen we ons boven die heel menselijke onzekerheid uit te tillen en op onze eigen kracht te vertrouwen: zelfvertrouwen als sleutel tot samenwerking en het maken van snelheid.*

*Als ieder van ons het lef heeft die stap te zetten verdwijnen de volle agenda's en maken we ontzettend veel energie vrij om de toekomst van ons zelf en onze ondernemingen met vertrouwen tegemoet te zien. We creëren dan ook de voorwaarden om echt samen te werken, wat iets anders is dan met velen vaak in een vergaderzaal zitten. We durven ons dan echt afhankelijk te maken van elkaar, werkelijk te 'team-en' en de stap te zetten van woorden naar daden. Als we die stap zetten zullen onze ondernemingen flexibeler en slagvaardiger worden omdat wij zélf dat zijn geworden, onze performance naar klanten zal beter zijn, onze processen goedkoper en onze banen (nog) leuker!*



# 8 Ketenomkering in uw organisatie, *van Schedule Push naar Reality Pull*<sup>98</sup>

Frans van der Reep

## Concurrent voor hiërarchie

Voor veel ondernemingen vaagt het internet de schedule push gerichte hiërarchie en daarmee dit type van *control* weg als manier om 'spullen' en 'knullen' binnen de onderneming te 'managen' en doelgericht in te zetten. Hiërarchie is voor veel takken van sport namelijk gewoon te duur geworden en voor veel informatiegedreven afstemwerk ook gewoon niet meer nodig. Daar hebben we tegenwoordig het internet voor. Dat is veel goedkoper. Daarmee verdwijnt ook het met het instandhouden van hiërarchie verbonden werk. In het bijzonder in de corporate omgeving zal dat de komende vijf jaar een *major change* meebrengen in de inrichting van de onderneming. Ik denk niet een change met nog meer ERP gestuurde ketenintegratie maar veeleer het omgekeerde: projectleider van je eigen werk worden en ketenomkering.

Deze korte, als rebelse uitdaging aan u bedoelde, bijdrage gaat over wat deze internet ontwikkeling voor u, de werkprocessen in uw onderneming en uw ICT investeringen in de toekomst zou kunnen gaan betekenen.

## De theorie

Hoe zat het ook al weer in de theorie. De interne coördinatiekosten van de onderneming dienen lager te zijn dan de externe transactiekosten. Ondernemingen bestaan namelijk omdat ze goedkoper dan de markt, samenwerking kunnen organiseren.

Wat heeft dat te maken met internet? Heel veel. Internet is als informatiecoördinatie mechanisme veel goedkoper dan het instrument hiërarchie. Internet verlaagt namelijk die kosten van interne coördinatie dramatisch. Kijkt u maar hoe u zelf uw nieuwe tweedehands auto en een toenemend aantal andere zaken via het internet in no-time weet te vinden. Hoe velen met u een nieuwe baan vinden via het internet. Kijkt u maar hoe vliegtuigmaatschappij Ryanair u in staat stelt om 200 mensen te vinden die ook vandaag of morgen naar bijvoorbeeld Rome willen vliegen en bereid zijn met u een tijdelijke community te vormen om dat via een low budget charter ook concreet te doen.

<sup>98</sup> Reep, F. van der (2005). 'Van schedule push naar reality pull'. In: *INCROWD*, 2005, februari-maart p. 12-13.

De vraag is of KLM er dan bijvoorbeeld is met zijn antwoord om tickets voor Europese vluchten 40% goedkoper te maken. Die 40% geeft wel een hunch naar de omvang van kostenbesparing die internet afdwingt. Zoals je als consument je tweedehands auto via internet vindt, zo kun je via het zelfde internet ook heel goedkoop, en in ieder geval veel goedkoper dan via toepassing van hiërarchie en daarmee verbonden interne (Tayloriaanse) structuren, je eigen werk vinden. Omdat internet zoekkosten en daarmee de kosten van samenwerking verlaagt zal de onderneming zijn interne coördinatiekosten wel moeten verlagen. Anders heeft die onderneming geen toegevoegde waarde. Er zijn in dit kader tal van voorbeelden van businessmodellen die door internet volledig zijn veranderd zoniet zijn weggevaagd.

*De vraag is nu of u de noodzakelijke kostenverlaging met internet het concept van schedule push en hiërarchie alleen gaat redden. Of dat daar andere transformaties voor nodig zijn.*

Even terzijde: internet dwingt ondernemingen bovendien niet alleen om de kosten te verlagen maar daarnaast ook uitsluitend te doen waar ze heel goed in zijn en de overige activiteiten over te laten aan excellerende business partners. Zo ontstaan outsourcing en business communities: de boekhouding overlaten aan boekhoudexperts en de catering aan degene die daar echt verstand van heeft. Internet versterkt outsourcing.

### **De oplossing voor kostenbesparing: meer schedule push of anders?**

De kosten moeten naar beneden en de focus aangescherpt. Dan heeft de onderneming twee 'paradigma's' om dit te doen. U kunt de standaard route kiezen van verbetering van bestaande interne structuren en de daarmee samenhangende reorganisatie en sanering. In de praktijk betekent dat vandaag de dag versterking van hiërarchie en control en het schrappen van banen. Deze versterking staat in deze visie gelijk aan versterking van efficiency en dus kostenbesparing. Het idee is dat door nog slimmer alle informatie over de onderneming op één punt in een back-office via één centrale database bij elkaar te brengen en de werkprocessen te stroomlijnen de onderneming ook slimmer en goedkoper spullen en knullen kan koppelen.

