

# Bergopwaarts met hoogtevrees





<b>Voorwoord</b>	Geen visie zonder discussie	4
<b>Inleiding</b>	Voor hen die willen klimmen zonder te vallen	6
<b>Trend 1</b>	<b>Politiek:</b> “Kunt u mij de weg naar ‘s gravenhage vertellen, meneer?”	10
<b>Trend 2</b>	<b>Tendering:</b> De prijs is geen bewijs	20
<b>Trend 3</b>	<b>Risk:</b> In de haven zijn schepen het veiligst	28
<b>Uitleiding</b>	Over de auteur	36
	Met dank aan	38

Uitgever: Platform Innovatie in Marketing  
Auteur: Egbert Jan van Bel  
Prijs: € 70,-

(De opbrengst van het PIM Marketing Trendreport komt ten goede aan educatie- en innovatieprojecten in Nederland.)

# Bergopwaarts met hoogtevrees

PIM Marketing Trendreport **2006**

**PLEON**



**CENDRIS**

**Microsoft**

**ITcommerci**

**TAPPS**  
Interactive Direct Marketing

**Marketeer.NL**



# Voorwoord

## GEEN VISIE ZONDER DISCUSSIE



Voor u ligt het Marketing Trendreport 2006. Voor het derde achtereenvolgende jaar publiceert het Platform Innovatie in Marketing (PIM) een rapport dat we bij voorkeur een discussiestuk noemen.

### Waarom?

We hebben zeker niet de intentie u een compleet overzicht te bieden van de business-trends die er vandaag de dag spelen en die gaan komen. We willen met u, vakgenoot, ondernemer en marketeer, in discussie treden over relevante trends die dit jaar impact hebben op het bedrijfsleven. We geven ons daarbij wel een strikt kader. We belichten geen trends die we pas ver achter de horizon zien opdoemen, maar kijken naar de ontwikkelingen van nu. Trends die waarneembaar, tastbaar en voelbaar zijn; duurzame trends die op dit moment van belang zijn. Daartoe is dit Marketing Trendreport geschreven. Dat ligt geheel in lijn met de visie en missie van het Platform Innovatie in Marketing: de belangrijkste en meest opvallende business-trends met u te delen.

Zoals altijd wordt het rapport verspreid onder de PIM-leden en andere betrokkenen bij het Platform Innovatie in Marketing. Auteur van het trendreport is wederom Egbert Jan van Bel, bekend auteur; zijn boek "Event Driven Marketing" won de Marketing Literatuurprijs 2004 en werd afgelopen jaar een bestseller. Egbert Jan heeft naast zijn eigen advieservaringen als directeur bij Pleon de afgelopen periode met veel managers, ondernemers, politici, pers en wetenschappers gesproken over hun visie op de trends die vandaag spelen. Die discussie willen we met u voorzetten, niet alleen tijdens de maandelijkse bijeenkomsten en andere festiviteiten van PIM, zoals de Marketeer of the Year, de Marketing Wetenschapsprijs en de Marketing Literatuurprijs. Maar overal waar dat mogelijk en nodig is.

De titel van het Marketing Trendreport is schrik en uitdaging bij elkaar. 'Bergopwaarts met hoogtevrees'. Ja, inderdaad, we moeten de weg omhoog weer vinden, weg uit het dal. Dat zal niet voor iedereen makkelijk zijn. Maar het devies van dit report is: klimmen is goed, maar veiligheid gaat boven alles. Dat kan soms ten koste gaan van creativiteit en wellicht innovatief vermogen. Dat is dan maar even zo, voorlopig lopen finance en analyse even uit voor de gutfeeling. Saai? Nee toch? Maar wel zo zeker, en later zien we wel weer verder. Eerst de tent op orde. U leest er veel zo niet alles over in dit nieuwe Marketing Trendreport.

Niemand kan 't alleen. Graag spreek ik dan ook mijn dank uit aan onze sponsors Cendris, Microsoft, Pleon en M+. Dankzij hun ondersteuning, enthousiasme en vakinhoudelijke bijdragen heeft PIM zich kunnen ontwikkelen tot een prachtig platform dat sterk groeit en waar inmiddels bijna duizend marketeers elkaar regelmatig ontmoeten, met drukbezochte bijeenkomsten.

Ik wens u, lezer dezes, dat dit Marketing Trendreport u helpt bij een verdere professionalisering van uw business-focus voor 2006. Een bijdrage die we als 'Platform voor Innovatie in Marketing' wederom graag leveren!

Ik wens u veel leesplezier toe!

**Drs. Hans Molenaar**  
**Voorzitter Platform Innovatie in Marketing**  
[hans.molenaar@pimonline.nl](mailto:hans.molenaar@pimonline.nl)



# VOOR HEN DIE WILLEN KLIMMEN ZONDER TE VALLEN

## NIEUWHEID BEKOORT

Wellicht dat het woord innovatie daarom zo vaak wordt gebruikt op seminars, workshops, colleges en vergaderingen van Raden van Bestuur tot ver daaronder. Het valt mij wel vaker op dat iets doen iets anders is dan iets zeggen, en met innovatie gaat die vlieger wel erg hoog op. Het lijkt er wel eens op dat het woord innovatie voornamelijk gebruikt wordt om aan te geven dat je best wilt veranderen, maar het nu even niet doet. Als je maar lang genoeg zegt dat je het morgen gaat doen, houdt het vanzelf een keer op. En volgens mij zitten we dicht op dat punt. Het begrip innovatie is niet nieuw meer, en het bekoort niet meer...

Innovatie betekent letterlijk 'invoeren van iets nieuws'. Vernieuwen houdt vaak in het aanpassen aan de omgeving en geheel in Darwin's gedachte van 'survival of the fittest' is het dan de bedoeling ook de beste te zijn; uit te blinken door de aanpassing. In de zakenwereld betekent dat marktleider worden, of hoogste 'share of wallet' realiseren.

Vernieuwen is een beetje een doel op zich geworden. "Hebben we al iets nieuws?" vraagt de sales-manager aan de afdeling product-development... "Want dan heb ik weer een kans om contact op te nemen met mijn klant!" Moet je wel vernieuwen? Het begrip innovatie tref je voornamelijk aan in de hoek van productontwikkeling. Nieuwe producten maken... Zoals de succesvolle Generatiehypotheek van de Rabobank of de Senseo van DE en Philips. Dit soort succesvolle initiatieven vindt dan veel navolging. Pas als de concurrent met iets nieuws komt, volgen de defensieve marketeers soms snel, soms weifelachtig. Na de Beertender van Heineken en Krups komt de – overigens met een onmogelijke naam toegeruste – Perfectdraft. Ziet de consument nog wel het verschil tussen echt en namaak, tussen merk en huismerk, tussen nieuw en vernieuwd? Vraag is natuurlijk wel of Senseo, Beertender nu innovaties zijn of slimme samenwerkingen? Dan schuilt de innovatie in het partnership en niet sec in het product!

Nu is dit het report van het PIM waarbij I voor Innovatie staat... Is bovenstaand relaas dan vloeken in de kerk? Waarom ga ik nu in dit Trendreport in op innovatie met deze insteek? Omdat vernieuwen van producten zeker niet altijd zaligmakend is en dat innovatie niet altijd op productniveau hoeft plaats te vinden. Je wisselt toch ook niet zomaar van baan, partner of favoriete sport als dingen niet lopen zoals ze moeten lopen... Innovatie is belangrijk, maar binnen de kaders van 'het goede behouden'. Innovatie is daarom in 99% van de gevallen een evolutie. Vernieuwen is voortbouwen aan de zaken die goed zijn.

**Lach-of-jank**

[www.marketing-online.nl/topofflop/index.asp](http://www.marketing-online.nl/topofflop/index.asp)

### Wat is er nog over van de vorige trends?

In het PIM Marketing Trendreport van 2004 ging ik de discussie aan met vier trends, met als gemene deler "think local, act normal":

- loyalty (klantentrouw) versus retentie (klantbehoud);
- marktsegmentgedreven marketing versus klant-eventgedreven marketing;
- actiematig werken versus procesmatig werken;
- franje en fratsen versus concrete boodschappen.

In 2005 was de rode draad "samenwerken". Zowel intern als extern, allianties vormen en sterke prestaties neerzetten van uw onderneming. Merken, samenwerken...

Zonder daar nu al te diep op in te gaan en te proberen mijn gelijk te halen. De bedoeling van het Platform Innovatie in Marketing is met name om een gefundeerde discussie te hebben over de ontwikkelingen die binnen de lengte van uw arm – dus grijpbaar – spelen. Het afgelopen jaar zijn er vele allianties gevormd met als doel gemeenschappelijk markten open te breken. Het merkdenken was het onderwerp van vele discussies, publicaties en boeken met als treffend voorbeeld "Van MassaMerk naar MensMerk", het voor de PIM Marketing Literatuur Prijs genomineerde boek van Erwin van Lun over de verandering van merken. Huismerken kregen meer aandacht. Waarom dure A-merken kopen als huismerken minstens zo goed doen wat ik wil als A-merken en minder duur zijn? Albert Heijn startte in 2005 in Heemskerk een winkel met vooral AH-huismerken. Doel is niet alleen meer marge, maar vooral ook meer controle op wat er op de schappen komt, en minder invloed van Unilever en P&G en consorten. Een voorbode van de opkomst van huismerken?

Toegegeven, er zijn honderden trends te signaleren. Het gaat mij er niet om een opsomming te geven van de vele trends. Doel is om u een aantal belangrijke ontwikkelingen, die een onderling verband hebben, te presenteren. De discussie daarover is minstens zo interessant want daarmee komen we ook verder in de analyse van trends.

### Rode draad in de trends van 2006

Ieder trendreport dat door het PIM is gepubliceerd, kent een rode draad. De rode draad van de trends van 2006 heeft alles te maken met 'borgen': de klim omhoog is prima, maar pas op dat je niet terugvalt. Op deelgebieden zien we de economie wat aantrekken. Maar het ijs is dun. We gaan investeren en innoveren. Maar niet zonder te borgen. Creativiteit is interessant. Maar ook gevaarlijk. We willen ons niet laten verleiden tot het nemen van risico. Hoe verliefd we ook zijn op ons eigen concept. *Gutfeeling* kan niet meer. Wees voorzichtig met uw *darlings*. Analyse komt daarvoor in de plaats. Gokken is dokken en gelukszoekers hebben heel soms een gelukstreffer.

De titel van het PIM Marketing Trendreport is "Bergopwaarts met Hoogtevrees". En de foto op de cover zegt genoeg. Deze ijswand beklimmen op 2800 meter hoogte had ik nooit gedurfd zonder borging, juiste materialen en goede voorbereiding. Klimmen is niet zo gevaarlijk, dan. En als angst je metgezel is omdat zaken niet goed zijn voorbereid, tsja, dan heeft u een slechte raadgever aan uw zijde.

**trend:** (Eng.), m. (-s), 1. alg. richting waarin iets zich ontwikkelt; 2. neiging, tendentie; – soms ook: mode (verschijnsel) bron: Van Dale

## Uit het dal zonder terug te vallen: borgen

Net als de eerdere uitgaven van het trendreport, zoek ik het verbindende element tussen de verschillende trends. PIM-voorzitter Hans Molenaar stipt in zijn voorwoord al aan dat ik geen opsomming geef van allerlei losse trends, hoe interessant die ook zijn. In het trendreport probeer ik juist de samenhang van de gepresenteerde trends te beschrijven. Ik ben niet op zoek naar 'ad hoc modeverschijnselen', maar naar waarachtige trends, die richting geven aan uw marketingvisie.

Een trend is niet iets wat gelijk op 1 januari 2006 als een duveltje uit een doosje komt. Trends zijn evolutionair en spelen vaak langer een rol, maar kunnen op een gegeven moment in belang toemen. En dan worden ze 'bespreekbaar'. Zoals altijd is mijn criterium daarbij dat de trends niet voorbij de horizon liggen, ze mogen niet ongrijpbaar of vaag zijn. Zoals "vergrijzing van de bevolking", "kritisch wordende consumenten" of "iedereen gaat digitaal werken". Interessante trends, het zal best, maar ik wil het dichtbij, overzichtelijk en concreet houden. Dus met ontwikkelingen die dit jaar 2006 (gaan) spelen. Kortom, ik belicht de meest opvallende marketingtrends die 'grijpbaar' zijn. En die meteen voor u, als het om uw ondernemen en marketing gaat, inplanbaar en toepasbaar zijn. Ik presenteer u suggesties om uw klimtocht naar boven interessant te maken.

### In dat licht bezien, signaleer ik drie samenhangende trends:

#### 1. Politiek

Er is een haat-liefderelatie tussen politiek en bedrijfsleven. In het hoofdstuk waarin ik deze 'politieke' trend beschrijf, ga ik in op het creëren van een aansluiting van bedrijven met 'de politiek'. Zie in dat je concurrentievoordeel kunt opbouwen als je weet wat er in de politiek speelt (wetgeving, stakeholders, rumour). Je dient als ondernemer, bedrijf, een politieke interface tot stand te brengen om de ontwikkelingen bij te houden of misschien wel te beïnvloeden. Het gaat dan om kwaliteiten opbouwen in Public Affairs, politieke lobby en maatschappelijk ondernemen (wat iets anders is dan MVO). Maar ook, welke bedrijfs- en politieke issues spelen er, ontwikkel daar een antenne voor. Slimmer zijn dan je concurrent en borging creëren door te weten waar problemen voor je onderneming kunnen ontstaan door bepaalde politieke beslissingen. Is politiek de zesde kracht van het Vijfkrachtenmodel van Porter? Stelling: een sterk bedrijfsleven heeft een sterke overheid.

#### 2. Tendering

Tender-gedreven marketing gaat in op de observatie dat er steeds meer *getenderd* wordt bij sales. Het lijkt er op dat inkoop de drijvende factor is ('*purchase rules*') en dat prijs daarbij een belangrijke kwalificatie is. Dus de vraag is: is relationship management en networking voorbij? Sell value not price (Kotler) is over en uit? Marketing wordt in die zin anders, want de koper is niet altijd meer de gebruiker, er komt iemand bij zitten die invloed heeft. In eerste instantie is het van belang te zorgen dat u bij de juiste tenders aanwezig bent, dat u uitgenodigd wordt. En dat vergt een andere marketing dan de huidige segmenting-targeting-positioning aanpak. Tendersonwinnen is ook nog een verhaal apart.

Maar je dient als organisatie wel rekening te houden met het verschijnsel tendering. Prijs is zeker niet alles, maar hoe creëer je en communiceer je waarde als verkoop vooral inkoopgedreven wordt? Overigens, met name voor hen die overheden tenderen, is politieke aansluiting wel een eerste vereiste.

#### 3. Risk

Riskmanagement bij marketing houdt in dat je uitbreider ingaat op de W en T bij de SWOT-analyse. Zoveel mogelijk de risico's analyseren en zorgen dat je daarop een antwoord hebt. Het is niet meer verantwoord – financieel, personeel, research – om van de 100 productintro's slechts 5 succesvol te maken. Gaan we daarbij ook het Pareto-principe veranderen? Doordachte analyses maken en stap voor stap werken om falen te zien aankomen. Nu de kassa weer muntjes vangt, kun je weliswaar investeren in nieuwe ontwikkelingen, innovaties, andere markten, maar je mag je geen buil vallen. Zoveel mogelijk op zeker spelen.

