

Master's Assignment

Van Project naar Proces

“Printmedia Management onder de loep”

Colofon

<i>Datum</i>	24 april 2007
<i>Ons kenmerk</i>	JBe89d_0710021
<i>Status</i>	Definitief
<i>Bestand</i>	070424REPMasters AssignmentVo[1].2(JBe)JBe89d_0710021.doc
<i>Afdrukdatum</i>	5 september 2007
<i>Auteur</i>	Jeroen Beerlage
<i>Studentnummer</i>	SO128481
	Universiteit Twente
<i>Opleiding</i>	Business Administration
<i>Mastertrack</i>	Innovation Management
<i>Afdeling</i>	Management & Bestuur (MB)
<i>Begeleider</i>	Dhr. Dr. E. Constantinides
<i>2^e begeleider</i>	Dhr. Dr. Ir. A. A. M. Spil
	NykampNyboer
<i>Begeleiders</i>	Dhr. A. Kerpisci Dhr. J. Issen

Inhoudsopgave

Colofon	2
Inhoudsopgave	3
Management samenvatting	6
Voorwoord	8
1 Inleiding	9
1.1 Aanleiding voor het onderzoek	9
1.2 Korte introductie NykampNyboer	9
1.2.1 De Organisatie	10
1.3 Doelstelling van het onderzoek	11
1.4 Probleemstelling, scope en onderzoeksvragen	12
1.4.1 Scope: Printmedia Management	12
1.4.2 Onderzoeksvragen	12
1.5 Maatschappelijke relevantie	13
1.6 Methodologie	13
1.7 Structuur van de scriptie	13
2 Methodologie	15
2.1 Fase 1: Literatuuronderzoek	15
2.2 Fase 2: Interne analyse	15
2.3 Fase 3: Externe analyse	16
2.3.1 Interviews	16
2.3.2 Doelstellingen	16
2.3.3 Werkwijze	17
2.4 Fase 4: Toepassing	17
2.5 Conclusie	17
3 Analyse van de literatuur	19
3.1 Economische ontwikkeling	19
3.2 Services en e-Services	20
3.2.1 Services	20
3.2.2 e-Services	21
3.3 Innovatie	22
3.4 Het proces van serviceontwikkeling	23
3.5 Via serviceontwikkeling naar klantbinding	24
3.6 Conclusie	25
3.6.1 Wat zijn services en dan met name e-Services?	26
3.6.2 Wat zijn de kenmerken van innovaties in services en dan met name in e-Services?	26
3.6.3 Hoe worden (nieuwe) services het beste vormgegeven volgens de literatuur?	26
4 De interne analyse	27
4.1 Serviceconcept	27
4.1.1 Core service	27
4.1.2 Supporting services	29

4.1.3	Facilitating services	29
4.2	Serviceproces	30
4.2.1	Define quality requirements	30
4.2.2	Understand internal customers expectations	30
4.2.3	Understand end customer's expectations	31
4.3	Servicesysteem	32
4.3.1	Businessconcept, strategie en doelen.	32
4.3.2	Interne infrastructuur	32
4.4	Servicesubsystemen	33
4.4.1	Employees	34
4.4.2	Customer	34
4.4.3	Visible/ technical resources	35
4.4.4	Organisation and control	35
4.5	Conclusie	36
5	De externe analyse	37
5.1	Algemene ontwikkelingen	37
5.2	Competitive threats	37
5.2.1	New entrants	38
5.2.2	New digital products	38
5.2.3	New business models	39
5.3	Sell-side threats (downstream supply chain)	39
5.4	Buy-side threats (upstream supply chain)	40
5.5	De interviews	40
5.5.1	Scan	40
5.5.2	Optimalisatie	40
5.5.3	Tendering	40
5.5.4	Support	41
5.5.5	Fulfilment+	41
5.6	Conclusie	41
6	SWOT – analyse	42
6.1	Waarom procesgericht denken?	42
6.2	Confrontatiematrix	42
6.2.1	Aanvallen	43
6.2.2	Versterken	44
6.2.3	Verdedigen	44
6.2.4	Terugtrekken	44
6.3	Conclusie	44
7	Conclusies en aanbevelingen	45
7.1	Conclusies	45
7.1.1	Continuering	45
7.1.2	Klantbinding	46
7.1.3	Stabiliteit	47
7.2	Aanbevelingen	47
7.2.1	Scenario 0: Stilstand	47
7.2.2	Scenario 1: Procesmanagement voor e-Services & Printmedia	47
7.2.3	Scenario 2: Procesactiviteiten door consultants	48
7.2.4	Scenario 3: SLA's alléén voor consultancy (Support)	48
7.2.5	Scenario 4: Fulfilment+ verder inrichten	49

7.3	Conclusie	49
8	Scenario 3: SLA's alléén voor consultancy (Support)	50
8.1	Huidige situatie - PM	50
8.1.1	Conclusie huidige situatie - PM	50
8.2	Gewenste situatie - PM	50
8.2.1	SLA's	51
8.2.2	Managen van de relatie met de klant	52
8.3	Stappenplan en consequenties	53
8.3.1	Opstellen van een SLA	53
8.3.2	Organisatorische verandering	53
8.3.3	Financiële gevolgen	54
8.3.4	Vergroten expertise	55
8.4	Conclusie	55
	Literatuurlijst	56
	Definities	60

Management samenvatting

Dit onderzoek gaat over procesdiensten die kunnen zorgen dat klanten aan de organisatie gebonden blijven na afloop van een project. Dit is het meest van toepassing in die organisaties, die zeer afhankelijk van projecten zijn. NykampNyboer is een voorbeeld van zo'n organisatie.