Deze route wordt vanuit de ICT wereld ondersteund door ERP software met mooie namen als 'integrale business suites'. In deze oplossing wordt de gehele informatiestroom binnen de onderneming geformaliseerd en gecodeerd. In principe is er geen ruimte voor *tacit knowledge* bij de besturing van de onderneming.

U als werknemer wordt via duidelijk gedefinieerde en vanuit de Control functie gemonitorde vast ingedeelde routines of werkprocessen de facto aan de digitale lopende band te werk gesteld op basis van een duidelijke functiebeschrijving binnen het HRM bouwwerk.

Door te kiezen voor het type 'werk van de baas' oplossing, dient alle informatie en alle complexiteit van de onderneming via het creëren van vaste structuren en vaste werkprocessen in de software ingebakken te worden. Wie in de praktijk wel eens ERP heeft geïmplementeerd weet wat ik bedoel: *structure follows ERP*.

Resultaat is een onderneming waarbij de werkprocessen hard gecodeerd in de software zijn ingebakken. Voor sommige types of industry is dat prima, vooral als u in een heel stabiele wereld opereert waar morgen hetzelfde is als vandaag, dan wel in een formeel kader werkt (rechtbank) of in bijvoorbeeld de echte maakindustrie.

Resultaat van deze oplossingsrichting is ook dat de overhead als drager van de structuur van de onderneming het bedrijf bestuurt en niet de 'ondernemende mens'. Als uw business operaties al goedkoper worden, want we praten hier over de implementatie van heel ingewikkelde en dure software die vervolgens een forse reorganisatie aandrijft. Doordat in dit oplossingsconcept in feite de overhead aan zet is, is het bovendien maar de vraag of u wel op de markt aangesloten blijft. Daarnaast heeft ERP het bezwaar dat het organisaties verkokert en ontzielt, omdat medewerkers het zicht op het geheel kwijtraken. Te veel van dit medicijn en uw onderneming gaat efficiënt failliet.

### **Een andere oplossing voor kostenbesparing: ketenomkering**

Zijn er geen alternatieve wegen om de interne (informatie-)coördinatie goedkoper te maken en tegelijkertijd niet de kans te lopen om de aansluiting op de markt te verliezen? Jazeker. Die zijn er.

Die andere manier van oplossen is het implementeren van de reality pull binnen uw onderneming. In die andere manier van oplossen, ketenomkering of vraaggestuurde ketens genoemd, probeer je niet alle kennis en intelligentie van je onderneming te coderen in centrale databases en te stollen in vaste structuren. Neen, net andersom. Je laat die kennis en intelligentie lekker in de hoofden van collega's zitten en probeert een paadje te maken van de actuele klantvraag, dit is de reality pull, naar degenen die de vraag kan beantwoorden of uitvoeren.

Waarom noem ik dit ketenomkering? De omkering van de keten zit hem erin dat je bij de inrichting van het werk niet begint te redeneren bij de interne structuur van de onderneming maar bij de feitelijke klantvraag. Je begint dus precies aan de andere kant. Door gebruik van het internet de klant direct te koppelen aan degene die aan die klant gaat leveren, heb je alle coördinerende tussenlagen en backoffices die de onderneming nu vaak zo star en duur maken niet meer nodig, en kun je volstaan met veel simpeler software.

Een typisch voorbeeld van het 'oude' denken, is de werkorder. Baas Piet zegt tegen knecht Jan: 'jij moet op woensdagochtend dat doen'. Eerst wordt heel veel tijd en geld gestoken in het bijeenbrengen van klantgegevens op één plek, de backoffice met de backoffice-baas. Vervolgens wordt weer veel tijd gestopt in het verdelen van al die gegevens naar de mensen die het geld moeten verdienen door die opdracht uit te voeren: de centraal geregelde scheduling.

Bij ketenomkering wordt de 'schedule push' de nek omgedraaid om in plaats daarvan 'reality pull' zijn heilzame werk te laten doen. Niet langer gaat alle informatie via een centrale regie. Eigenlijk gaan we binnen de onderneming hetzelfde 'pick and choose'-mechanisme gebruiken zoals we dat zelf als klant op de markt ook doen. Als u bij de supermarkt suiker gaat halen, gaat er ook niet eerst een bericht naar de backoffice of u dat mag doen. Dus ketenomkering maakt dat niet de baas van de backoffice, maar de klant bepaalt wat hij koopt/doet/uitkiest. Het mechanisme van de werkorder wordt vervangen door de marktplaats waar het werkaanbod in een mandje wordt gedaan en waar de collega zelf kan kiezen welke opdracht hij eruit haalt.

Klantopdrachten komen in deze vraaggestuurde oplossingen als het ware in een elektronische schoenendoos, vóór het interne coördinatieprobleem en het verbinden van spullen en knullen. Medewerkers maken dan ook zelf zonder tussenkomst van backoffices afspraken met de betreffende klanten. Daarbij zorgen die medewerkers er wel voor om de goede spullen bij zich te hebben als dit aan de orde is. Niet beslagen ten ijs komen is immers niet in zijn belang. Als een opdracht onverwacht uitloopt zal diezelfde medewerker ook vlugger geneigd zijn die dag maar even langer door te werken, hij heeft persoonlijk de afspraak met de klant gemaakt. Medewerkers nemen in deze visie zelf contact op met de klant en bepalen in interactie met de klant wat, wanneer en hoe er precies geleverd gaat worden.