De rode draad door dit alles is 'borging'. De creativiteit van het klimmen zonder te vallen. Weg met de angst, dat zorgt voor een betere tocht naar boven. Angst is de allerslechtste raadgever. Ga dus op zeker. Zoek de politiek op om concurrentievoordeel te creëren en wacht niet af, realiseer waarde om beter met tenders om te kunnen gaan, maak geen gekke sprongen tijdens de klim omhoog want daarmee is vallen onherroepelijk, dus neem geen risico. En... *paralysis through analysis* klopt als een bus, maar *gutfeeling* is uit den boze. Vind de middenweg in uw klim naar boven... Over dat en nog meer leest u verderop in dit rapport. Daarna ga ik graag de discussie met u aan.

Veel leesplezier!

Egbert Jan van Bel  
[egbertjan.vanbel@pleon.com](mailto:egbertjan.vanbel@pleon.com)

*bonum commune est melius quam bonum unius*  
(gemeenschappelijk welzijn is beter dan individueel welzijn)

# Politiek

# “KUNT U MIJ DE WEG NAAR 'S GRAVENHAGE VERTELLEN, MENEER?”

**ER IS OOIT** een zeer goed verkopend boek geschreven over vrouwen die van Venus en mannen die van Mars zouden komen. Nu weet ik niet op welke planeten we politici en ondernemers moeten zetten, maar het is geen *rocket science* om te constateren dat het lijkt alsof beide groepen zelfs in verschillende sterrenstelsels leven.

Krijgen we beide groepen ooit bij elkaar op een planeet naar keuze? Met daarbij gelijke doelen voor ogen en een gezamenlijke afstemming van de aanpak om deze doelen te bereiken? Elkaar begrijpen is hierbij een eerste vereiste. Bedrijven (dus de managers daarvan) missen vaak nog het begrip voor de politieke belangenafweging. En hoe spreek je politici aan? De politicus is bezig met maatschappelijke zaken, bedrijven proberen winst te maken. Maar politici onderschatten dat ondernemen ook een maatschappelijk belang in zich heeft. De vertaalslag maken tussen commercie en maatschappelijkheid is niet gemakkelijk. Inderdaad, twee werelden. Maar, een sterke markt kan het beste gedijen met een sterke overheid. Beide mogen niet langs elkaar heen varen als schepen door de nacht.

Niet eenvoudig. Al helemaal niet als het gaat om typische bedrijfsdoelen. Wat heeft de politiek er aan als bedrijven haar doelen wel of niet behalen? In principe is dat een zaak van de ondernemer. Daar zit al een eerste oorzaak van het leven op verschillende planeten. Omdat er geen belang is, wordt er met name door het bedrijfsleven van uitgegaan dat er eerder sprake is van tegen- dan van samenwerking. Hier dienen ondernemers de verantwoordelijkheid te nemen. Tot op zekere hoogte gebeurt dat ook wel, maar de vraag is dan of de discussie niet blijft hangen op het niveau van de directies...

Het gaat dus om het afstellen van maatschappelijke, politieke en commerciële bedrijfsdoelstellingen. Kunnen we verbindende schakels vinden? Zeker. En goed te illustreren met een voorbeeld. Waar het vaak om gaat is het realiseren van een goede positionering van het bedrijf bij de overheid. Einde jaren negentig hebben we de GSM 'loterij' gehad, u allen bekend. De gunning voor de eerste kavels voor GSM was niet zozeer voor de best betalende partij, maar voor de best passende onderneming bij de BV Nederland. De keuze viel op het toenmalige Libertel, later Vodafone. Libertel koos ervoor om het hoofdkantoor in Maastricht te plaatsen. Ze wist de Limburgse CDA-lobby aan haar zijde te krijgen door in te spelen op issues als werkgelegenheid in Limburg. De Limburgse lobby wist Den Haag ervan te overtuigen Libertel te kiezen vanwege het maatschappelijke effect op Limburg (en natuurlijk heel Nederland als afgeleide). Dat Libertel ING Group oud-minister Koos Andriessse in haar stal had, was geen verkeerde keuze om de lobby naar Den Haag kracht bij te zetten.

Politiseren is het logisch vervolg op MVO.

Een goede positionering van de onderneming naar het maatschappelijke kader is dus noodzaak. Door het concept van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) hebben veel managers ervaring opgedaan met maatschappelijke profilering. Maar doe het dan niet zoals ING, die stelde dat het sponsoren van een marathon een breed-maatschappelijke doelstelling heeft en onder het MVO-beleid valt. Het vervangen van plastic door papieren bekertjes is geen MVO, hoe goed dit ook is voor het milieu.

MVO is nog te vaak ad hoc, te weinig gelinkt aan de core business van bedrijven, misschien wel te elitair en dus te ver weg van de marketingdoelgroepen en vaak ook de eigen medewerkers. Zo worden goede doelen vaak met de haren naar binnen getrokken als vlag op de modderschuit van bedrijven, zonder te kijken naar de werkelijke kern van de positionering van een bedrijf of merk. Een bedrijf dat het wel goed oppakt is ABN AMRO; de bank verzorgt micro kredieten (financiering van kleinschalige trajecten van ondernemers in 3e wereldlanden) en koppelt dit aan haar MVO-strategie.

Politiseren van ondernemingen gaat verder dan MVO, met politiseren wordt er een link gelegd tussen de core business van een onderneming en maatschappelijke belangen. Markt waar het kan, overheid waar het moet; het gaat om het afstemmen van opinies, agenda's, wederzijdse belangen en de versterking (gevaren) daarvan. Waar ligt de pijn? Waar de business nog te vaak kijkt naar commerciële belangen, zorgt de overheid voor verwarring en soms ook tegenwerking. Als ondernemers te zeer worden tegengehouden door toezichthouders (Opta, energiewereld), is er dan nog wel plezier in ondernemen. Als stellingen elkaar tegenspreken, wordt je dan nog wel serieus genomen?

Nuon deed ooit een goedbedoelde marketing-PR-actie richting haar klanten door een excuus advertentie te plaatsen over het 'te laat' versturen van jaarlijkse afrekeningen. Het gevolg daarvan was grote onrust in politiek Den Haag waar minister Brinkhorst juist enige maanden daarvoor had verkondigd dat de liberalisering van de energiemarkt niet tot chaos zou leiden. Wakkere kamerleden zagen de advertentie van Nuon als bewijs dat er dus wél een chaos was ontstaan. Resultaat: minister Brinkhorst in discussie met de kamer en de hele energiebranche werd in een vervelend daglicht gezet. Neemt u van mij aan dat in de contacten tussen de minister en Nuon, en tussen energiebedrijven onderling, stevige woorden zijn gesproken. Wat begon als een goedbedoelde actie richting klanten was verworpen tot een politiek debacle met reputatieverlies voor Nuon.

In die zin is het fenomeen van politiseren een marketingonderwerp geworden. En je kunt er simpelweg niet meer aan voorbijgaan om een sterke marktpositie te kunnen creëren.

#### ⊕ **Ondernemers gaan dialoog met politiek aan**

Het Nederlands Centrum van Directeuren en Commissarissen acht het noodzakelijk een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van deskundigheid. NCD voorzitter Willem Hollander: "We moeten de dialoog met de politiek aan gaan. Dat is in het belang van iedereen. Gelukkig blijkt bij directeuren de bereidheid politici te informeren. Uit het onderzoek blijkt dat 81% bereid is zich in te zetten voor informatievoorziening van politici. De directeur reikt de politiek duidelijk de hand en het is aan politici deze roep om dialoog te beantwoorden en de informatie te benutten," aldus NCD-voorzitter Willem Hollander.

Ruim driekwart van de NCD-directeuren acht de communicatie tussen de politiek en het bedrijfsleven onbevredigend. 71% meent dat de kloof tussen politiek en bedrijfsleven steeds groter wordt. Deze mening is des te prangender omdat 93% van de directeuren vindt dat de politiek en het bedrijfsleven elkaar nodig hebben. Een groot deel van de directeuren meent dat de groeiende kloof mede wordt veroorzaakt door een tekortschietende kennis en ervaring: van de respondenten is 92% van mening dat politici over onvoldoende deskundigheid beschikken op het gebied van vraagstukken die samenhangen met het besturen van een onderneming.

Bron: eigen NCD onderzoek naar samenwerking politiek en bedrijfsleven.

Een tweede oorzaak is te vinden in de mening dat managers geen waarde hechten aan politieke aansluiting. Het gaat hier dan om het met elkaar afstemmen van wet- en regelgeving, en het agenderen van politieke issues en maatschappelijke kwesties (milieu, files, werkgelegenheid, openbaar vervoer, fiscaliteiten...). Te gemakkelijk wordt ervan uitgegaan dat Den Haag het mag gaan organiseren. De belangrijkste stakeholders, managers uit het bedrijfsleven, schitteren door aanwezigheid, met name in de eerste uren van het debat over zulke kwesties. Pas op het moment dat bepaalde issues al tegen besluitvorming aanzitten, komt het bedrijfsleven in actie.

Het agenderen van ondernemingskwesties is eerder een zaak van directies van ondernemingen dan dat ze aan de politiek overgelaten mogen worden. Het leven op verschillende planeten zorgt hier voor een non-discussie tussen beide waardoor delicate kwesties ofwel gemist ofwel verkeerd geïnterpreteerd worden. Specifieke bedrijfskundige problemen worden door de politiek nog te vaak op een confectiemaniër behandeld. Kamervragen, nota's, studies met subsidies, veel papier... veel deskresearch... Weinig praktijk dus, en zeker niet aangehaakt bij de managers in het bedrijfsleven die wakker liggen van de issues die in Den Haag spelen van negen tot vijf. Het wordt tijd voor een klantgerichte aanpak, maar de klant moet dat ook eisen, en die klant is het Nederlandse bedrijfsleven. Het is haar verantwoordelijkheid om duidelijk te maken waar welke problemen spelen.

Herman Wijffels, oud bestuursvoorzitter van de Rabobank en nu – scheidend – voorzitter van de SER (Sociaal Economische Raad / [www.ser.nl](http://www.ser.nl)) kenschetst al treffend dat de organisatie van de overheid een op maat gesneden aanpak in de weg staat. Overigens, zowel bij bedrijven als bij burgers. Wijffels: "Onze structuren zijn het logische uitvloeisel van twee uitgangspunten. Enerzijds een industriële werkwijze, dus hiërarchisch en piramidaal. Weinig mensen met hersens en veel mensen met uitvoeringscapaciteit, om het zo maar eens te zeggen. En anderzijds is de ambitie om de burger te emanciperen en de ambitie om een verdelende rechtvaardigheid na te streven, vertaald in uniformiteit van de output." Wijffels vindt dat dit efficiencydenken als zodanig niet verkeerd is. "Maar de overheid heeft te lang op de lijn van de 'smalsporige' efficiency gezeten." En dat geldt voor zaken als efficiënte thuiszorg tot en met afhandeling van bedrijfsproblemen.

### ⊕ **Politiek is missing link in bedrijfsstrategie...**

Een goede lobby vanuit het bedrijfsleven levert een bijdrage aan de kwaliteit van wetgeving. Dat betekent wel dat de lobby specifiek moet gaan over de gevolgen van wetgeving in de praktijk en vooral op tijd moet zijn. Het komt nog vaak voor dat bedrijven zich bij mij en mijn collega's melden vlak voor een plenair debat in de Tweede Kamer. Dan zijn de standpunten in de fracties al lang bepaald en is er geen ruimte meer voor invloed. Het verbaast mij dat dit ook geldt voor grote, professionele bedrijven.

Het is belangrijk dat iedereen zijn positie markeert. Ik maak als Kamerlid een afweging in de vele deelbelangen. Het is voor mij dus belangrijk die deelbelangen te kennen. Vergeet niet dat Nederlandse parlementariërs, in tegenstelling tot onze collega's in het buitenland, beperkte beleidsondersteuning hebben. Heldere en transparante position-papers over de gevolgen van wetgeving zijn daarom zeer welkom. Dat betekent niet dat de standpunten automatisch worden overgenomen. Het komt voor dat een vertegenwoordiger van het bedrijfsleven verbolgen is omdat ik zijn positie niet helemaal heb overgenomen. Daar blijkt dus een onbegrip uit voor de verschillende rollen die we hebben.

#### *Kijk naar buitenland*

Nederlandse bedrijven kunnen leren van grote buitenlandse ondernemingen. Die begrijpen over het algemeen dat het helpt het CV van een parlementariër te lezen voorafgaand aan een gesprek. Dat het essentieel is de dossiers te kennen en specifiek te reageren op bepaalde artikelen. Het algemene verhaal ken ik zelf maar al te goed. Deze bedrijven begrijpen ook beter wat de impact is van Europese regelgeving op nationale schaal.

dr. Pieter Omtzigt

Lid van de Tweede Kamer der Staten Generaal voor het CDA

Volgens het onderzoek van het NCD ambiert driekwart van de Nederlandse directeuren geen politieke functie. Als belangrijkste reden is genoemd: het is een gesloten old boys netwerk (82%), als hekkensluiter: politiek verdient te weinig (6%). Driekwart van de ondervraagden geeft de voorkeur aan een proactieve overheid. De rol van de politiek moet volgens 81% van de Nederlandse directeuren voorwaarden-scheppend zijn in plaats van instrumentenaanreikend. Slechts 14% van de directeuren is zelf actief in de politiek, veelal als lid van een gemeenteraad. Daarentegen is 27% lid van een politieke partij, ruim 6 maal hoger dan het landelijk gemiddelde. Op de vraag welke politieke partijen de voorkeur hebben, scoorde de VVD het hoogst met 68%, opvallend genoeg gevolgd door D66 met 12%. Het CDA scoorde even hoog als de PvdA: 10%. [www.ncd.nl](http://www.ncd.nl)

Dan is er een derde reden waarom politiek en bedrijfsleven ver uit elkaar staan. In de eerste regels van dit hoofdstuk schreef ik dat er bij overleggen tussen bedrijfsleven en politiek, de discussies niet moeten blijven hangen op het niveau van de directies... Of op een daartoe benoemde afdeling die zich met public affairs of andere vormen van communicatie bezighoudt. Politieke invloeden en dito onderwerpen worden dan geen gemeengoed van de organisatie, plat gezegd: het leeft niet. Het worden en blijven 'boardroom issues' die niet tot andere domeinen in het bedrijf zullen worden opgenomen. Veel politieke ondernemersbelangen zijn wel degelijk een domein van de commerciële afdeling. Uiteindelijk is het doel van iedere onderneming in eerste instantie winst maken. Feitelijk dient alles wat het bedrijf doet in dienst te staan van het maken van winst. Dus ook de politieke contacten. Dit houdt in dat politieke contacten uit de boardrooms getrokken dienen te worden. Zowel in politiek als bedrijfsleven zal gezocht moeten worden naar een gelijk niveau van contacten. Aan beide zijden (van politiek en bedrijfsleven) zullen op de niveaus beleid, strategie, operatie en uitvoering personen aangewezen dienen te worden al naar gelang de zwaarte van de issues. Het op verschillende planeten leven heeft te maken met te veel uit elkaar lopende verantwoordelijk-

⊕ **Issue Management** is het maken van keuzes en het uitoefenen van invloed. Van oudsher wordt het handwerk van lobby in Nederland op een hoog niveau verricht. Te weinig wordt echter Public Affairs ingebed in een bredere aanpak. PR voor PA - het via de publieke opinie druk uitoefenen - blijkt steeds meer een voorwaarde voor het uitvoeren van een succesvolle lobby. Dat kan door zowel een pro actieve benadering in traditionele media, als ook door een actieve rol op het internet. Het claimen van een issue als bedrijf of (publieke) organisatie in de media is vaak de aanzet voor een lobbytraject. De kunst is om niet alleen te staan in een strijd om een bepaald issue, maar samen te werken met anderen. En actief medestanders te zoeken die naar voren kunnen worden geschoven wanneer dat nodig is.