Klantopdracht en opdrachtuitvoering komen zo heel dicht bij elkaar te liggen en leveren daardoor een optimaal resultaat op. Dat is het wezen van ketenomkering. Je gaat niet meer vooraf plannen. Je gaat uit van de actuele vraag. Je kunt trouwens ook niet meer plannen, want je weet niet meer wat morgen de vraag zal zijn. In plaats van de 'push' dus weer de 'pull'; of wat wil die markt. De praktijk wijkt bijna altijd af van het geplande rooster. De waarde van ketenomkering zit hem erin dat je uitgaat van de praktijk.

Ketenomkering heeft nog meer aspecten. De inrichting van het leveringsproces aan de klant wordt nu nog gedomineerd door de leverancier en de door hem gekozen gestolde structuren van werken. Maar toename van concurrentie, mede door de sterk vergrote transparantie van de markt door de komst van internet, plaatst de klant in een positie waarin hij heel gemakkelijk van leverancier kan veranderen. Bedrijven zullen daarom meer en meer klant gestuurd moeten gaan werken. Dat maakt dat de klantvraag de processen van de leverancier gaat bepalen. Ook hiervoor biedt ketenomkering een oplossing.

## **Ketenomkering als ondernemingsvisie**

Ketenomkering is niet zo maar een kreet, het betekent een totaal andere manier van werken. Het betekent een totaalomslag van de wereld waar eerst alles volgens vaste regels uitgestippeld moet worden binnen geïntegreerde ketens naar een wereld waar de klant, in samenspraak met (bijvoorbeeld) de monteur of de thuiszorgmedewerker of de containerbelader, het initiatief neemt. In de praktische cases waarin het principe van ketenomkering is toegepast, bijvoorbeeld bij Thuiszorg Stad Utrecht, blijkt een en ander geen theorie te zijn maar een feitelijke besparing van meer dan 50% op de scheduling gebonden functies op te leveren.

Eigenlijk praten we hier opnieuw over de tegenstelling tussen theorie X en theorie Y zoals geformuleerd door Douglas McGregor in 1960 en geciteerd door Robert Ardrey<sup>99</sup>: 'Theorie X stelt dat directies hun strategie baseren op het uitgangspunt dat mensen lui zijn en geen verantwoordelijkheid willen dragen. Men gehoorzaamt uit angst. Theorie Y stelt dat de medewerker moet worden geraadpleegd, verlost van zijn specialisatie, zoveel mogelijk het beheer over zijn eigen werk te krijgen, aangespoord te worden ander werk te leren en in staat te worden gesteld zich met het eindproduct van zijn arbeid te identificeren. Theorie Y impliceert de dood van die heiligste aller instellingen: de lopende band'.

---

<sup>99</sup> Ardrey, R. (1971). *De Mens...bij de wilde beesten af*, A.W. Sijthoff Leiden 1971, blz 158-164 citeert McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*, MIT.

Theorie X leidt dus tot traditionele structuur gedreven oplossingen. Theorie Y impliceert ketenomkering. Ardrey noemt in zijn boek diverse concrete voorbeelden van toepassing van theorie Y in de business arena met gerapporteerde productiegroei van 30% en daling van klantklachten van 70%.

Een citaat van de eerder genoemde Robert Ardrey<sup>100</sup> mag in dit boek 'Ondernemen aan de Maas' niet onvermeld blijven. Het is een mooi Rotterdams voorbeeld: 'In 1964 gaf Willem James leiding aan een olieraffinaderij in Rotterdam. Theorie Y was wel niet helemaal van toepassing op de werkzaamheden in een olieraffinaderij, maar hij maakte er een voor zijn bedrijf een bruikbare versie van. Het uurloon werd vervangen door een maandsalaris. Bij ziekmelding werd niet meer gecontroleerd, behalve om er zeker van te zijn dat de mensen weer helemaal beter waren als ze zich weer meldden voor hun werk. Daar een raffinaderij geen lopende band heeft, werd het leidende principe: 'streefdoelmanagement'. Waar dat maar mogelijk was werden binnen de afdelingen werkgroepen geformeerd die een streefdoel toegewezen kregen, maar volkomen vrijgelaten werden in de keuze van de middelen om dat doel te bereiken. Advies kon worden ingewonnen, maar de bedrijfsleiding werd meer adviserend lichaam dan baas. Het karwei behoorde aan de groep. 'Arbeidsverruiming' was wellicht de meest kritieke hervorming, daar elke man, zodra hij een vaardigheid meester was, werd aangemoedigd er een nieuwe bij te leren. Hoe meer een man in staat was te doen, des te meer verdiende hij, maar daar scheen de beloning in laatste instantie toch niet in te zitten. Het avontuur, de uitdaging, een beweegreden om eens iets te wagen werden in het leven van de industriearbeiders geïntroduceerd. In Rome vertelde James mij ( Robert Ardrey red.): 'Je kunt het uit de cijfers niet lezen, en het klinkt misschien idioot, maar we hebben een gelukkige olieraffinaderij. De lui komen bij ons werken omdat ze er plezier in hebben.' Toch zijn die cijfers verbijsterend. Men had 49% mankracht kunnen uitsparen, de productiviteit per man was met 172% toegenomen. Wanneer men naar 1962 teruggaat en de productie van dat jaar op 100 stelt, dan staat de productie van 1967 op 272 en het arbeidsverloop was gedurende die jaren van 10% teruggelopen tot 2%. Dat zegt wel veel over James' 'gelukkige raffinaderij'.

En dit alles in Rotterdam.

---

<sup>100</sup>Idem, p. 160-161.

Voor de nuance: er blijven natuurlijk binnen een onderneming altijd activiteiten waar wel volgens een vast stramien gewerkt zal moeten worden. Denk bijvoorbeeld aan de administratie met zijn vaste boekingsregels. Niet alle ketens zullen worden omgekeerd. En in de 'industrie' blijft ketenintegratie natuurlijk het devies. Maar iedere onderneming zou eens de analyse kunnen maken voor welke bedrijfsactiviteiten de klant aan de knoppen gezet kan worden.

Iedereen voelt wel aan dat dit systeem voor veel processen beter werkt als de oude, geplande, oplossing van ketenintegratie waar iedereen zich vaak vooral slachtoffer van de afspraken van een ander voelt en vanuit een strak korset zijn werk moet doen. De medewerker heeft meer vrijheid en komt minder vaak in de knullige situatie dat hij voor niets bij een klant komt. De klant is blij omdat de doorlooptijd van problemen sterk wordt verkort en de onderneming heeft minder kosten en krijgt minder klachten. Er ontstaat een win-win situatie voor iedereen. Op ondernemingsniveau is de effectiviteit én de efficiency toegenomen, en door de kortere lijnen kan de medewerker veel gemakkelijker en sneller aanpassingen doen in de 'planning'. De mogelijkheid tot verandering in het deze gekozen werkwijze liggen dus veel dichterbij de wens van de klant. Verbeteringen voor klanten, onderneming en medewerkers gaan hand in hand.

Ketenomkering betekent overigens niet het totaal loslaten van iedere vorm van management, wel een verschuiving van de aandacht ervan. Ketenomkering brengt het management direct, en dus sneller, in de positie om de realiteit te meten. Sneller ingrijpen en afrekenen is dus mogelijk. Vrijheid blijheid is niet aan de orde.

## **Tot slot**

Dit verhaal beperkt zich tot ketenomkering als instrument voor kostenverlaging. Daarbij zijn we vooralsnog voorbijgegaan aan diverse andere instrumenten, in het bijzonder de impact van ketenomkering op de verschillende kwaliteitsaspecten van de onderneming.

Vanwege de noodzaak om de organisatiekosten fors te verlagen en de focus te versterken wordt van ondernemingen een business transformatie verwacht: niet langer alleen organiseren op vaste routines, moeten, control en management. Grote bedrijven moeten ook voor de werkprocessen die zich daarvoor lenen eens de opvatting van ketenomkering toetsen en zichzelf leren zich als kleine zelfstandige te gedragen. Met bijbehorend kostenniveau.

Geen formele keten- of procesintegratie met grote achterliggende technische complexiteit en starheid maar eenvoudig samenwerken. Daar gaat het om.

Bedrijven die dit snappen en in de inrichting van hun werkprocessen gaan differentiëren, hebben denk ik een toekomst. Bedrijven die uitsluitend via topdown structuur gestuurde efficiencyverbeteringen de kosten blijven matigen en verder hun interne werkwijze en daarmee de houding naar de klant niet veranderen, krijgen de komende jaren een groot probleem.

Om met een woordspeling te spreken: voor 'ont-moeten', van de klant, is het nodig op te houden met 'moeten', door het loslaten van onnodige vaste regels. Herkent u het?



## 9 Adequaat ondernemen, waarden geven perspectief...

*Frans van der Reep*

Ondernemingswaarden staan op de businessagenda. En terecht. Met waarden kom je ergens. Waarden zijn immers 'uitgangspunten voor gedrag', scheppen kaders en geven richting aan strategie, beleid en handelen in interactie met de omgeving, die van ons waardig gedrag verlangt. Veelal gebeurt dit onbewust en impliciet, doorgaans een teken van authenticiteit. Als ze wel geëxpliciteerd zijn, is dat meestal op het niveau van het obligate 'mission-statement'. Daar prijken dan hooggestemde morele noties als betrouwbaarheid en verantwoordelijkheid. Dat is mooi, maar heeft wel een hoog open-deur-gehalte en een grote algemene geldigheid. Om adequaat te kunnen reageren op de snel veranderende omgeving en haar verwachtingen met betrekking tot ons gedrag en houding, hebben we (daarnaast) meer behoefte aan een praktische visie. Een visie met inzichten, die we kunnen vertalen in concrete gedragsuitgangspunten, in attitudes die ons helpen om adequaat en waardig te ondernemen.

Overigens gaat het daarbij niet alleen over klanten, markten en geld, maar ook over u en mij, over onszelf. Het gaat dan om een diep begrip van waar u goed in bent en waar niet (*'pretentie = competentie'*). Dit geldt voor de onderneming als geheel maar ook voor de individuele collega daarbinnen. Dit vraagt blijvende aandacht. Waarden gaan namelijk over de kern van de onderneming. Geen aandacht betekent investeren in wat in het verleden goed was. Dat loopt meestal niet goed af voor een bedrijf.