Jim Wouda  
Pleon, Amsterdam

### Ondernemers en statenleden geven elkaar 'ja-woord'

Zo'n 65 ondernemers en statenleden waren gisteravond aanwezig bij de officiële aftrap van de Ondernemende Staten. Een project op initiatief van VNO/NCW waarbinnen ondernemers en statenleden bijna twee jaar lang in koppels met elkaar optrekken. De bedoeling is dat politiek en bedrijfsleven meer begrip van elkaar krijgen en zo mogelijk hun agenda's op elkaar af stemmen. Bij de vorige verkiezingen bleek bij beide partijen veel behoefte aan een intensiever contact te bestaan. Aan de hand van stellingen als 'het bedrijfsleven zet zich onvoldoende in voor de provincie Drenthe' en 'Statenleden zetten het bedrijfsleven laag op de politieke agenda' discussieerden de koppels over wederzijdse (voor)oordelen en wensen. Daarbij bleken de tegenstellingen ook weer niet zo heel groot. In elk geval waren er ook voldoende overeenkomsten om tot een concreet verlanglijstje te komen van gezamenlijk uit te werken zaken. Op dat lijstje onder andere: concretere en effectievere aandacht voor innovatie in de Veenkoloniën, meer projecten voor SNN-geld, bijdrage aan vliegveld Eelde vanuit bedrijfsleven, verbetering (ICT)infrastructuur zorg en infrastructuur (wegen), kwaliteitsondersteuning voor bedrijven, en vermindering regelgeving. Een kleine groep koppels gaat het wensenlijstje verder uit werken. Daarnaast staat in het najaar een volgende bijeenkomst gepland en zullen de stellen elkaar nog een aantal maal ontmoeten. In het totaal zijn 33 statenleden aan een ondernemer gekoppeld. Dat is ongeveer evenveel als in Friesland en Groningen, waar het project Ondernemende Staten ook door VNO/NCW wordt georganiseerd.

Bron: VNO/NCW

### Meerdimensionaal...

De Minister van Economische Zaken Laurens Jan Brinkhorst reageert als volgt op de 'politiek en bedrijfsleven' trend: "Ik vind dat het bedrijfsleven zich meer zou moeten richten op de verschillende dimensies van de politiek. Als bedrijven zich richten op de politiek, dan is dat vaak eendimensionaal. Dit doet geen recht aan de dimensie van het publiek belang. Dat laat zich niet in geld uitdrukken. Daar ligt een kans voor het oprapen." Ook vindt de minister dat ondernemers op weg geholpen moeten worden wat betreft innovatie. Tijdens de opening van het nieuwe Syntens-hoofdkantoor te Nieuwegein in 2005 stelt Brinkhorst dat ondernemers te weinig aan innovatie doen. Volgens de minister dienen ondernemers meer zorg en aandacht te besteden aan een goed opgeleide beroepsbevolking waarbij de beschikbare hoogwaardige kennis beter moet worden afgestemd tussen kennisinstellingen en het bedrijfsleven.

Nederlandse ondernemingen maken nog te weinig gebruik van de mogelijkheden die ICT bieden. Volgens minister Brinkhorst zijn bedrijven 'gemakzuchtig': 'We willen het gezellig hebben. Om vier uur begint de borrel op het werk. Maar we moeten juist harder gaan lopen,' aldus de minister tijdens de presentatie van het CBS-rapport

De Digitale Economie op j.l. 19 januari 2006.

### ⊕ Innovatieplatform Nederland

Het Innovatieplatform is pas een succes als Nederland erin slaagt binnen tien jaar toe te treden tot de top vijf van de beste economieën in de wereld. Deze doelstelling formuleert Rein Willems, lid van het Innovatieplatform en tevens president-directeur van Shell Nederland. "Voor mij is het platform geslaagd als we stijgen op de ranglijst van de Global Competitiveness Council. Binnen vijf jaar zouden we dan bij de eerste tien moeten staan. En in tien jaar bij de eerste vijf", aldus Willems.

De economie die Willems voor ogen staat, moet veel meer "vibreren" dan nu het geval is. Universiteiten en bedrijven moeten aantrekkelijker zijn voor buitenlands toptalent. "Er moet een atmosfeer zijn van: hier gebeurt het." Het Innovatieplatform heeft als doel de kenniseconomie in Nederland aan te jagen en die atmosfeer te verwezenlijken.

Het platform kreeg in de eerste twee jaar van zijn bestaan echter kritiek: er zou te weinig zijn gebeurd. Medio december 2005 discussieerden honderdvijftig zakenmensen, investeerders, wetenschappers en ambtenaren tijdens een diner over innovatie. De grote scepsis over de effectiviteit van het Innovatieplatform stak nadrukkelijk de kop op. Investeerders en ondernemers hebben liever dat de overheid het ondernemen ruimte geeft. "Waarom geven we starters niet gewoon drie jaar lang een tax break? [...] Daar verliest de overheid niets aan. Beter dan het benoemen van sleutelgebieden", aldus een deelnemer. Anderen pleitten ervoor dat Nederland geslaagde ondernemers koestert en niet meteen wegzet als graaiers, zoals dat gebeurde bij de oprichters van het bedrijf in navigatiesystemen TomTom.

Rein Willems, lid van het Innovatieplatform en tevens president-directeur van Shell Nederland. [www.innovatieplatform.nl](http://www.innovatieplatform.nl) / 14-12-2005

- ⊕ Het Innovatieplatform is zo ongeveer het ultieme bewijs van de Nederlandse poldermentaliteit om de insiders de hand boven het hoofd te houden: de gevestigde orde mag onderling een pot met subsidie verdelen (...). Dat dergelijke praktijken innovatie niet aansporen maar juist afremmen, wordt blijkbaar in den Haag niet begrepen.

(Economen Bas Jacobs en Jules Theeuwes in "Innovatie in Nederland: de markt draalt, de overheid faalt".)

'Als er iets niet innovatief is in Nederland, dan is het wel het innovatiebeleid.'

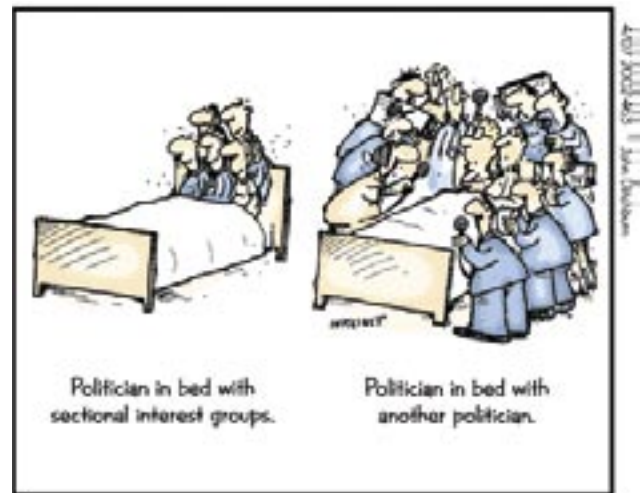
(Prof. dr. Dany Jacobs, tijdens een hoorzitting in de Tweede Kamer over het innovatiebeleid.)

- ⊕ Ik weet niet hoe relevant het is voor ondernemers om zich actief tot politiek te wenden. De sturingsmechanismen van politiek worden minder en minder in hedendaagse complexe wereld. 'Den Haag' praat steeds meer in simpele oneliners die lijken alsof men daadkrachtig/hard optreedt, maar die kunnen niet verhullen dat zij in werkelijkheid steeds minder effectief is in haar optreden. Dit komt vooral omdat de organisatie van de overheid de complexiteit van haar omgeving niet meer aankan. Tal van organisaties zijn betrokken bij maatschappelijke issues maar een onvermogen aan samenwerking/verkokering etc, verhindert resultaten. Dit leidt tot een vertrouwencrisis onder burgers die vragen niet beantwoord zien en steeds meer verantwoordelijkheid krijgen toegeschoven (omdat de overheid het niet meer kan).

Het is niet voor niets dat het echte leiderschap op dit moment eerder op lokaal niveau (burgemeesters als Opstelten en Cohen) of internationaal niveau zit. Den Haag is een bestuurslaag van afnemende relevantie. Daarnaast zitten beleid en uitvoering elkaar in de weg. Uitvoeringsorganisaties als UWV, IBG, CWI maken belangrijke slagen om hun organisatie en hun output te verbeteren, maar dit is eerder ondanks de (Haagse) beleidsmakers die dit met alle interventies vaker ingewikkelder maken.

Onderzoek van Erasmus Universiteit (Volberda et al.) dit jaar liet zien dat juist ondernemingen die zich niet op overheid richten (bv. geen subsidie aanvragen) succesvolle innovaties tot stand weten te brengen. Terwijl ondernemingen die gesteund door de overheid worden vaak slechter scoren. Ondernemers moeten zich op hun markt richten en niet op de overheid.

De overheid ziet wel toenemend belang van innovatie in. Maar om dit te helpen organiseren zal steeds vaker op niveau van cluster gebeuren en niet individuele onderneming. Of het zal met generieke instrumenten zijn zoals WBSO.



Tot slot spreek je over risico nemen en borging. Het thema is hier vertrouwen. Ondernemers moeten meer risico durven te nemen in NL, dat doen we slecht. Maar daar is nu juist vertrouwen voor nodig. In tijden van onzekerheid zoekt men ankerpunten van stabiliteit (die er steeds minder zijn). En overheid kan wel helpen dat vertrouwen te genereren onder andere door zelf betrouwbaar te zijn. Helaas is dat nu niet het geval.

Dit klinkt allemaal wat klagerig, vooral met betrekking tot overheid. Maar er zijn volop kansen voor NL om komend jaar (en erna) kansen te pakken om als land slimmer en als onderneming beter te worden. De uitdaging is die kansen te pakken. Dat vereist durf. Durf om dingen op geheel nieuw manier te organiseren, nieuwe markten aan te boren, producten/diensten opnieuw uit te vinden. Zonder risico nemen kunnen we niet mee in de aantrekkende economie, zou ik willen stellen. Niet meteen weer borgen/zekeren, zo typisch NL! Toon durf en visie om te vernieuwen en te veroveren, zonder dat geen aantrekkende economie. Want op de oude manier gaan we het niet meer redden, zelfs niet in 2006.

Die innovatie ligt vooral op de grensvlakken (zgn. cross-overs) tussen domeinen/disciplines. De link met de creatieve industrie (de bedrijven die door betekenis, identiteit en ervaring waarde toevoegen aan producten en diensten) wordt hiervoor steeds belangrijker.

Joeri van den Steenhoven  
Directeur Kennisbank.nl

### ⊕ **Kansen genoeg in onderwijswereld!**

De trends in het onderwijs vloeien voort uit het reageren en anticiperen op richtlijnen van de overheid. Zie en grijp je kansen! In het bijzonder gaat het nu om kansen die voortvloeien uit het Lissabon Akkoord, bijvoorbeeld de doelstelling een hoger percentage van de Nederlandse beroepsbevolking dat hoog opgeleid is: van 27% nu naar 50% in 2010. Voor een HBO-instelling als FEM (Faculty of Economics & Management van de Hogeschool Utrecht) komt dan de groei niet uit de reguliere instroom van voltijdstudenten. Dat is een vechtmkt. Kansen liggen er voor nieuwe deeltijdopleidingen voor werkenden die middels customized PMC's worden opgeschoold tot HBO-niveau. Specifieke afstemming op behoeften, needs en kenmerken is essentieel. Nauwkeurige afstemming met de werksituatie en rekening houden met privésituatie. Bijvoorbeeld niet meer onderwijs in de avonduren, maar gedoseerd in kantoortijd. Deze studenten, meestal carrièrestarters met jonge gezinnen, willen immers thuis zijn als de kinderen nog wakker zijn. Ook knoopt FEM steeds vaker samenwerkingsverbanden aan met het bedrijfsleven, zoals accountantskantoren. Waar Nederland wereldwijd een sterke reputatie heeft op het gebied van kennis, ontbreekt het nog te vaak aan de valorisatie (het omzetten in economische waarde) van deze kennis. Bijvoorbeeld het percentage octrooien dat wordt omgezet in succesvolle business is te laag. Ook hier ligt een uitdaging voor de FEM, middels het systematisch en structureel faciliteren van start-ups bij marktonderzoek, businessplannen etc.

J. (Jan) Bogerd, MBA  
Directeur Faculty of Economics & Management  
Hogeschool Utrecht

### ⊕ **De politiek dynamische omgeving...**

In een politiek dynamische omgeving is kennis van het denken en het niet denken bij politici van groot belang. Die is niet altijd even aanwezig binnen de marketing en communicatieafdelingen van organisaties en bedrijven. Public affairs zijn een belangrijke tool in het arsenaal van de marketeer. Marketeers dienen politici als een aparte doelgroep te definiëren en de dialoog met de politiek gaande te houden. In de opmaat naar verkiezingen moeten organisaties en bedrijven veel bewuster en duidelijker laten zien aan welke richtingen zij de voorkeur geven. Ze kunnen kiezers laten zien waar de verschillen liggen. Ze moeten dat doen in het openbare domein. Daardoor brengen zij helderheid in de dialoog en laten ze kiezers zien waar de effecten van hun keuze terecht komen. Als de meeste kiezers hadden geweten hoezeer er gerommeld is in het domein van OC&W dan hadden ze daar nooit bewust voor gekozen. Het onderwijs en haar organisaties of bijvoorbeeld de Publieke Omroep moeten de burgers vertellen wat sommige politiek partijen en hun denkwijze echt betekenen.

P.C. van Gorsel  
Directeur Instituut voor Media en Informatie Management MIM  
Hogeschool van Amsterdam, p.c.van.gorsel@hva.nl

### **Minister Hoogervorst: Miljoenen voor onderzoek medicijnen**

Minister Hans Hoogervorst (VVD) van Volksgezondheid wil 130 miljoen euro investeren in een farmaceutisch instituut. Het nieuwe instituut moet wetenschappers in Nederland houden die nu massaal naar het buitenland vertrekken om daar onderzoek te doen naar nieuwe geneesmiddelen. De minister zegt in NRC Handelsblad dat het kabinet zijn idee steunt. Hoewel de beslissing nog niet is genomen, zou het geld, 130 miljoen euro verspreid over vier jaar, uit het Fonds Economische Structuurversterking (FES) moeten komen. Voorlopig heet het instituut Topinstituut Pharma. Het idee komt uit Amerika. De National Institutes of Health hebben samen elk jaar 28 miljard dollar te besteden aan onderzoek. Tot grote schrik van Hoogervorst 'stikt het daar van de Europeanen'.

#### *Samenwerking*

Het Nederlandse instituut moet een samenwerking worden tussen overheid, bedrijfsleven en universiteiten. De minister heeft al positieve reacties binnen van negen Nederlandse bedrijven, waaronder Organon, onderdeel van Akzo, Crucell, Solvay en Octoplus. Het bedrijfsleven en de universiteiten moeten samen ook 130 miljoen euro investeren, vindt de minister. Universiteiten zouden in plaats van geld ook wetenschappers en apparatuur kunnen leveren.

Bron: NRC 2005

⊕ **Partners:** Ondernemers aan de ene kant en politici en ambtenaren aan de andere kant weten al heel lang dat zij niet zonder elkaar kunnen. Dit besef heeft de laatste jaren een nieuwe dimensie gekregen. Overheden, ondernemingen, universiteiten en andere organisaties uit het maatschappelijk middenveld begrijpen dat ze een gezamenlijk belang hebben in en gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor de gang van zaken in Nederland en daarbuiten. Zelfs de grootste idealisten en wereldverbeteraars zoeken nu support bij hun vroegere 'tegenstanders' (het bedrijfsleven) om hun ideële doelen te bereiken.

EPN is een goed voorbeeld van zo'n plek waar de voorhoede in dit nieuwe denken elkaar ontmoet. Bedrijven, politici, wetenschappers, de ambtelijke top, grote gemeenten, maar ook organisaties als FNV, VNO en Consumentenbond ontmoeten elkaar binnen EPN om te 'partneren', kennis en informatie te delen, en samen te werken aan belangrijke maatschappelijk doelen. Dit gebeurt vanuit een goed begrepen eigen belang. Het is voor de maatschappij van belang dat dit soort gezamenlijke initiatieven van de grond komt en de individuele deelnemers spinnen garen bij de goede contacten, het relatienetwerk, de kennisvoorsprong, de mogelijkheden tot externe profilering en de 'business opportuniteiten' die dit oplevert.

Peter van der Wel  
Directeur EPN

## ⊕ Kloof gaapt tussen politiek en bedrijfsleven

In het afgelopen jaar is veel gediscussieerd over de heftige maatschappelijke ontwikkelingen. Over de rol van de overheid in een informatiesamenleving. Over de politiek die geen weet lijkt te hebben van de dagelijkse werkelijkheid van de burgers. Ondernemers zijn ook burgers. En vanuit ondernemers gere-deneerd kan ik alleen maar beamen dat er een enorme kloof gaapt tussen politiek en bedrijfsleven.

Ik noem u een aantal voorbeelden uit de praktijk van alledag. Voorbeelden die duidelijk maken waarom ondernemers in het heden hun geduld verliezen over overheid en politiek. Een stap verder en we kunnen spreken van een afkeer van de politiek.

Enkele jaren geleden is het Ministerie van Economische Zaken gereorganiseerd. EZ werkt sindsdien met thema's. Een onder-nemer belt zijn vertrouwde contact op het ministerie en legt hem een probleem voor. Het antwoord van de ambtenaar: "Sorry, wij doen geen bedrijven meer. Wij doen alleen nog maar thema's."

Een ondernemer krijgt een exportvergunning voor levering aan Iran. Met het contract is 120 miljoen dollar gemoeid. De Iraanse opdrachtgever wil hem het project slechts gunnen als de projectleider in Nederland kan zijn. Vervolgens duurt het 5 maanden voordat de Iraanse projectleider een visum krijgt.

De Wet SAMEN. Die wet verplicht een ondernemer eens in de zoveel tijd een formulier in te vullen en aan te geven hoeveel allochtone medewerkers hij in dienst heeft. Een ondernemer in de metaalkroctor gaf op: 15 Marokkanen, 15 Turken en 2 Friezen. U gelooft het niet, maar deze ondernemer werd gebeld door een ambtenaar die hem vertelde dat Friezen niet onder de definitie van allochtoon in de Wet SAMEN vallen.

Wie te maken krijgt met de Werkloosheidswet of de Wet Arbeidsongeschiktheid, kan maar beter een studie sociale zekerheid gaan volgen. Het is zo erg gesteld met de uitvoering van deze wetten dat uitkeringsorganisatie UWV onlangs alarm sloeg en een versimpeling van de complexe regelgeving bepleitte. Er zijn bijvoorbeeld wel 8 soorten ww-uitkeringen en het kan gebeuren dat één uitkeringsgerechtigde acht verschillende naast elkaar lopende ww-rechten heeft.

Ik zou u een dag lang kunnen onderhouden met voorbeelden uit de WAO. Ik houd het bij één voorbeeld uit mijn eigen organisatie. Een medewerker zit in de WAO en wil daaruit om weer te gaan werken. Hij schrijft een brief naar de uitkeringsinstan-tie en krijgt als antwoord een brief met de mededeling: "een uitkeringsgerechtigde kan niet zelf besluiten uit de WAO te treden", of woorden van gelijke strekking.

Een medewerker steekt het bedrijf van zijn baas in brand. Hij was geestelijk in de war. Hij wordt opgenomen in een psychiatrische inrichting en belandt in de WAO. Zijn baas moet daarvoor de torenhoge zogenaamde Pemba-boete betalen.

Drs A. Kraaijeveld, voorzitter van de Vereniging FME-CWM  
Bilderbergconferentie, Oosterbeek

⊕ "Parliament has approximately six registered lobbyists for every Member of the European Parliament. That is both a testimony to the openness of the institution and of the growing relevance and importance of the European Parliament's legislative role. The scale and professionalism of the lobbying activity has also improved hugely along with the extension of co-legislative powers with the Council of Ministers." "Recently we have witnessed a number of high profile and closely fought votes on software patents, take-over bids and ports services. Next month's vote on the EU Services Directive is likely to be another case in point. MEPs are frequently inundated with lobby letters, calls and visits from all sorts of well-intentioned sources. As a result Parliament has had to raise its own game in response to provide MEPs with better technical and legal advice in order to discern where a fair and correct balance lies. In my view the more representative and balanced views are those which stand greatest chance of forming the basis of parliamentary compromises."

Graham Watson  
Spokesperson European Parliament in Brussels

⊕ De politiek zal, in weerwil van de kritiek op het Innovatieplatform (IP), gaan beseffen dat er betere interfaces met het bedrijfsleven moeten worden opgebouwd. Het bedrijfsleven zal die interfaces beter moeten herkennen/erkennen. Nu zijn er mechanismes als het IP, waar zich een stevige lobby omheen heeft ontwikkeld, maar ook de SER en de formele subsidieinstanties als SENTER/NOVEM e.d. De huidige interfaces zijn onvoldoende flexibel/dynamisch en denken niet in de tijdslijnen en dynamiek van het bedrijfsleven. De daarmee gepaard gaande verspilling van economische energie zal steeds minder geaccepteerd worden. De overheid zal, wil Nederland in de internationale concurrentieslag een wezenlijke rol blijven betekenen, meer als een bedrijf gaan werken. Dus niet meer praten over subsidies maar over “overheidsinvesteringen” en vervolgens kijken naar de ROI (Return on Investment): Wat levert het de staat op aan economische opbrengst, werkgelegenheid en/of ander maatschappelijk voordeel? Het bedrijfsleven kan meer doen met haar branche-organisaties: die zullen betere interfaces met de overheid (moeten) gaan ontwikkelen. Ons land heeft een wezenlijke stap gemaakt in het (h)erkennen van haar sterke marktsectoren, de zogenaamde “speerpunten”, en eindelijk beseft dat daarbij dan ook (top) instituten nodig zijn. Dit biedt mogelijkheden om onze sterktes beter uit te bouwen in de internationale concurrentiestrijd. Op speerpunten gerichte innovatie aanjagende instituten die ook de kennisparadox direct aanpakken zullen sterke interfaces gaan vormen naar zowel de overheden als tussen bedrijven onderling, branche-organisaties, onderwijs en andere innovatie aanjagende instituten in binnen- en buitenland. Vooral nog is dit de enige uitweg: een uitweg die in andere landen heeft bewezen te werken.

Alhoewel voor veel verbetering vatbaar, heeft ons land al een 4-tal instituten met een top-performance charter maar er zullen enkele moeten worden toegevoegd. Met dit instrument wordt de kennis-paradox te lijf gegaan en kan Nederland weer klimmen op de ranglijst van innoverende naties.

Ook Universiteiten en Hogescholen zullen steeds meer marktgericht gaan opereren en daartoe betere en meer contacten met het bedrijfsleven (moeten) leggen. Politieke partijen zullen deze mechanismes langzamerhand (h)erkennen. Dit is inherent aan ons politiek systeem waarbij de alpha-kennis van onze politici overheerst en weinig mensen uit het bedrijfsleven deelnemen. Voor onze toekomstontwikkeling zal deze politieke balans (moeten) veranderen.

Henk de Vries  
Excellence Manager  
Philips Semiconductors

#### ⊕ **Politiek; steun van de branche is nodig**

Wat ik jammer vind, is dat veel politieke initiatieven om het bedrijfsleven te ondersteunen, zo snel in de grond gedrukt worden. Er wordt vaak lacherig over gedaan. Neem bijvoorbeeld het Innovatieplatform. Een serieus initiatief van de Nederlandse overheid om gezamenlijk met het bedrijfsleven innovatie te stimuleren en –in het kader van dit trendreport– te borgen. Hoewel er veel negatief commentaar is, zie ik dat vaak als ongefundeerd en uit een hoek komen van mensen die er zelf graag bij hadden willen zijn. Wij zijn als PIM blij dat er in ieder geval wat gebeurt en moedigen dit soort initiatieven aan. Balkenende heeft zijn nek uitgestoken en dat verdient hulde. Ook het initiatief in het verleden van Minister Wijers met het stimuleren van startups was een waardevol initiatief dat meer waardering verdiende dan enkel de focus op de problemen die er waren. Die zijn er namelijk altijd als je iets onderneemt. Als marketeers weten we nu eenmaal dat niet alles lukt volgens het eerste plan en daarom moet de politiek vooral doorgaan met vernieuwende initiatieven.

Brancheorganisaties spelen daar een rol in ondersteuning en borging. Onze mening is ook dat de samenwerking tussen overheid en bedrijfsleven verbeterd kan worden. Japan (en nu China) heeft aangetoond dat een structurele samenwerking goede vruchten kan afwerpen.

We kunnen ons helemaal vinden in de uitspraak van J.F. Kennedy: “Don’t start to ask yourself what the country can do for you but ask yourself what you can do for your country.” Brancheorganisaties en bedrijfsleven moeten actiever en proactiever met de overheid en politiek omgaan en niet afwachten totdat er wat uit Den Haag of Brussel komt. We moeten met ons allen proberen in Nederland een klimaat te creëren waar de politiek en bedrijfsleven elkaar beter weten te vinden.

Binnen het Platform Innovatie in Marketing zijn we bezig met een voorstel hoe Nederland op het gebied van Marketing Innovatie zich verder kan ontwikkelen. Binnenkort zullen we richting Ministerie van Economische Zaken hiervoor een voorstel doen. Met onze plannen kunnen we Nederland in een hele korte tijd een stevige economische impuls geven zonder dat het enorme bedragen gaat kosten. Nu nog het juiste loket zien te vinden.

Drs. Hans Molenaar  
Voorzitter Platform Innovatie in Marketing

De toekomst is aan bedrijven met een geïntegreerde communicatieaanpak. Het gaat niet alleen om interne communicatie, marketingcommunicatie en PR. Communicatie naar stakeholders, inclusief politieke beslissers en beïnvloeders is essentieel voor een goede reputatie van een onderneming. Structurele inzet van public-affairs-instrumenten op strategisch niveau levert uiteindelijk ook groei in de markt op. Deze link wordt op menige marketing-/PR-afdeling node gemist.

Door de structurele en strategische inzet van public-affairsinstrumenten tegen elkaar af te zetten ontstaan vier kwadranten die ieder staan voor een type onderneming. Type 1 is de networked onderneming die goed op de hoogte is van de politieke omgeving en een gerenommeerde speler is in de publieke arena. Met name voor multinationals, marktleiders en ondernemingen die dit willen worden is het noodzaak zich de eigenschappen van type 1 eigen te maken. Dit betekent onder meer dat het bedrijf is gericht op invloed en niet op powerplay; dat pro actief en agendazettend actie wordt ondernomen en het zich bewust is van de verantwoordelijkheden in de samenleving.

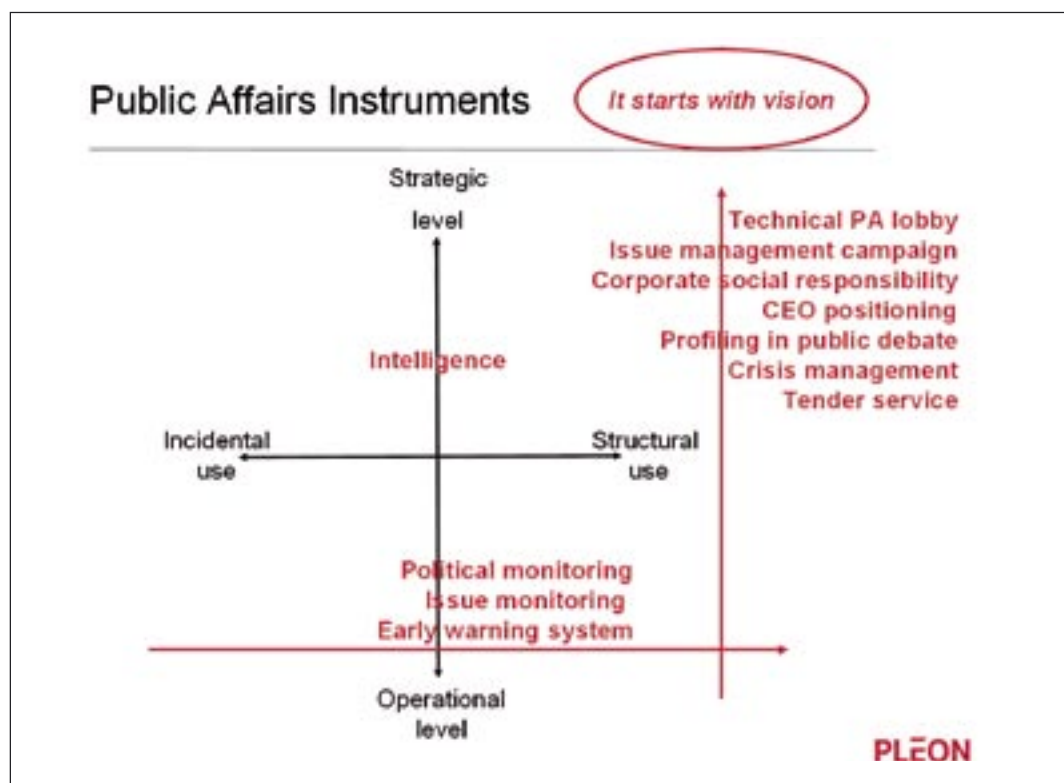
Bij type 2 ondernemingen is public affairs wel verankerd op strategisch niveau, maar wordt het alleen incidenteel ingezet. herkent u zich in deze situatie, dan is actie geboden. Het betekent namelijk dat u zich geregeld in crisissituaties bevindt. Uitspraken van regelgevers of toezichhouders overvallen u; wetgeving vanuit Brussel bereikt u pas als Den Haag met de implementatieprocedure bezig is en er niets meer te veranderen is; uw bedrijf krijgt de nodige aandacht omdat het een behoorlijke marktmacht heeft en u wordt geregeld gevraagd naar uw mening over maatschappelijk-economische ontwikkelingen waar u geen antwoord op

heeft. Dit is het moment structureel public-affairs-instrumenten in te zetten. Keer het tij, wees weer kapitein op uw schip. Type 3 ondernemingen gaan structureel om met public-affairs-instrumenten op operationeel niveau. Dit betekent vaak met een focus op de branche. Door een structurele monitoring van issues en de politieke omgeving is de zaak op orde. Het betekent dat de exposure voor het bedrijf niet verder gaat dan de lokale en wellicht provinciale omgeving. Mits dit een bewuste keuze is, kan het voor vele met name middelgrote bedrijven een prima situatie zijn. Het is wel belangrijk hier dan ook een bewuste keuze te maken.

Type 4 bedrijven zijn bij uitstek intern gericht op het inhoudelijke primaire proces. Zij zijn meestal hiërarchisch ingesteld en hebben nauwelijks zicht op wat er om hen heen aan de hand is. Zij weten niet waar hun concurrenten mee bezig zijn en missen daardoor geregeld aansluiting in de keten bij leveranciers en klanten. Voor ieder die hier zijn of haar bedrijf in herkend is het raadzaam actie te ondernemen. Zelf voor het kleinste MKB-bedrijf is het essentieel te weten hoe de directe omgeving eruit ziet.