Concreet dus: wat zetten we op de business balance score card in deze tijd van versnelling in business dynamiek en ver-internetting van de bedrijfsvoering? We doen een voorzet met een aantal statements en vertalen die in keywords. Deze statements gaan vooral over de interactie met de klant en hebben stuk voor stuk concrete implicaties voor Inrichting en Operations, voor ICT oplossingen en voor HRM profielen. Ze kunnen dienen als basis voor prioriteitstelling, bijvoorbeeld bij projectselectie, investeringsbeslissingen, individuele beoordelingen of bij de keuze van nieuwe collega's.

Statement 1-3 gaan over klant- en marktfocus. Statement 4-7 gaan over hoe wij ons intern op die markt richten.

1. De onderneming voelt voor de klant als een klein bedrijf
2. We worden beoordeeld op ons aanbod in de markt.
3. We opereren op een kopersmarkt: help de klant met kopen
4. De klant gaat *vóór* de baas
5. Durf leraar *en* leerling te zijn
6. Pay for performance, promote for ability
7. Ook de bijrol van de kapper staat op de aftitelrol

Ad 1: Relatiemanagement deden we natuurlijk al in de onderneming. Maar dat moeten we dus niet alleen in de structuur van de onderneming verankeren maar ook in de poppetjes: B2B = P2P (Business-to-Business is People-to-People). Er zijn echter steeds meer aanwijzingen dat ook MZM klanten dit belangrijk vinden en daar geld voor over hebben. Zoals uw vaste automonteur of uw vaste financieel adviseur voor u een invulling vormt van 'preferred banking'. ICT maakt het mogelijk hier een selling point voor iedere company van te maken en zo tegelijkertijd de onderneming meer klantfocus mee te geven.

Keyword: *brand value*

Ad 2: De markt is / wordt nog meer de norm. Die bepaalt de toegevoegde waarde van een bedrijf en daarmee de continuïteit van de onderneming. Dat betekent dat we met betrekking tot onze ideeën over toegevoegde waarde, verdienvermogen en klantwens naar de markt moeten luisteren en niet naar onszelf. Klantfocus en echt luisteren zijn hier essentiële zaken. In dit statement gaat het natuurlijk niet alleen over wat maar ook over hoe. Goed aanbod klungelig wegzetten werkt ook niet. Dat betekent dus ook dat de organisatie heel dicht tegen de markt 'aan moet schuren' met een open oog voor wat de markt voor het aanbod wil betalen met een 'hoog doen wat je belooft' gehalte.

Keyword: *klantfocus*

Ad 3: Hoe transparanter de markt, hoe meer koning de klant is. In een business waar een langjarige relatie met de klant gewenst is, heeft de aanpak van de tasjesverkoper op Gran Canaria, die in het hier en nu moet scoren, geen zin. Bedrijven die langdurige klantrelatie centraal stellen, hebben vaak geen sales meer nodig maar consultative selling. Dit vraagt een bepaalde nederigheid, grote luistervaardigheid, inlevingsvermogen,

geduld en het vermogen om het vertrouwen van de klant te winnen. Het is de houding van de slager om de hoek, die wensen van gisteren, van nu en van morgen van zijn individuele klant combineert in het aanbod dat hij als onderneming doet. Sturen op klantwaarde dus.

Keyword: *consultative selling*

Ad 4: De klant betaalt mijn salaris. Dit geldt direct en heel voelbaar in een éénmanszaak. Dit geldt ook, zij het minder voelbaar voor grote bedrijven. Steeds meer zal er een conflict kunnen ontstaan tussen de baas, die mij beoordeelt en de klant die mijn toegevoegde waarde betaalt. Dit betekent dat de loyaliteit steeds meer zal verschuiven van de werkgever naar de klant. Volgens deze guideline kiest u dus voor de klant. Deze beweging wordt heel zichtbaar in de ketenomkering, waarbij de klant de onderneming gaat aansturen, met spectaculaire gevolgen voor omzet en kosten.

Keyword: *klant centraal*

Ad 5: Als u zichzelf uitsluitend als leraar beleeft en niet als leerling, heeft dat tot gevolg dat u niets meer leert. Dit is een gevaarlijke situatie voor de business temeer omdat je dat als leraar meestal zelf niet in de gaten hebt. Ook al zal dat moeite kosten, de enige remedie is om elkaar er op aan te spreken. 360 graden beoordelingen helpen mee om dit te voorkomen.

Keyword: *lerende organisatie*

Ad 6: Wij betalen voor performance, maar iemands mogelijkheden voor de business bepalen zijn verdienvermogen. Vermijd dus promote for performance. Die mogelijkheden ontdekken we via de ontwikkeling van competentiepaspoorten en werkelijke belangstelling voor de collega's. Het talent om talent te zien is een van de bepalende factoren voor continuïteit van de onderneming.

Keyword: *talent spotting*

Ad 7: Uit het oog uit het hart is een krachtig mechanisme maar bevordert echt samenwerken niet. Om werkelijke prestaties neer te zetten in de markt zullen we 'reuzen moeten bouwen' door op elkaars schouders durven te gaan staan. Elkaar vertrouwen, elkaar de eer gunnen, schouderklopjes voor iedere zichtbare of minder zichtbare bijdrage vormen de basis-houding en –voorwaarde om werkelijke samenwerking tot stand te brengen. Net als in de sport: ook diegene die de 'assist' geeft, verdient applaus.