Een aparte plaats is in het model ingeruimd voor de visie. Zonder visie is geen enkele onderneming een lang leven beschoren. Zeker niet in deze tijd waarin de maatschappelijke verantwoordelijkheid zwaar telt. Making money is prima, maar niet meer en niet minder dan een middel tot een hoger doel, de missie van het bedrijf en de mensen die het mogelijk maken.

Arthur van Buitenen  
Pleon



# Tendering

# DE PRIJS IS GEEN BEWIJS

**HET STAAT GESCHREVEN** in het inleidende hoofdstuk: trends zijn geen schot in de nacht. Ze ontwikkelen zich stap voor stap en winnen op enig moment aan belang. Dat gaat ook zo met het fenomeen 'tenders'.

Al sinds jaar en dag wordt tendering, ook wel 'request for proposal (RFP)' genoemd, gebruikt bij inkoop van producten en diensten. Het schijnt dat tendering ooit begonnen is in de bouw-wereld. Op basis van bestekken werden aannemers gevraagd zich 'blind' in te schrijven en slechts één prijs af te geven. De essentie is dat er geen onderhandelingen mogelijk zijn, men gaat in principe voor de goedkoopste.

## **Maar, dat is het verleden!**

Inmiddels hebben tenders zich ontwikkeld tot hele complexe processen waarbij prijs slechts één element is. Het vak heet hier eigenlijk 'bid-management'. Het zijn dan tender-teams, soms compleet met war-rooms, beveiliging enzovoort. In de hoogtijdagen bij de UMTS-veilingen mochten de bid-managers geen contact hebben met de buitenwereld, zelfs niet met het thuisfront. Ze hebben dagenlang in bunkers gezeten, zonder mobieltjes en e-mail.

Tendering heeft sterk aan terrein gewonnen. Het voordeel van verkoopprocessen middels tendering is dat het transparant en objectief is in plaats van drijven op relaties. En dat het inkoopgedreven is in plaats van verkoopgestuurd. Drijvende factor is niet alleen meer het inkopen tegen de laagste prijs. Ik vraag me af, in hoeverre moeten inkoop en verkoop op elkaar gaan aansluiten, of misschien wel: integreren.

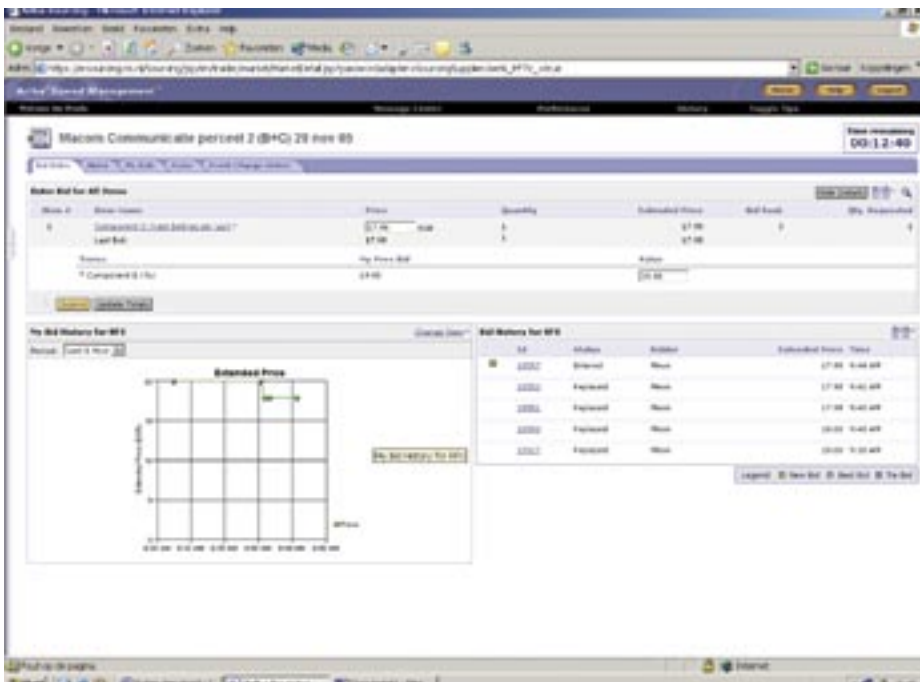
Maar eerst, waarom is tendering zo populair aan het worden? Ten eerste omdat het economische klimaat aan het veranderen is, we gaan van een op groei gestructureerde bedrijfsomgeving naar een kostengestuurd bedrijf (operational excellence, zie ook het hoofdstuk 3 hierna).

Binnen de strategie van operational excellence past ook het verminderen van het aantal leveranciers, waarmee ook gelijk andere – kostenefficiëntere – afspraken gemaakt worden. Minder leveranciers, hogere orders, betere leveringsvoorwaarden en daarmee verlaging van 'cost of ownership'. Meer en meer constateren we dat er exclusieve samenwerkingen worden nagestreefd, zelfs in termen van partnerships (zie trendreport 2005, over allianties).

Het toepassen van tendering wordt ook opgestuwd door de internationale regels. Nieuwe wetten en spelregels inzake corporate governance en het transparant(er) maken van de bedrijfsactiviteiten en processen (o.a. Sarbanes Oxley).

Niet te onderschatten: fraude en vergelijkbare incidenten. Zolang als er gehandeld wordt, wordt er gefraudeerd en gemarchandeerd. Het is bijna onmogelijk om de ingesleten fraudeactiviteiten op te sporen en aan te pakken. Tendering biedt juist een transparante nieuwe structuur waarin het plegen van fraude, of laten we het houden op financiële vergissingen, lastiger wordt. Zo worden ingesleten processen opzij gelegd, en nieuwe processen ontwikkeld.

En dan hebben we de Europese wetgeving waardoor tendering in de overheid gemeengoed is geworden. In bepaalde gevallen is onafhankelijke tendering daar ook verplicht, want zo zijn de regels. De Europese Commissie maakt daarvoor de voorstellen, het Europees Parlement en Europese Raad van Ministers besluiten samen als medewetgevers wat de regels van het tender-spel worden.



Grote ondernemingen zijn ook meer inkoopgedreven gaan werken. Maar trend is dat de bedragen en het gewicht (belang) van de tender lager worden, tenders gaan niet meer over miljoenen, zelfs voor piepkleine bedragen worden tenders uitgeschreven. Tendens gaan niet alleen meer over belangrijke en kritische bedrijfs- of overheidsaanbestedingen, nee, ook voor het leasen van vijf auto's worden tenders uitgeschreven. Tot ergernis van de afdeling verkoop omdat het een tijdrovende (dus dure) activiteit is. Het gaat er meer en meer op lijken dat aankopen inkoopgedreven wordt met meer macht voor inkoop ('purchase rules'). Prijs is daarbij een belangrijke kwalificatie.

⊕ **Tenders? Het feit dat er steeds meer tenders worden uitgeschreven duidt op risicomijdend gedrag enerzijds, maar ook op een bredere oriëntatie op een mogelijke leverancier. Vaak zelfs internationaal. Denk hierbij ook aan het verplichte aanbesteden. In het bijzonder geldt dat je als leverancier je kennismanagement op orde moet hebben wil je een tender op een efficiënte en effectieve manier behandelen. Zeker, prijs is hierbij een belangrijke factor, maar het vermogen een tender te beantwoorden op een manier die kwalitatief aansluit bij de verwachtingen – zeker bij overheden – is een niet te verwaarlozen element.**

Kees Groenewoud  
Director Consulting, Cendris

Toegegeven. Er zijn vele producten te bedenken waar prijs feitelijk de doorslaggevende factor is. In markten met eenvoudige producten met sterk op elkaar lijkende producteigenschappen en toepassingen. Eén van mijn relaties verkoopt injectienaalden. Tendens zijn daarbij heel simpel. Inkooporganisaties openen een website waarop leveranciers zich kunnen inschrijven. Op basis van een standaard kwalificatie van de naalden kunnen via de beveiligde website de leveranciers hun aanbieding inbrengen, met naam en toenaam. Binnen een tijdspanne van, zeg, een uur, kunnen verkopers hun bieding kwijt. Op de site zie je langzamerhand de prijs zakken en zakken en zakken... tot het uur U als de laagste prijs wint.

Wat steeds meer ondernemingen doen is tendering 'automatiseren'. Kleine tenders kunnen tijdrovend zijn om te beantwoorden. Dat automatiseren gaat soms al zo ver dat tenders zelf uitgevoerd kunnen worden op websites. Ook worden stagiaires ingezet om de eerste bid-books te maken, gebaseerd op een standaard-aanpak. Op deze wijze wordt er zeer kosten-efficiënt gewerkt.

Slechts 12% van de overheidsaanbestedingen verlopen volgens de regels van het Europese Hof.

Rapport Naleving Aanbestedingen  
Tijdschrift voor Inkoop & Logistiek – 2005

## Purchase-marketing...

Het inkoopvak professionaliseert zich verder naar 'purchase management', als een strategisch onderdeel van het ondernemingsproces. Hoewel een inkoper feitelijk niet altijd op de hoogte hoeft te zijn van de materie, je kunt niet alles weten, is het wel handig om enig inzicht in de aan te schaffen diensten en producten te hebben.

Door het belang en de betrokkenheid van inkoop in het bedrijfsproces, is de ontwikkeling dat inkoop steeds vroeger in het inkoopproces betrokken wordt. Zo ontstaat er een spanningsveld tussen hen die gaan werken met de te selecteren partijen en de belangen van de inkoper. Zo krijgt de inkoper ook een vinger in de pap als het gaat om de eerste selectie van partijen. Zaken als relatie, verleden, ervaringen met elkaar en kennis van de markt worden door een inkoper vaak minder hoog aangeslagen in de beoordeling van een partij.

### ⊕ Het belang van klantwaarde in prijsstelling

Er worden in Nederland gewoon een hoop producten verkocht tegen een te lage prijs. Veel organisaties laten zich nog altijd leiden door de kosten en te weinig door de waarde die ze voor hun klant creëren. In samenwerking met marktonderzoekbureau Heliview deden Paul Ingenbleek en Theo Verhallen van de Katholieke Universiteit Brabant onderzoek naar pricing-best practices in Nederland. Hieruit blijkt dat de drie elementen kosten, concurrentie en klantwaarde ongeveer even vaak de doorslag geven bij prijsbepaling. Ingenbleek: "Dat zou dus doen vermoeden dat ze ook ongeveer een gelijke invloed hebben op de prestatie van het product. Maar dat is helemaal niet zo. Klantwaarde is altijd belangrijk, concurrentie alleen in bepaalde gevallen, zoals bij consumenten-commodities, en kosten maar een heel enkele keer, bijvoorbeeld als een bedrijf maar één klant heeft die alle kosten moet dekken." De kosten bepalen volgens hem de ondergrens van wat de prijs moet zijn terwijl klantwaarde de bovengrens aangeeft, namelijk wat de klant er maximaal voor over heeft. Maar in de praktijk is de ondergrens blijkbaar heel belangrijk terwijl de bovengrens een beetje uit het oog wordt verloren. Dat kan ertoe leiden dat bedrijven, hoe gek het ook klinkt, te goedkoop prijzen. Verhallen gaat nader in op de 'leerbaarheid' van pricing. "Er zijn twee manieren van leren: ervaringsgewijs en explorerend. Je prijs bepalen op basis van ervaring is op zich niet verkeerd als je een markt al vrij goed kent. Maar wanneer een organisatie met een brede blik de prijs bepaalt, veel soorten informatie verzamelt uit veel verschillende bronnen en die op allerlei verschillende manieren bekijkt, dan hebben we het over explorerend leren. Dat is vooral een goede methode wanneer de relevante ervaring ontbreekt, dus al een bedrijf bijvoorbeeld een onbekende markt betreedt met een nieuw product."

Bron: K. Bosveld

Zijn inkopers wel een gezellig volkje?  
[www.inkopers-cafe.nl](http://www.inkopers-cafe.nl)

## Purchase-marketing...

Binnen de marketingdoelgroepen worden inkopers een apart te benaderen groep met een eigen boodschap. Met daarbij de notitie dat niet ieder bedrijf professionele inkopers heeft en dat inkoop vaak ook 'een taak erbij' is. U kunt inkopers niet over één kam scheren. In uw marketingplanning zult u een aparte pagina moeten reserveren voor de strategie gericht op inkopers. Hoewel verkoop niet direct aan of via inkopers gaat, wordt hun stem in het besliskapittel wel van groot belang. Het centrale thema van dit Marketing Trendreport 2006 is 'borging'. In dit geval gaat het om borging te creëren met inkopers. Het gevaar te veel te concurreren op prijs is daarbij aanwezig. Prijsconcurrentie is als straatvechten, altijd een verloren strijd. Hoewel prijs niet te veronachtzamen is, gaat het om andere zaken. En die moeten ook de inkoper duidelijk zijn. De inkoper kijkt vaak op een andere manier naar uw 'waarden' als de gebruiker en weegt ze op een andere wijze af. Daarom is het aan de marketeer om ook de criteria van de inkoper goed te kennen.

Centrale vragen:

- Hoe krijg ik tenders?
- Hoe win ik ze?

Met name in de overheid is het van belang te weten hoe u op de agenda kunt komen bij het uitnodigen van partijen voor de tender. Het voorbeeld gegeven in hoofdstuk 2 over de gunning van het GSM-kavel aan Libertel spreekt boekdelen. Kans maken uitgenodigd te worden voor overheidstenders, en een serieuze gegadigde zijn, is begrip en kennis hebben van de maatschappelijke belangen. Maar deze vlieger gaat ook op voor het bedrijfsleven.

### Op long- en shortlists te komen bij het purchase-proces

Niet makkelijk, want u dient een goed zicht te hebben op de wijze waarop uw relatie denkt en handelt. Hoe voelen zij, hoe beredeneert men, hoe verloopt een selectieproces, welke alternatieven (merken, voorkeuren) heeft men naast u...

Maar ook:

- Hoe verloopt een beïnvloedingsproces binnen de omgeving van uw klant (cultuur, familie, vrienden, werk, mediaconsumptie)?
- Hoe verschilt het specifieke aanschaffingsproces (koopgedrag) tussen individuen in uw doelgroep?
- Wat is de kennis over uw bedrijf en product of dienst, en hoe komt uw doelgroep aan bepaalde informatie?
- Hoe belangrijk is uw product of dienst voor een specifieke afnemer, en is er een relatie met andere reeds aangeschafte producten en diensten?
- Heeft men uw marketing (communicatie) campagne wel begrepen?
- Welke waarde levert u uw klant, en hoe wordt deze waarde gepercipieerd?

Als u op z'n minst deze vragen kunt begrijpen, en dat is wat anders dan beantwoorden, dan ontstaat er een bewustzijn dat u zal helpen bij de bepaling van uw commerciële strategie op zowel rationele als emotionele argumenten.

Uw klant zal altijd emotionele en rationele keuzes combineren. De ratio krijgt door de toetreding van inkopers in het proces wel meer grip.

- Waarde-innovaties beginnen klein en zijn vaak niet zichtbaar.
- Potentiële waarde van innovatie initiatieven is moeilijk in te schatten
- Waarde-innovatie houdt het doorbreken in van de industriële logica. Dat kan je niet alleen!

P. Matthyssens, K. Vandenbempt en L. Berghman  
Boek: Waardecreatie en innovatie in de industrie (STEM)  
Winnaar PIM Marketing Literatuurprijs 2005

### ⊕ Innovatie in afspraken

Als je te maken hebt met een risicovolle economie, dan moet je de kosten in de gaten houden, zeker als je een nieuwe onderneming start. Dan zorg je voor lage vaste kosten, bijv. door outsourcing. Al vanaf de start van RouteMobiel begin 2004, vinden we focus belangrijker dan alles zelf doen. En die focus is mobiliteit.