Keyword: *respect*

## **Tot slot: 'verstaan = ver-staan'**

Een van de kernopgaven van iedere onderneming is ons ziens werkelijk te leren verstaan. De markt, de klant, de collega verstaan. Zonder verstaan geen verbinding. En zonder verbinding geen samenwerking. Om werkelijk te verstaan moet je kunnen en durven ver-staan: op een andere manier gaan staan, soms letterlijk. Om vanuit een andere positie te kunnen zien en luisteren. Vanuit de leerling rol in plaats van de leraar rol bijvoorbeeld. Bekijk een probleem of situatie eens door de bril van een ander, de klant, de collega, de stakeholder. Ver-staan moet ook vanuit de structuren van de onderneming mogelijk zijn. Als in een onderneming alles volgens vaste procedures is georganiseerd en volgens vast routinematige structuren aan elkaar vast zit, mensen inclus die dan aan de digitale lopende band werken, kan zo'n onderneming niet ver-staan en dus niet verstaan. Zo'n onderneming heeft dan een probleem. Wie alles moet kan niet ont-moeten, collega's niet, de klant niet en de ander niet.

Het wordt voor ondernemingen één van de grote opgaven of uitdagingen om dit vermogen tot ver(-)staan terug te winnen. Wie dat kan, mag blijven. Wie dat niet kan, gaat voorbij. Om te verstaan en de ontmoeting met de markt en klant blijvend tot stand te blijven brengen is de ontmoeting met jezelf nodig. En voor de ontmoeting met jezelf is het nodig inzicht hebben in je eigen waarde(n). Dat maakt het mogelijk om u staande te houden in de deining van de 'veranderingen, die internet veroorzaakt in leven en werk', de studieopdracht van ons lectoraat. Deining of grote golven, laat u zich overspoelen of gaat u met genoeg gaat surfen op het internet. Het is geheel aan u!

# 10 En verder...

*Frans van der Reep*

We besluiten dit boek met enkele woorden over de toekomstplannen. Het lectoraat e-business Hogeschool INHOLLAND Rotterdam focust op de impact van internet op leven en werken. Dit is dan ook het thema van 'Ondernemen aan de Maas' en daar gaan we ook mee verder, zowel in onderwijs als in onderzoek.

## **Wat mag u van ons verwachten?**

Op het gebied van onderwijsontwikkeling vertalen we de inhoud van dit boek in een minor 'digital organisation' die aan studenten en geïnteresseerden uit het bedrijfsleven aangeboden wordt.

Voor wat betreft vervolgonderzoek zijn er twee sporen. Het eerste spoor is het verder onderzoeken van de wisselwerking internet en social networking als drager van communities van zowel zakelijke als vriendschappelijke contacten. Dit onderzoek gaat niet alleen over de business arena maar vooral over de maatschappelijke impact hiervan. We gaan bijvoorbeeld kijken naar de mogelijkheden van kranten per postcodegebied. Heel concreet: hebben regionale kranten een kans van slagen of is het landelijk of lokaal nieuws dat verkoopt? Vergroot internet social networking als gevolg van informatie-transparantie nou echt, of wordt die per saldo beperkt via de opkomst van nieuwe informatie verticals? Een nieuwe vorm van verzuiling? Gebruiken we de nieuw geboden ruimte om onze positie als marktkoopman echt in te nemen of zijn we uiteindelijk bang voor deze ruimte en kaderen we deze in via nieuwe bureaucratistische regels en control? Beide tendensen zijn waarneembaar. Hoe het echt zit gaan we komend jaar uit te zoeken.

Het tweede onderzoeksspoor bouwt verder op de gevonden nieuwe 3C marktsegmentatie. We hebben in het kader van deze segmentatie twee aanvullende onderzoeksvragen. We zullen in de eerste plaats nagaan of er in geslaagde en mislukte fusies een patroon zit, dat te herleiden is op de kenmerken van de segmenten van de partners. Concreet: moet een Kostenbespaarder een Kostenbespaarder opzoeken of juist een Flexibele? En de vraag is of de eigenschappen van de Customer Relationship Management mix (CRM) van een onderneming specifiek zijn voor het segment waartoe die onderneming behoort.

Concreet: hoe belangrijk zijn de klanttevredenheid, de retentiegraad en de financiële waarde van de individuele klant voor de ondernemingen uit de verschillende segmenten en hoeveel zouden ze hierin dus moeten investeren? Ziet CRM voor een Kostenbespaarder er bijvoorbeeld anders uit dan voor een Uitbesteder of een Flexibele? Voor verdere vragen laten we ons graag inspireren door al onze fans, u dus.

En volgend jaar een nieuw boek natuurlijk.

# 11 literatuur

Applegate, M. e.a. (2004). *Corporate Information Strategy and Management*, McGraw-Hill, 2004 (sixth edition).

Ardrey, R. (1971). *De Mens...bij de wilde beesten af*, A.W. Sijthoff Leiden 1971, blz 158-164.

Bryan, L. (2004). 'Making a market in knowledge'. In: *Holland Management Review*. 2004. p. 99.

BusinessWeek (2003). 'Where netphones are really ringing'. In: *BusinessWeek online*, 20 oktober 2003.

Duivestijn, H. H., K. van Steensel, J. Verveen en J. Boschma (2003). *Voorbij Label en Lifestyle. Jongerenmarketing in volwassen perspectief*. Den Haag: SMO.

Galbraith, J.R. (1973). *Designing Complex Organisations*. Addison-Wesley.

Gartner Group (2004). '*Prepare for a world that links people, places and objects*', 9 april 2004.