We willen de prijs van ons product laag houden, voorlopig is het nog zo dat men vooral voor ons kiest omdat we laaggeprijsd zijn. Maar we gaan de komende periode wel waarde aan ons product toevoegen. Zo willen we een garantieproduct voor tweedehands auto's gaan introduceren. Dat is dus wat anders dan een keuring. De particuliere verkoper geeft dan garantie dat de auto die hij verkoopt, goed is. Ook denken we bijvoorbeeld aan andere producten die te maken hebben met het mobiel maken en houden van mensen, zoals gebruik van nieuwe gprs-systemen. Het past allemaal bij ons bedrijf.

Consumenten kiezen niet alleen voor de laagste prijs. Hoewel men steeds kritischer en slimmer wordt als het om prijs en prijsonderhandeling gaat, blijft de waarde van het product uiteindelijk bepalend. Overigens, hier zie ik ook de trend van smart-buying. Vroeger 'schaamden' mensen zich als ze zeiden dat ze bij de Aldi hun boodschappen haalden, dat wordt tegenwoordig als slim ervaren.

Een andere trend die ik zie, niet alleen bij consumenten, is dat men meer en meer de zaken zelf wil regelen. Modulair vaak. De slimheid van het bedrijf zit 'm er in dat je de schakels kent waar jou module deel van uitmaakt, wat de waarde ervan is.

Innoveren doe je niet alleen op productniveau. Innovatie kan ook plaatsvinden in afspraken die je met partners maakt. Zo hebben we de deals die we met onze partners hebben gesloten ook ontwikkeld in samenhang met de wensen en eisen van de klant. We hebben een formule neergezet die goed voelt voor alle partijen. Zo creëer je de noodzakelijke waarde voor de klant om een gezond bedrijf neer te zetten.

Michiel Muller  
Directeur RouteMobiel

## Samenwerking met inkoop

In welke mate kunt u samen met inkoop de spelregels bepalen. Waaraan dient de tender te voldoen. In mijn optiek is het van groter belang om uit te kunnen leggen wat de waarde is naast een bepaalde prijs. Vanuit het begrip waarde kan een marketingbegrip als 'customer value' worden omschreven als de som van de voordelen die een klant door een aankoop geniet minus de geïnvesteerde kosten. De kosten bestaan zowel uit de financiële kosten voor het aanschaffen en het onderhoud, als uit de tijd die wordt gespendeerd aan aanschaf, fouten en ongemak. Zowel de materiële als immateriële kosten verlagen de klantwaarde (Treacy & Wiersema).

De Amerikaan Bradley Gale is auteur van het boek 'Managing Customer Value'. Eind vorig jaar was hij in Nederland en gaf een interview aan Het Financieele Dagblad. Wat is de waarde van een product, en hoe stel je die vast? Veel bedrijven redeneren als volgt, zegt Gale. "Wat zijn onze kosten, daarbovenop doen we een bepaald percentage voor de winst, en ziedaar, dat is de prijs. Die wijze van prijsbepaling houdt echter alleen rekening met interne factoren, niet met de klant." De enige waarde die er echt toedoet, zegt Gale, is de waarde die klanten aan het product hechten en de prijs die zij bereid zijn ervoor te betalen. Als prijs het enige criterium zou zijn, aldus Gale, reed iedereen in een Lada.

## Van customer value naar purchase value

Customer value is een kernbegrip aan de vraagzijde en is de waargenomen waarde van een dienst voor de klant. Klantwaarde is een maatstaf van hoeveel de klant bereid is te betalen voor een dienst of een goed (Vries, van Helsdingen en Kasper). Customer value heeft betrekking op de waarde die gebruikers ontleen aan producten / diensten.

Customer value is een 'doel-middel model': een klant koopt en gebruikt een product of dienst om via de gevolgen van de producteigenschappen doelen te behalen. Het customer value model laat zien dat gebruikssituaties een belangrijke rol spelen bij hoe klanten producten of diensten evalueren en wat zij willen. Juist hier zouden inkopers sterk betrokken moeten worden, opdat zij ook meer op gebruikssituaties de waarde van producten en diensten bij de inkoop kunnen meewaarderen. Zo ontwikkelen inkopers dus feitelijk hun eigen 'purchase value'. Vanuit de brede ondernemingsdoelen het belang van gevolgen vaststellen, en van daaruit het belang van producteigenschappen (of eigenschappen van diensten) bepalen.

De (nieuwe?) pagina in uw marketingplan is gericht op de inkoper (purchase-marketing...).

## ⊕ Tender-gedreven marketing... Het is toch de 'klik'

Er wordt inderdaad niks meer besteld zonder concurrerende offerte of grote tenders!

En tenders winnen is met name bij grote automatiseringsprojecten vaak een lastig te begrijpen fenomeen. Bij de ene klant hoor je in de nazit dat je "eigenlijk een te grote organisatie bent waardoor ons account zou kunnen wegvallen", een pitch later hoor je dat "je eigenlijk een te kleine organisatie bent, die voor dit gigaproject toch iets te klein geschapen is." Tja, wat wil de klant nu eigenlijk? Soms bied je een oplossing aan van 10 in serie geschakelde producten, en dan mis je net weer product 11 waar partij X weer beter in is - terwijl partij X 5 van de 10 producten van ons weer niet heeft.

Helemaal wanhopig is het prijsvergelijken. Bedrijf A berekent lage hosting-kosten, maar hoge bouwkosten. Bedrijf B net andersom, maar compenseert dat dan weer in hogere variabele kosten. En helemaal paniek is het als ook de interne organisatie van de klant gaat meepitchen. Maar het grappige is dat - ondanks het feit dat een tender ogenschijnlijk objectief is en meetbaar is - er toch vaak op subjectieve gronden wordt toegekend. Dus is het uiteindelijk toch de 'klik' die organisaties over en weer hebben die de doorslag geven.

## Trompetteren...

Overigens is het tender-proces nog niks vergeleken met auditie doen voor een symfonieorkest. Daar moeten 50 trompettisten één voor één achter een zwart gordijn plaatsnemen om ieder 10 minuten voor de jury voor te spelen, en mogen er 5 door naar de volgende ronde. Wat dat betreft hebben we het nog zo slecht niet.

Pieter Stroop  
Experian

⊕ De agressievere vorm van tendering zal de noodzaak tot het ontwikkelen van creatievere interfaces met de opdrachtgevers noodzakelijk maken. De toegevoegde waarde zal via andere/nieuwe wegen moeten worden gecommuniceerd. Moderne media zullen daarbij o.a. een rol spelen maar ook adaptieve marketing. Je komt bij opdrachtgevers gemakkelijker binnen als het huiswerk goed is gedaan: ken de opdrachtgever door en door en laat dat blijken.

Noot: In de USA bestond in de 90-er jaren een communicatieadviesbureau dat haar opdrachtgevers zorgvuldig selecteerde en een indrukwekkende voorstudie deed op het randje van bedrijfsspionage, en vervolgens een aanbod deed voor een verbeterproces. Meestal was de opdrachtgever direct 'verkocht' en onder de indruk van het vele voorwerk, de enorme investering die al was gedaan.

Henk de Vries  
Excellence Manager  
Philips Semiconductors

The American Marketing Association suggests that Marketing is "the process of planning and executing the pricing, promotion, and distribution of goods, ideas, and services to create exchanges that satisfy individual and organizational goals." Another definition, perhaps simpler and more universal, is the process of moving people closer to making a decision to purchase, use, follow, refer, upload, download, obey, reject, conform, become complacent to another person's, society's or organization's value. Simply, if it doesn't facilitate a "sale" then it's not marketing.

### Verkoop is marketing, inkoop moet dat worden

Terug naar het centrale thema van dit trendreport... borging.

De observatie is dat er meer en meer getenderd wordt, met name bij projecten waarbij een vaak gecompliceerde en tijdrovende tendering niet altijd een zinnige bezigheid is. Waarom niet? Enerzijds omdat tijdsbesteding en kosten niet opwegen tegen het belang en de kosten van het in te kopen product. Anderzijds omdat tendering het contact tussen leverancier en klant vertroebelt.

Marketing dient het element inkoop in haar strategie te incorporeren met een focus op voorlichting, customer value en intern de kennis borgen van de problematiek van de klant. Verkoop is en blijft een marketingvak, inkoop (purchase) zou dat moeten worden. De marketeer dient kennis te ontwikkelen over tendering en tender-processen, over purchase-management. Marketeers moeten dichter – samen met sales – op inkoop van klanten zitten, daarbij betrokken worden. Wilt u uw tenders verbeteren, dan dient het vak van purchase-management veel meer op marketing gestuurd te worden, gebaseerd op de klassieke grondslagen van marketing. Dat is niet alleen de P van prijs. Uiteindelijk zal ook purchase-management ongetwijfeld de belangen in gaan zien van relatievorming, partnering en allianties, wederzijds waarde creëren, innoveren in samenwerking... En dat dus meenemen, meewegen in haar purchase.

In de omschrijving van het begrip marketing door de American Marketing Association staat luid en duidelijk dat als er geen 'sale' is, het geen marketing mag heten.

Inkoop heeft alles met 'sale' te maken, ook bij inkoop staat de 'sale' centraal. Verkoop-Inkoop, we zouden er eigenlijk één woord voor moeten verzinnen...

## Soorten tenders...

### *Formele/geformaliseerde offerte aanvraag*

Deze wordt ook wel Request for Quotation -RFQ- genoemd. Hierbij wordt (veel) informatie gegeven over het aanvragende bedrijf (bijv. algemene voorwaarden, reden van aanvraag, korte bedrijfspresentatie e/o briefing), maar men kan als reactie volstaan met een offerte (quotation).

### *Request for proposal*

Hierbij wordt aanzienlijk meer dan een formele vraag gesteld. De klant legt zijn huidige en gewenste situatie uit en geeft eventueel randvoorwaarden. De aanbieder wordt gevraagd om aan de hand hiervan een oplossingsvoorstel (proposal) te geven en deze te doen vergezellen van een kostencalculatie.

### *Request For Information (RFI)*

De RFI wordt ook wel 'Vendor Rating' genoemd (alhoewel er bij een vendor rating ook weer sprake is van beoordeling op prijs; dit is bij een RFI juist het kenmerkende ontbrekende element). Een RFI is een verzoek aan de leverancier om de potentiële afnemer inzicht te geven in het bedrijf van de leverancier. Bij de selectie worden veelal over de volgende onderwerpen vragen gesteld: mission statement, specifieke omzetten, jaarverslagen, juridische eigendomsstructuur, eventuele garantstellingen van banken of concernbedrijf (soortgelijke) referenties, ISO-certificering, opsommingen/ beschrijvingen van procedures/werkinstructies, inkoop/logistiek/procurement, juridische zaken en productie, financiële performance, geschiedenis, betaling belastingen/sociale premies, verzekeringen, beschrijven van voorgelegde case(s)/ doen van oplossingsvoorstellen (jawel, de veelgewraakte 'gratis consultancy').

Bovengenoemde zaken zijn niet uitputtend en kunnen zeer divers zijn. Dit is de reden dat de informatieverzameling en bewaren van deze informatie in de praktijk door gespecialiseerde personen/groepen gebeurt. Bij de Europese aanbesteding worden bovengenoemde zaken gestructureerd gebruikt

door onderverdeling in kwalificatiecriteria, selectiecriteria en uitsluitingsgronden of knock out criteria (zie hieronder).

### *(Call for) Tender*

Een Call for Tender is een geformaliseerde offerte-aanvraag, waarbij de aanbieder zich volledig dient te conformeren aan de in de tender gestelde eisen. Men kan meer aanbieden (kwaliteit, aantallen), maar dit is voor de gunning niet relevant, en maakt mogelijk de aanbieder duurder dan die van andere aanbieders. Een Call for Tender is bij uitstek het vakgebied van inkopers; zij vertalen de bedrijfsbehoeften in een exact geformuleerde set van eisen en wensen, die op basis van het bestek/Programma van Eisen in de Call for Tender worden neergelegd. De aanbieder concurreert dus alleen nog maar op prijs!

### *Europese aanbesteding*

Een Europese aanbesteding is een combinatie van een RFI/ vendor rating en een Call for Tender. Indien de RFI/vendor rating vooraf gaat aan de call for tender is er sprake van een, 'niet-openbare' Europese aanbesteding. Alleen de partijen die RFI/vendor rating fase doorkomen zijn gerechtigd te antwoorden op de Call for Tender.

Bij Europese aanbestedingen heet deze RFI/vendor rating en de beslissing de preselectiefase. De preselectie bij de Europese aanbestedingen kent als doel het selecteren van een voldoende aantal leveranciers voor gezonde concurrentie tijdens de volgende fase (offertefase). In de regel betekent dit dat ca. 5 tot 8 partijen geselecteerd worden. Bij de preselectie wordt een geformaliseerde methode gebruikt om de opdracht te gunnen op basis van de Richtlijn Europees aanbesteden.

Uit: tenderen voor dummies

[www.xs4all.nl/~jvile/Tenderen%20dummies.htm](http://www.xs4all.nl/~jvile/Tenderen%20dummies.htm)

Risk

# IN DE HAVEN ZIJN SCHEPEN HET VEILIGST

**ZONDER RISICO NEMEN** vaart niemand wel, letterlijk en figuurlijk. Schepen zijn niet gemaakt om alleen maar in de haven te liggen. Ondernemingen blijven ook niet kansloos stil liggen, ondernemen is risico nemen.

Maar in de huidige tijd, met een op deelgebieden aantrekkende economie, en wellicht al een beetje betere kaspositie dan afgelopen jaren, maar met de littenkens van de beurshype en internet-bubble nog zichtbaar... denkt u vast wel twee keer na over nieuwe productintroducties, innovaties, aanboren van nieuwe markten en zoeken naar nieuwe klanten. Dan wordt er gerekend, en minder vertrouwd op gutfeeling. Business-cases maken. Risico's calculeren. En u zegt tegen uzelf dat het toch van de gekke is dat nog steeds 95% van de productintroducties faalt en slechts 5% succesvol is. En u bent niet meer tevreden met de Pareto-regel: 20% van de klanten realiseert 80% van de winst.

In het vorige hoofdstuk schreven we al dat het economische klimaat aan het veranderen is, we gaan van een op groei gestructureerde bedrijfsomgeving naar een kostengestuurd bedrijf (operational excellence). Operational excellence kenmerkt zich door de levering van betrouwbare producten en diensten tegen concurrerende prijzen. Concurrerend houdt helaas nog te vaak in: te laag in prijs, geheel met de trend mee van het vorige hoofdstuk over tendering.

Organisaties zijn dan zodanig ingericht dat ze de kosten in de hand houden; centraal gestuurd, procedure en regelgeving genormaliseerd, repetitieve taken benoemd, standaardisatie ingevoerd, optimaal benutten van schaalvoordelen, maar met een gebrek aan variëteit en opties. Het management is voornamelijk intern gericht. Operational excellence... en dat levert niet altijd de laagste prijs op, maar gelet op betrouwbaarheid, duurzaamheid, gemak en strakke samenwerking met klanten (inkopers?) vaak wel in de laagste operational costs. Beetje saai, maar het is wel vriendelijk voor uw kassa op korte termijn. Vraag is echter of u hier beter mee af bent op de lange(re) termijn...

## **Operational Marketing Excellence**

Geheel in de lijn van operational excellence wordt –net als alle andere bedrijfsactiviteiten– ook marketing meegenomen. Marketing vanuit operational excellence resulteert echter maar al te vaak in een middle-of-the-road-positie van de onderneming. Toegegeven, er wordt wellicht op betrekkelijk veilige wijze geld verdiend, maar voornamelijk door kostenreducties. Als er al nieuwe productlijnen of diensten ontwikkeld worden, is er dan sprake van een echte innovatie en dus doorbraak?

Als u altijd onder de 'leading edge' wilt blijven, is dat een goede aanpak. Wilt u een marktonderscheidende positie bereiken, dan is dit niet altijd de juiste weg. Maar gegeven de regels van vernieuwing, met de kans op verliezen van geld, marktpositie, naam en faam, denkt u vandaag de dag wellicht wel meer dan één keer na om het hoofd boven het maaiveld uit te steken.

## PIC

Het proces van marketing is eigenlijk eenvoudig. Het gaat om planning – implementation – control. Met een goede planning en implementatie zou u theoretisch een lange controle kunnen behouden. De markt roept echter vaak om vernieuwing. Niet alleen van op productniveau, maar ook bij klantcontact, contracten (zie RouteMobiel voorbeeld in dit report), serviceniveau en aantal en vormen van keuzes.

Vernieuwing is risico nemen. Diverse reacties in dit hoofdstuk delen dat. Het hoort bij elkaar. Maar risico's zijn niet prettig voor uw kassa, uw inkomensstroom.

We zien in de marketing steeds vaker het begrip 'risk-marketing' genoemd worden. Risk-marketing gaat niet alleen over het signaleren en voorkomen van risico's, maar veel eerder over het optimaliseren van inkomensstromen. Risk-marketing is de marketingdiscipline waarmee u winststromen optimaliseert door risico's die de efficiency en effectiviteit van het bedrijf negatief beïnvloeden, te benoemen en te voorkomen.

Finance is economics with time and risk.  
Marketing is finance with a product plan.

Uw markt trekt aan, de markt vergroot. U wilt profiteren van die groei en marktaandeel en/of share-of-wallet winnen. Hoe gaat u de risico's managen die u weerhouden op optimale wijze te profiteren.

## Groeiers versus de niet-groeiers

### Groeiers

- service-aanbieders
- down/midstream
- hoog rendement
- strategie: superieure klantwaarde

Leidt tot 39% verhoogde concurrentiedruk

### Niet groeiers

- product-aanbieders
- upstream
- laag rendement
- strategie: efficiency in processen

Leidt tot 54% verhoogde concurrentiedruk

Voordat er sprake kan zijn van innovatie en introductie van nieuwe producten al dan niet in combinatie met nieuwe markten, is het nodig om een groeistrategie te bepalen. Volgens de PIM Marketing Literatuurprijs-winnende auteurs van 2005 is waarde-creatie de strategische keuze boven operational excellence. Hoewel zij in hun boek de nadruk leggen op industriële producten, vind ik dat deze strategische keuzes voor meer organisaties geldt. Of u nu in de retail of automotive zit.

Risk-marketing optimaliseert inkomensstromen... Of dit een kabbelend beekje of een snelstromende rivier wordt, hangt samen met de concurrentiedruk. En om de concurrentiedruk te verlagen is het noodzakelijk uw organisatie aan te passen. Service is daarbij een steeds belangrijker aspect. Uiteindelijk is service een 'loyalty' aspect, het zorgt voor klanttevredenheid. Tevreden klanten lopen nu eenmaal wat minder snel weg. Prijs is dan minder van belang bij 'churn'. Slechte service is wel vaak de reden dat uw klanten weglopen. Dat blijkt uit vele onderzoeken. Service wordt over het algemeen slecht geïntegreerd in marketingdenken. Dat in tegenstelling tot klantrendement dat een centrale plek in veel marketingplannen bezet. En dat staat weer wat haaks op hoe CRM-mensen in organisaties denken. Uit onderzoek van het CRM Genootschap in 2005 onder meer dan 200 bedrijven die CRM hebben ingevoerd, blijkt dat het hoofddoel daarvan het bereiken van 'optimale klanttevredenheid' is. Op zich een nobel streven, maar ik had eerlijk gezegd gedacht dat 'klantrendement' het eerste streven zou zijn. Een tevreden klant is daarbij een conditio sine qua non en geen doel op zich.

Overigens kunt u ook met ontevreden klanten een hoog klantrendement bereiken, maar daar hebben we het maar niet over. Wellicht een trend van volgend jaar...

Het probleem van upstream markets is nog teveel aanwezig bij bedrijven die teveel bedrijfsactiviteiten zelf in huis hebben, en dan met name de activiteiten die niet direct bij de core business behoren. Ik wil niet ingaan op 'oude industrieën', die worden verplaatst naar lage lonen landen als India, Polen, Rusland. Oud is relatief, we hebben het ook over ICT...

Maar van belang is dat bedrijven zich lichter maken. Professionals travel light. Bedrijven die zich meer kunnen richten op de core business, en bedrijfsactiviteiten die niet direct de relatie en waardecreatie met klanten ondersteunen, uitbesteden, kunnen een lage concurrentiedruk realiseren.

Een hoge druk van de concurrentie betekent meer geld uitgeven. Het is dus toch zaak om uit de vicieuze cirkel te komen die veroorzaakt wordt door risk-marketing enerzijds (eerst rekenen dan durven) en innovatie anderzijds (doen, meten, verbeteren). Risk-management is op de korte termijn goed om de risico's in kaart te brengen en een voldoende kasstroom te genereren. Maar onvoldoende om op de langere termijn waarde toe te voegen met innoveren. Hoe breng je dit samen?

Zouden we het dan toch Echternach-marketing moeten noemen? Twee stappen vooruit, een stapje terug... Twee stapjes vooruit innoveren, een stapje terug met risico's inventariseren.

#### ⊕ ROMI

Ik zie een duidelijke trend naar accountability van de marketingfunctie. In de eerste plaats zien we dat Return on Marketing Investment (ROMI) een steeds meer prominente plaats binnen de marketing krijgt. Zowel aandacht voor korte als lange termijn effecten van marketingbeslissingen groeit. Dit vergroot de interesse in (meet-)instrumenten die ingezet kunnen worden om dergelijke evaluaties mogelijk te maken. Vandaar dat steeds meer bedrijven spreken van het invoeren van 'marketing dashboards'.

Weliswaar wordt door veel (veelal grotere) bedrijven nu al verschillende metingen gedaan naar marketing performance, maar het geïntegreerde inzicht hierin ontbreekt vaak. Hoe hangen effecten samen? Hoe is korte termijn vs. lange termijn effect? Complementair aan bekende financiële meetinstrumenten is er meer aandacht voor marktgebaseerde instrumenten zoals customer equity, customer lifetime value (wat is de klant waard voor mij in financiële termen?), customer value (wat is de waarde van mijn aanbod voor de klant?), brand value en relationship value. Daarnaast is er reeds enige tijd aandacht voor beslissingsondersteuning in marketing, waarbij management intuïtie/ervaring wordt aangevuld met analytische tools; in dat kader wordt ook wel gesproken over marketing engineering, in het kader waarvan (kwantitatieve) analyses helpen om beter overwogen marketingbeslissingen te kunnen nemen.

Prof. dr. Ruud T. Frambach  
hoogleraar Marketing aan de Vrije Universiteit Amsterdam

#### Gaat het weer goed met ons?

Toename lage inkomens tot en met 2005; herstel in 2006  
Na een jarenlange daling nam het percentage huishoudens met een laag inkomen in 2003 weer toe; in 2002 had de armoede in Nederland een laagste punt bereikt. In dat jaar had 8,8% van alle huishoudens een laag inkomen. Het aandeel lage inkomens steeg in 2003 naar 9,8%. Dat komt overeen met 642.000 huishoudens. Hiervan verkeerde iets minder dan een derde al vier jaar of langer onder de lage-inkomensgrens. Ramingen laten zien dat het percentage lage inkomens ook in 2004 en 2005 nog stijgt, tot 10,5%. Op grond van de verwachtingen over de koopkrachtontwikkeling zal het aandeel lage inkomens in 2006 vervolgens weer dalen tot het niveau van 2003. Dat geldt evenwel niet voor alle groepen. Onder de alleenstaande uitkeringsgerechtigden zal de groep met een laag inkomen naar verwachting met bijna 3 procentpunten toenemen ten opzichte van 2003. Hiertegenover staan de alleenstaande 65-plussers; het percentage lage inkomens neemt voor deze groep waarschijnlijk met ruim 3 procentpunten af. De relatieve omvang van de lage inkomens onder werknemers (met en zonder kinderen) en niet-alleenstaande 65-plussers blijft nagenoeg gelijk tussen 2003 en 2006.

#### Stijging huishoudens met minimuminkomen

Ook het aandeel huishoudens onder de beleidsmatige grens liet in 2003 een stijging zien en kwam uit op 10,1%. In 2001 was dat nog 8,8%. In absolute aantallen betekende dat een stijging van het aantal huishoudens met een minimuminkomen met bijna 90.000. Daarmee kwam het aantal minimuminkomens in 2003 met 657.000 net uit boven het aantal lage inkomens. Ruim een op de drie huishoudens onder de beleidsmatige grens verkeerde daar al minstens vier jaar.

#### Risicogroepen

Groepen huishoudens hebben in uiteenlopende mate te maken met een laag inkomen. Tot de risicogroepen behoren de eenoudergezinnen, huishoudens met een uitkering en niet-westerse allochtonen. Onder de werkenden hebben zelfstandigen een relatief hoog percentage lage inkomens. De ontwikkeling van het aandeel lage inkomens onder niet-westerse allochtonen is ongunstig. Daarentegen is de positie van gepensioneerden verbeterd.

Armoede Monitor  
Sociaal Cultureel Planbureau / Centraal Bureau voor de Statistiek

## ⊕ Risk-marketing...

Natuurlijk moeten marketeers hun stappen overdenken en gecalculeerde risico's nemen, maar ik geloof niet dat je alles van te voren kunt doordenken en dus marketing volgens het handboek kunt bedrijven.

Laat ik twee gewaardeerde marketeers aanhalen. CMO Andrea Ragnetti van Philips en Tex Gunning van Unilever Azië. Ze laten in essentie op geheel eigen wijze zien waar marketing om draait.

Ragnetti: "Ik denk dat marketing leeft van verbeelding. Maar de laatste twee, drie jaar hoor ik alleen maar praten over metrics en return on investment. Het risico bestaat dat we de bean counters van de organisatie worden en onze primaire rol vergeten. We zijn de onvervangbare creatieve link tussen de organisatie en de buitenwereld. Dat verliest men uit het oog en wat betekent dat? Marketeers worden saai. Ze lezen niet en zijn niet nieuwsgierig. Ze gaan niet naar het museum en theater, luisteren niet naar muziek. Ze zijn niet op de hoogte van de trends."

Gunning van Unilever: "Meer en meer begin ik me te realiseren dat marketing een art is. Die moet je ontwikkelen en je moet er de genen voor hebben. Als ik naar de kunstacademie ga word ik niet toegelaten, hoe gemotiveerd en slim ik ook ben. Ik heb gewoon de genen niet om artistiek werk te leveren. Voor marketeers geldt hetzelfde. Heeft deze meneer wel de genetische code om dat empathische gevoel op te brengen, te kunnen zien, voelen en horen wat consumenten drijft in verschillende levenssituaties en contexten waarin ze functioneren? Kan hij dat gevoel vertalen in conceptuele behoeftes die we weer kunnen omzetten in productattributen?"

De boodschap: marketeers moeten passie hebben. Marketing is dus geen baantje van negen tot vijf.

Theo van Vught  
Hoofdredacteur Tijdschrift voor Marketing, Kluwer

## ⊕ Dus 'Bergopwaarts met Hoogtevrees' en dan borgen en risk-managen en zonder ondernemersrisico weer mee met die aantrekkende economie! Geloof u erin? Ik vind het niks!

Ons grote probleem is juist dat er dingen bestaan die zich niet geheel laten beheersen. En laten die dingen nou net innovatie heten, of klanten. We moeten het niet af willen regelen, maar leren omgaan met risico. Momenteel heeft iedereen de cursus 'hoe managen we innovatie' gevolgd, maar waar is ook alweer al die innovatie die we moeten managen... We moeten weer leren kathedralen te bouwen! Jezelf rigoreus afrekenen en analyseren waar dat oplevert. Maar dan (daarop) vertrouwen, ruimte scheppen, risico's nemen, echte keuzes maken, juist vanuit je hart werken en vaak miskleunen. Alleen dat zal ons echt dichterbij briljantie brengen.

Daan Quakernaat  
<http://www.quakernaat.nl>

## ⊕ Speel nooit op zeker...

De stelling dat meer informatie leidt tot betere beslissingen is allang achterhaald. Zie bijv. het boek van Malcolm Gladwell, Intuïtie, de kracht van denken zonder er bij na te denken (Amsterdam, uitgeverij Contact, 2005). We zitten hier in het gebied van de cognitieve psychologie. Wat we moeten leren is niet te kijken naar wat we kunnen maar naar wat we willen. Niet te kijken naar de best practices (dan word je ten hoogste tweede), maar naar next practices. Dat vereist lef. Maar Loesje zei het al: het meervoud van lef is leven.

Als je op zeker speelt, verdien je geen geld. Want anderen gingen je al voor. Ik wijs nog op een ander feit. De hoogste inkomens en maatschappelijk prestige, een enkele uitzondering daargelaten, vallen in beroepen die falen voorkomen. Accountancy, advocatuur et cetera. Heeft allemaal niets met ondernemen te maken. Omgekeerd, wat brengt het iemand echt innovator te zijn? Als je geluk hebt, word je gedooft. Ik heb daar laatst nog een aardige discussie over gehad tijdens een speech die ik daar hield.

Wat ik denk is dat de corporates met hun machtsgeoriënteerde, intern gerichte houding hun langste tijd gehad hebben en we stap voor stap terugkeren in het MKB-gevoel waar de baas nog gewoon wakker ligt van het idee die order niet te krijgen. Daar gebeurt het. Ik voorspel een grote toekomst voor de franchiseorganisatie. Franchise is de vorm waarin de ondernemerszin diep in de organisatie komt te liggen (beslissen, betalen en genieten in een hand) waardoor de ondernemer aan het stuur blijft. Maar waarin je tegelijkertijd wel de mogelijkheid van inkoopkracht blijft organiseren.

Je ziet in deze beweging terug dat een organisatie eigenlijk bestaat omdat die goedkoper dan de markt samenwerking kan organiseren. Nu de markt dat door internet veel goedkoper kan (tenminste 40%), moet je de markt in je onderneming binnenlaten. Zo verdamp de hiërarchie als coördinatiemechanisme ten gunste van interne markt en maken handboeken met uitgeschreven werkprocessen plaats voor intranetten, portals, links en franchises. .

Lees ook: Ondernemen aan de maas, inholland november 2005, van de hand van Frans van der Reep.

Drs Frans van der Reep, geschreven als lector e-Business Hogeschool INHOLLAND Rotterdam. Daarnaast ook senior strategist KPN

## ⊕ Het Nieuwe Werken

Dankzij innovatie van bedrijfsprocessen, strategisch inzicht en maatwerkdiensten kan er sterker dan ooit tevoren concurrentievoordeel worden behaald uit het vermogen om ideeën om te zetten in concrete waarde. We bewegen ons steeds meer naar een diverse wereldmarkt die toch één geheel vormt, met klanten, partners en toeleveranciers uit verschillende culturen en continenten, die allemaal met elkaar samenwerken. Deze wereldwijde arbeidspool is altijd actief en staat altijd onderling in verbinding. Dat vraagt om nieuwe tools om werknemers te helpen bij het organiseren en indelen van hun werk en hun privé-leven. Zakendoen wordt steeds transparanter en er is steeds meer behoefte aan verantwoordelijkheid kunnen afleggen, beveiliging, en privacy binnen en tussen organisaties. Een hele generatie jonge mensen die is opgegroeid met het internet, betreedt nu de arbeidsmarkt. De manier van werken met internet en de gebruikte technologieën zijn voor hen net zo gewoon als pen en papier.