Haig, M. (2002). *Mobile Marketing, the message revolution*. Kogan Page, London 2002, p. 96.

Heuvel, P. van den en F. van der Reep (2005). 'De nieuwe marktsegmentatie: 3C, *Nederland fit for the future?*' In: *INCROWD*, juli-augustus p.13-14.

Hogeschool INHOLLAND (2004). *Backbone INbeeld, Good practices, over proces en resultaat van onderwijsvernieuwing*. Interne uitgave Hogeschool INHOLLAND.

IPM Kidwise, (2004). 'Tweenies groeien op met mobieltje'. [www.telecommerce.nl](http://www.telecommerce.nl), 2004.

Koopmans & Boonstra, (2005). In: *Management & Organisatie*, nr 4 juli/aug. 2005.

Kouwenhoven, V. en F. van der Reep (2004). '*Connected Future, E-business in Balans*', Hogeschool INHOLLAND.

Kui, H., H. Rubingh en M. Vermeulen (2004). *Mobile Marketing, strategie en praktijk*. Amsterdam: 2<sup>e</sup> druk Shiva DMA.

Lendering, J. (2005). *Polderdenken, de wortels van de Nederlandse overlegcultuur*. Polak & van Genneep.

Leyten, P. (2005). In: *NRC*, juni 2005.

Marketing online (2005). [www.marketingonline.nl](http://www.marketingonline.nl). 05-09-2005.

McLuhan, M. (1967). *The Medium is the Message: an Inventory of Effects*, Harmondsworth.

Mul, J. de (2004). 'De computer als nieuwe tijdsmachine, van een historisch naar een posthistorisch wereldbeeld'. In: *NRC*, 31 juli, p. 7.

Neal, D (2004). 'Improved collaboration via videoconferencing'. In: *Research & advisory Journal*, special The Innovation Issue, CSC research services nov. 2004.

Nonaka, Ikujiro en Hirotaka Takeuch (1997). *De kenniscreërende onderneming*, Scriptum.

Odlyzko, A. (2004). 'Content is not King'. In: [www.Firstmonday.org](http://www.Firstmonday.org) issue 6, dec 2004.

Ofcom (2004). 'The communications Market 2004' Overview. [www.ofcom.org.uk](http://www.ofcom.org.uk).

Prahalad, C.K. (2005). *The fortune at the bottom of the pyramid*. Wharton School Publishing 2005.

Qrius (2003). *Jongeren 2003, niets willen missen*. Hoofddorp: Sanoma Uitgevers.

Rand, M. (2004). Internetmagazine: In: [www.forbes.com](http://www.forbes.com) dd 13.12.2004.

Reep, F. van der (2001). 'De verhalenverteller'. In: *Management & Informatie*, nr. 4 p. 54-55.

Reep, F. van der (2003). Agenda dicatorship. In: *Computer Science Corporation Research Services Journal*, UK, juli 2003, p. 36.



Reep, F. van der (2004). 'Van stollen naar stromen, op weg naar organisatieacupunctuur'. In: *Lustrumbundel Pentascope*. december 2004.

Reep, F. van der (2005). 'Internet creëert een eigen perspectief'. In: *Tijdschrift voor Onderwijs Innovatie*, juni 2005, p. 13-14.

Reep, F. van der F. (2001). 'Internet - Back to the Middle Ages'. In: *Management & Informatie*, 2, p. 41-42.

Schilperoort, N. *Webmarketing, clicks naar site succes*. Alphen aan de Rijn: Kluwer

Schueler, R. (2005). 'Mediaconsumptie verschuift met name onder jongeren'. [www.grafivak.nl](http://www.grafivak.nl), 2005.

Siebelink, J. (2005). 'Opzij, Kottler'. In: *Tijdschrift voor Marketing*, September 2005, p. 22 e.v.

Sociaal en Cultureel Planbureau (2003). *Rapportage Jeugd 2002*. Den Haag: SCP.

Sybari software (2004). In: *Computable* nr 46, 3.12.2004.

Toffler, A. (1980). *The third wave*. New York City: William Morrow & Co Inc.

Tiggelaar, B. (2001). *Strategie 2.0*. Pearson education, Uitgeverij BV Amsterdam.

Veen, M. van der en M. van der Wende (2005). *Van trend naar transformatie, ICT-innovaties in het Hoger Onderwijs*. Wolters Noordhoff.

Vos, A. (2005). *Nieuwe media, nieuwe kansen*, 2005.

Wiersma, (2004). 'Gebruik MSN Messenger stijgt explosief'. [www.emerce.nl](http://www.emerce.nl), 2004.

Young Works (2004). *Top 40, Plug and Play, 'de 40 belangrijkste hits in jongerencommunicatie'*. Young Works BV.

Zande, E. van der (2004). 'Hoe bereikt u de MSN generatie? [www.emerce.nl](http://www.emerce.nl), 2004.

# Curriculae Vitae, van hen die hebben bijgedragen aan de totstandkoming van dit boek

**Piet Alblas** is docent IT en Business Finance bij Hogeschool INHOLLAND Rotterdam en fellow bij het lectoraat e-business. Daarnaast bekleedt hij de rol van kennismakelaar en coördinator communities of practice bij het HEO-ICT Kenniscentrum voor docenten hbo/wo op het gebied van content voor de sector economie.