Al deze veranderingen zorgen ervoor dat mensen op nieuwe en betere manieren kunnen werken. Maar ze brengen ook een reeks nieuwe uitdagingen met zich mee: een stortvloed aan informatie, een constante vraag om aandacht, nieuwe vaardigheden die mensen zich eigen moeten maken en een niet-aflatende druk om de productiviteit te verhogen.

'Informatie-overload' is bijvoorbeeld nu al een ernstige rem op de productiviteit. De gemiddelde kenniswerker in de VS krijgt vandaag tien maal zo veel e-mail als in 1997 en naar verwachting zal deze hoeveelheid de komende vier jaar nog eens vervijfvoudigen. Een recent onderzoek laat zien dat 56 procent van de werknemers overweldigd wordt door meerdere, gelijktijdige projecten en dat ze te vaak worden onderbroken bij hun werk. Eenderde meent dat multi-tasking en afleidingen hen ervan weerhouden om zaken eens van een andere kant te bekijken en te analyseren wat ze aan het doen zijn. In Groot-Brittannië wordt geschat dat bijna eenderde van de ziekte-dagen en afwezigheid wordt veroorzaakt door stress.

Wat zijn de ontwikkelingen van het nieuwe werken?

- **Patroonherkenning en adaptieve filtering:** het wordt binnenkort mogelijk om vele routinetaken te automatiseren aan de hand van regels en aangeleerd gedrag.
- **Geïntegreerde communicatie:** biedt één toegangspunt voor alle netwerken, die volledig gelijk is voor alle toepassingen en apparaten.
- **Aanwezigheidsinformatie:** biedt nieuwe kansen voor betere ad-hoc samenwerking, voor het oplossen van problemen en voor het zorgdragen dat taken worden uitgevoerd met beschikking over de laatste informatie en inzichten
- **Samenwerking binnen teams:** krachtige tools voor automatisering van de workflow en het koppelen van alle benodigde mensen, informatie en middelen zullen de komende tien jaar de mogelijkheden van gemeenschappelijke werkomgevingen of 'workspaces' aanzienlijk verbeteren.
- **Optimalisatie van toeleveringsketens:** Met behulp van XML en uitgebreide webservices kunnen bedrijven steeds

gemakkelijker naadloos informatie en processen met partners uitwisselen en toeleveringsketens vormen die zich uitstreken over meerdere organisaties, maar die als één geheel opereren

- **De juiste informatie vinden:** een nieuwe laag van context-gevoelige diensten zullen flexibele en intuïtieve manieren bieden om informatie te beheren op een wijze die veel verder gaat dan de 'file and folder'-metafoor van nu
- **Trends herkennen door business intelligence:** geavanceerde algoritmes zullen in staat zijn om miljoenen gigabytes aan informatie door te nemen en om trends te herkennen die menselijke analisten wellicht zouden missen
- **Inzicht en gestructureerde workflow:** een belangrijke bijdrage in het terugbrengen van de frustratie, verloren tijd en fouten die het gevolg zijn van niet of slecht functionerende processen.

Microsoft heeft zich al ruim twee decennia ingezet voor innovatie op het gebied van de informatiewerker - en in vele opzichten zijn beginnen we nu pas te ontdekken hoe software mensen kan helpen bij het verwezenlijken van hun ambities.

Bill Gates  
Chairman en Chief Software Architect  
Microsoft.



## ⊕ Klant wordt mede-manager van bedrijf

Risico bij ondernemen is niet uit te sluiten maar wel te reduceren. Eén van de trends die ik signaleer in die gedachte is dat je naast een Raad van Commissarissen ook een Raad van Klanten krijgt. Klanten gaan steeds meer participeren in bedrijven. Producten, diensten, service en ontwikkel je meer en meer samen, en innoveer je samen.

Er gaat een koppeling komen tussen divergent en convergent denken, dus creatief denken in relatie brengen met het uitvoerende. Daar dient de klant nauw bij betrokken te zijn! Wat wil de klant, hoe wil deze product, dienst of service geleverd hebben, welke prijs is de klant bereid daarvoor te betalen (customer value creatie).

Daarom zal er ook meer macht gaan ontstaan bij klant. Waarbij de klant ook niet alles weet, waardoor er ruimte ontstaat voor nieuwe adviesfuncties. Ik voorzie de komst van de Infomediair. Deze persoon vertaalt de wens en eis van de klant naar het bedrijfsleven toe. Weg met het patriarchale denken, klanten moeten in een lijn komen te staan met de medewerkers van het bedrijf.

Vergeet daarbij niet, 70% van onze (West-Europese) economie draait op diensten. De buitenwereld binnen halen betekent dan nog beter de diensten kunnen ontwikkelen zoals de klant deze verlangt. Dat percentage wordt in 2006 niet minder dan 70, eerder meer. Risicovermijdend ondernemen is diensten ontwikkelen op maat van de klant. Toegevoegde waarde is daarbij het 'harde product', dat was vroeger toch totaal andersom?

Hans Gillis  
Adjunct-directeur Experian

- ⊕ Een illustratie van het gegeven dat je voorzichtig(er) moet zijn met ondernemen, is dat steeds meer organisaties 'business-cases' opstellen voor investeringsbeslissingen of voor welke nieuw project dan ook. Wat mij echter opvalt, is dat de elementen die worden opgenomen in de business-case toch vaak een willekeurig karakter hebben. Met andere woorden, het is maar wat je belangrijk vindt in de overwegingen. 'Risk' wordt daarmee heel sterk een 'gepercipieerd' iets maar hoeft lang niet altijd een feitelijk risico te zijn. Daarnaast wordt de verdien capaciteit – ook strategisch gezien – van een nieuw project op de langere termijn vaak uit het oog verloren omdat er een korte termijn verdienwens is.

Kees Groenewoud  
Director Consulting, Cendris

## ⊕ Risk-management...

Het gaat mij persoonlijk aan het hart als er geen ruimte meer is voor 'spontane' ideeën. Ik ben het er niet mee eens dat dit een trend wordt. En wel hierom:

Veel productintroducties die ver worden doorgeanalyseerd vinden plaats in grote bedrijven. Je ziet dan dat de introductie strandt in het 'machtsvacuum' van belanghebbenden. Veelal spelen distributiekanaal en concurrerende producten een belangrijke rol. Een goed nieuw product in de food komt nooit op het schap omdat AH geen ruimte wil maken in de schappen. De ruimte is vergeven en ieder extra product geeft druk op de verkoop van andere producten. Dus niet opnemen. Je ziet dan ook dat veel grootwinkelbedrijven hun assortiment inkrimpen. Analoog doen zich vergelijkbare zaken voor in de uitzendbranche. Als ik iets nieuws neerzet dan verdring ik mijn eigen product. Een nieuw product krijgt hierdoor nooit een eerlijke kans bij degene die het echt zou moeten beoordelen: de consument.

Gelijktijdig zie je dat veel productintroducties of nieuwe producten komen uit kleinere bedrijven of start ups of nieuwe initiatieven. Veelal wordt hierbij ook gebruik gemaakt van nieuwe alternatieve distributiekanaal. Pas wanneer de druk vanuit de consumenten groot wordt, zal het grootwinkelbedrijf ruimte in de schappen gaan maken, of de producten eindigen in de kleinere winkels als exoten. Inmiddels heeft de reclame dit ook ontdekt; traditionele reclame maakt hierbij plaats voor het creëren van hypes in de vorm van een hype. Een goed voorbeeld is bijvoorbeeld Virgin, een groot bedrijf waar geen marktonderzoekers werken.

Let op, want ik pleit hiermee niet voor niet analyseren of zo maar wat doen...!

Jacob Klaren  
Algemeen directeur  
Kelly Services, Nederland

## ⊕ Risk management.

Het managen van risico's. Eigenlijk lijkt dat heel simpel voor een marketeer: 'Risico' is namelijk niet meer dan de 'Kans' x 'Effect'. Zie je als innovator een grote Kans en het Effect van die kans is ook groot, dan kan je gerust spreken van een groot Risico. En in zo'n geval zie ik zeker een trend dat vooral het beheersen van die risico's van steeds groter belang is. De kunst is nu om aan de ene kant het Effect te verkleinen en aan de andere kant de Kans zo groot mogelijk te houden. In de praktijk komt het er wat mij betreft dan op neer dat innovatie stapje voor stapje gebeurt; gecalculeerd risico nemen is in. In feite knip je de grote Kans op in heel veel kleine kansjes, waardoor het Effect tot een minimum wordt beperkt.

Tot zo ver de theorie. De praktijk voor een marketeer werkt echter vaak anders. En die praktijk zit tussen de oren. Het managen van risico's gaat over de cultuur van een onderneming. Mag je fouten maken? Wordt ondernemerschap gestimuleerd. Wordt er vooral geleerd van fouten of is men juist goed in het doodzwijgen van (eigen) falen. Van Dale zegt het treffend: "Riskeren is je aan onzekere kansen blootstellen, de stoute schoenen aantrekken, iets op het spel zetten.....". Wat mij betreft durft de goede marketeer persoonlijk iets op het spel te zetten. Hij denkt primair in kansen en houdt daarbij rekening met de eventuele risico's. Maar al te vaak kom ik marketeers tegen die van achter hun bureau vooral bezig zijn met de beperkingen en de risico's. Lekker veilig. Geef mij maar de marketeer die gaat voor de Grote Kansen. En niet van achter het bureau, maar in de markt samen met klanten en partners. Kan je gelijk de risico's ervaren en nog mooier: de risico's met de ander delen.

Peter Joziasse  
manager Innovatie Management TPG Post

## ⊕ No guts no... innovations

Ondernemen is risico's nemen. Als we niet oppassen boren we ieder initiatief de grond in omdat er weer iemand is die risico's ziet. Sceptische mensen hebben we genoeg. Zonder je buikgevoel mee te laten wegen bij het aangaan van nieuwe ontwikkelingen, zal Nederland een land worden waarin alles 'middle of the road' is. Innovatie vereist lef, doorzettingsvermogen en een heilig geloof in je eigen kunnen. Een bedreiging kan alleen een kans worden als er een cultuur van innovatie in je organisatie heerst. En zwaktes mogen in een organisatie bestaan, als je ze maar kan identificeren. Alex gaat liever uit van de sterke elementen. Daar zit het succes van de organisatie, wat de organisatie leuk vindt en aldus goed in is. Ook snelheid (time to market) is belangrijk. Met 100% oplossingen loop je vaak achter de markt aan. Wat Alex betreft geldt dus: liever 10 productintroductions waarvan er 2 niet succesvol zijn, dan 2 perfecte introductions waarbij het succes beperkt is omdat je 'achter de markt aanloopt'.

Rene Frijters  
Directeur Alex

⊕ Risk-management... Juist omdat het bedrijfszwaktes en marktbedreigingen blootlegt, zou risicomanagement bij elke onderneming de volle aandacht moeten krijgen. Het is echter niet voor de hand liggend, omdat het een appèl doet op de minst ontwikkelde kant van de zaak. Bedrijven zien bedreigingen vaak te laat aan komen, en nemen de impact dikwijls te lichtvaardig op. Overschatting van de eigen kracht wiegt veel managers in slaap. Hier ligt een belangrijke taak voor de marketeer: het openbreken van de waan van de dag, de op successen gestoelde ondernemingsroes. Betekent dat dan, dat alles door en door moet worden geanalyseerd en berekend, zodat risico's definitief tot het verleden behoren? Het zou de dood in de pot zijn voor talloze bedrijven. Risicomanagement betekent vooral gebruik maken van de achteruitkijkspiegel en de brede vooruitziende blik. De opportunistische ondernemer bij de les houden, zodat weloverwogen geïnvesteerd wordt en risico's tot aanvaardbare proporties worden teruggedrongen. De marketeer van de toekomst leeft in een hyperdynamische wereld die meer dan ooit alertheid vereist. Aan de marketeer de opdracht zijn bedrijf de juiste keuzes te laten maken, weloverwogen met behoud van ondernemerschap.

Petra, M.J. Claessen  
Directeur Nederlands Instituut voor Marketing (NIMA)



# Bergopwaarts met hoogtevrees

PIM Marketing Trendreport 2006



Egbert Jan van Bel  
Directeur en sr. consultant Pleon.

## Pleon

### Beyond Communications

Pleon helpt bedrijven en instellingen bij het managen van hun positie op de markt en in de samenleving. Pleon doet dit door groei te realiseren en geloofwaardigheid te kweken. Pleon heeft uitgebreide kennis van en ervaring met politieke en commerciële internationale vraagstukken. Dit wordt gecombineerd met expertise op het gebied van communicatie. Pleon gaat zo daadwerkelijk een stap verder. 'Beyond' vertaalt zich voor onze klanten in een vergroting van marktaandeel, winst en draagvlak. Daarbij staat 'meer' voor ons ook voor het constant zoeken naar nieuwe wegen en oplossingen om deze doelstellingen te verwezenlijken.

Specialismen: pr, public affairs, corporate communications, marketing, change management, risk management en design.

Pleon - een afgeleide van het oud-Grieks voor 'meer' - is het grootste Europese communicatiebureau, met 850 medewerkers, verspreid over 31 vestigingen in Amsterdam, Berlijn, Bonn, Brussel, Boedapest, Boekarest, Dresden, Düsseldorf, Frankfurt, Genua, Graz, Hamburg, Klagenfurt, Kiev, Leipzig, Linz, Londen, Madrid, Milaan, Moskou, München, Praag, Parijs, Rome, Salzburg, Stuttgart, Tiel, Warschau, Wenen en Zagreb. In de overige Europese landen en in de Verenigde Staten, Latijns-Amerika en Azië wordt Pleon vertegenwoordigd door sterke partners. Pleon maakt binnen de Omnicom-groep deel uit van BBDO Europe.

Pleon bv  
Amsterdamseweg 206  
1182 HL Amstelveen  
Tel.: +31 20 487 40 00  
Fax.: +31 20 669 72 65

egbertjan.vanbel@pleon.com  
www.pleon.nl  
www.pleon.com

# MET DANK AAN

Het PIM Marketing Trendreport is mede tot stand gekomen door het voeren van vele gesprekken met vertegenwoordigers uit het bedrijfsleven, politiek, journalistiek en wetenschap. Wij danken hen allerhartelijkst voor de medewerking aan het PIM Marketing Trendreport!

Bill Gates (Microsoft)

Daan Quakernaat

Frans van der Reep (KPN)

Hans Gillis en Pieter Stroop (Experian)

Henk de Vries (Philips)

Jacob Klaren (Kelly Services)

Jan Bogert (Hogeschool Utrecht)

Jim Wouda, Ronald Schepers en Arthur van Buitenen (Pleon)  
Matthijs Panhuis voor de vormgeving

Joeri van der Steenhoven (Kenniskbank.nl)

Kees Groenewoud (Cendris)

Laurens Jan Brinkhorst (Minister van EZ)

Michiel Muller (RouteMobiel)

Peter Joziassse (TPG Post)

Peter van der Wel (Electronica Platform Nederland EPN)

Peter van Gorsel (Hogeschool van Amsterdam)

Peter Wiegman (Medialoket)

Petra Claessen (Nederlands Instituut voor Marketing NIMA)

Pieter Omtzigt (2e kamerlid PVDA)

Pieter Vijn (Nijenrode)

Rene Frijters (Alex)

Ruud Frambach (Vrije Universiteit)

Theo van Vught (Tijdschrift voor Marketing)

Wil Wurtz (CRM Genootschap)

---

**Marketing Trendreport 2006**

Auteur: Egbert Jan van Bel

directeur / sr consultant Pleon bv te Amstelveen