**Michel Beer** werkte als marketingcommunicatie-specialist voor Nationale Nederlanden en KPN. Bij die laatste was hij verantwoordelijk voor de introductie van het consumentenmerk 'Hi' in de mobiele telefonie markt. De afgelopen jaren werkte hij als zelfstandig consultant. In die hoedanigheid was hij onder meer interim-directeur marketing en communicatie bij de TU Delft. Daarnaast adviseerde hij diverse bedrijven en instellingen, waaronder de Gemeente Den Haag. Sinds 1 oktober 2005 is hij associate partner bij NEXOR, waar hij nieuwe diensten op het gebied van marketing en communicatie outsourcing ontwikkelt.

**Drs Rogier van Boxtel** heeft na zijn studie Toegepaste Communicatiewetenschap aan de Universiteit Twente ruim vijf jaar bij KPN gewerkt aan optimalisatie van processen bij verschillende onderdelen van KPN. Sinds bijna twee jaar werkt hij bij TIBCO Software Inc. als specialist op het gebied van procesverbetering met behulp van de Business Process Management software van TIBCO. Hij adviseert klanten over wanneer en hoe Business Process Management toegevoegde waarde biedt, vaak als aanvulling op ERP-software die al in gebruik is.

**Drs Rigtje Bruinsma** was na haar studie Arbeids- Organisatie en Personeelspsychologie (afgerond in 1997) arbeidspycholoog bij AOB-compaz in Rotterdam. Van 2002-2005 was zij docente bij Hogeschool INHOLLAND Den Haag waarvan de laatste twee jaar tevens fellow bij zowel het lectoraat e-business als Leefwerelden van Jeugd. Thans is zij docent op de Internationale Hogeschool Breda, faculteit Leisure Management.

**Ing. Peter van den Heuvel** studeerde Elektrotechniek/Telematica en Internationaal Management. Sinds 1996 is hij werkzaam bij KPN. Zijn werkterrein omvat Sales Consultancy, Commercieel ProductManagement, Marktanalyse, Strategische Marketing en Business Intelligence. Daarnaast is hij fellow van het lectoraat e-business. Als ondernemer levert hij met zijn bedrijf **in-Visie** ([www.in-visie.nl](http://www.in-visie.nl)) bedrijfsontwikkeling en personal coaching: 'een onderneming is net een mens die coaching nodig heeft bij sommige veranderingen'. Recent publiceerde hij in INCROWD, Management Consultant en Tijdschrift voor Marketing.

**Peter Lems** deed na zijn studie aan de Fachhochschule in Rosenheim (D) 21 jaar ervaring op als ondernemer in een interieurbouwbedrijf en zeven jaar als management-consultant en interim-management waarvan drie jaar bij een groot aantal bedrijven in ontwikkelingslanden. Nu is hij onder meer docent bij Hogeschool INHOLLAND Rotterdam en fellow bij het lectoraat e-business. Lems is actief in diverse maatschappelijke functies en wil zijn passie voor ondernemerschap, cultuur, samenleving en onderwijs op zinvolle wijze met elkaar verbinden.

**Drs Jessica Loudon** studeerde, na haar HEAO-CE, organisatiesociologie (UvA, 1993). Na een korte periode personeelsconsultancy bekleedde zij van 1994-2005 diverse marketing functies bij KPN zowel in de consumenten- als in de zakelijke markt. Sinds 2005 is zij docent Marketing en ICT bij Hogeschool INHOLLAND Diemen en fellow bij het lectoraat e-business Rotterdam.

**Mirjam Louter** werkt sinds 2001 bij Hogeschool INHOLLAND in ondersteunende functies. Thans is zij office manager en webmaster van het lectoraat e-business Rotterdam.

**Willemien Nagel** heeft na de lerarenopleiding Beeldende Vorming de studie Sociale Cultuur Pedagogiek opgepakt. Zij heeft vele onderwijsprogramma's op het gebied van vormgeving en communicatie ontwikkeld en geïmplementeerd binnen de School of Communication & Media van Hogeschool INHOLLAND Rotterdam. Zij is door het Creative Education Foundation van de State University in Buffalo, New York gecertificeerd als facilitator in het creatief proces. Zij was een van de oprichters van het centrum voor Creativiteit en Innovatie binnen hogeschool INHOLLAND. Zij is verbonden als fellow aan het lectoraat e-business INHOLLAND Rotterdam.

**Drs. Frans van der Reep** startte, na wetenschappelijk medewerkerschappen filosofie (toenmalige KHT) en algemene economie (KUN) zijn KPN loopbaan in 1986 waar hij thans senior strategist is. Sinds 2003 is hij daarnaast lector e-business van Hogeschool INHOLLAND Rotterdam. Hij is veelgevraagd spreker en publiceerde onder meer in Economisch Statistische Berichten, Intermediair, Tijdschrift voor Onderwijsinnovatie, Tijdschrift voor Marketing, Informatie (NGI), CSC Research Services Journal en Logique et Analyse. In 2003 wijdde het Financieel Dagblad een portret aan hem.

Voor meer informatie over de **Kenniskring e-business Rotterdam** kunt u contact opnemen met mevrouw Mirjam Louter, Hogeschool INHOLLAND Rotterdam via 010-4399248 of per e-mail: [lectoraat.ebusiness@INHOLLAND.nl](mailto:lectoraat.ebusiness@INHOLLAND.nl).









Digitaal ontwerp door Duncan de Jong

Hogeschool **INHOLLAND**