NykampNyboer is in 1991 opgericht en heeft zich sindsdien tot marktleider op het gebied van huisstijlmanagement opgewerkt. Na 16 jaar is de organisatie zo gegroeid dat een stabiele basis gewenst is, dit mede doordat een huisstijlwijziging één keer in de 6 a 7 jaar voorkomt. De businessunit Outdoor doet dit door contracten (SLA's) af te sluiten voor het beheer en onderhoud van gebouwen en voertuigen. Dit beheer en onderhoud is geborgen in de organisatie in een aparte businessunit, genaamd Procesmanagement.

In de organisatie van NykampNyboer is de behoefte ontstaan om dit ook voor de businessunit e-Services & Printmedia te onderzoeken. Op dit moment zijn er al activiteiten die onder de beheer en onderhoud noemer vallen, maar de vraag was hoe dit beter kan worden aangepakt en hoe de organisatie hier mee moet omgaan. Een vraag die men zich onder meer stelde was: 'Is er misschien ook een aparte businessunit Procesmanagement nodig voor de businessunit e-Services & Printmedia?'

Om dit alles te onderzoeken is er eerst een onderzoeksopzet geschreven om gestructureerd naar het einddoel te werken. In deze onderzoeksopzet is er gekozen om één dienst van de businessunit e-Services & Printmedia eruit te lichten, namelijk; Printmedia Management. Dit zodat er een goed overzicht kon worden behouden.

Printmedia Management (PM) is een vernieuwd concept van een reeds bestaande dienst. NykampNyboer heeft in deze dienst geïnnoveerd doordat de dienst voorheen vaak alleen in gevallen van een totale huisstijlwijziging werd betrokken. Door de gedane innovaties is het nu mogelijk om ook afzonderlijk de verschillende diensten aan te bieden. Door de innovatie zijn er 5 boxen ontstaan, te weten; Scan, Optimalisatie, Tendering, Support, Fulfilment+. Vooral de laatste twee boxen Support en Fulfilment+ moeten voor de gevraagde continuering van projecten zorgen.

Om een zeker mate van continuering te creëren is het volgens de literatuur nodig om helemaal bij het begin te beginnen. Een persoon die hier onderzoek naar heeft gedaan is Bo Edvardsson. In een artikel dat hij in 1997 heeft geschreven komen de voorwaarden naar voren waarmee een organisatie, dienstverlening kan bewerkstelligen waarbij de klantbinding centraal staat.

De klantbinding is waar het dus om draait. Hoe meer tevreden de klant, hoe beter de klantrelatie en hoe makkelijker het is om klantbinding te bewerkstelligen. Hierbij is het van belang om met zowel de interne alsmede de externe elementen van de dienstverlening rekening te houden. Daarom heb ik in mijn onderzoek allereerst een interne analyse gedaan waarin een belangrijk zwakte naar voren kwam. De benodigde structuur voor de Fulfilment+ dienst van de PM dienst is nog niet goed genoeg vorm gegeven om klanten daadwerkelijk tot dienst te kunnen zijn. Een sterk punt is de expertise en onafhankelijkheid van de consultants.

Vervolgens heb ik mij met de externe analyse bezig gehouden. Een belangrijk deel van de externe analyse behelsde de interviews met enkele relaties van NykampNyboer. Uit deze interviews en het gedane deskresearch kwamen twee belangrijke bedreigingen naar voren. Ten eerste is er veel concurrentie met betrekking tot outsourcing van drukwerk en ten tweede kiezen organisaties er vaak bewust voor om niet al hun zaken met betrekking tot drukwerk geheel uit te besteden. Enkele kansen die hier naar voren kwamen zijn de ontwikkelingen waarin de organisatie van NykampNyboer goed kan inspringen met de verschillende boxen van PM.

Na deze interne en externe analyse heb ik met de gevonden sterktes/zwakten en kansen/bedreigingen een SWOT – analyse gedaan. Uit deze SWOT – analyse kwam naar voren dat de Fulfilment+ dienst nog niet levensvatbaar genoeg is op dit moment om de gevraagde continuering te borgen in de organisatie. Wel kwam naar voren dat er andere mogelijkheden zijn om de gewilde klantbinding te krijgen.

Een belangrijke term die hier mee samenvalt is drukwerkbegeleiding. Drukwerkbegeleiding kan in de Support box vallen en door middel van SLA's worden vastgelegd. Drukwerkbegeleiding kan vele zaken behelzen. Van opdracht tot levering kunnen allerlei kwesties aan bod komen, waarin de businessunit e-Services & Printmedia van NykampNyboer haar toegevoegde waarde duidelijk naar voren kan laten komen. Deze drukwerkbegeleiding is goed te realiseren door de aanwezige expertise van de consultants en de huidige organisatiestructuur die geen grote verandering behoeft.

Op korte termijn inzetten op de Support box is dus belangrijk om klantbinding cq. continuering te bewerkstelligen. Daarnaast moet de organisatie de ontwikkelingen met betrekking tot de Fulfilment+ dienst goed in de gaten houden, dit om te zien of de dienst in de toekomst levensvatbaar is.

Voorwoord

Voor u ligt de Master's Assignment waarmee ik de studie Business Administration aan de Universiteit Twente afsluit. Deze assignment heb ik geschreven voor NykampNyboer. NykampNyboer is in 1991 opgericht en intussen marktleider op het gebied van huisstijlmanagement. Ik was dan ook zeer blij met de kans die mij is geboden om mijn Master's Assignment voor hen te schrijven.

Allereerst wil ik graag mijn begeleiders, de heer Constantindes & de heer Spil van de Universiteit Twente en Atilla Kerpisci & Jack Issen van NykampNyboer bedanken voor het lezen en het van nuttig commentaar voorzien van mijn stukken. Naast mijn begeleiders wil ik ook graag de collega's van de businessunit e-Services & Printmedia bedanken voor de leuke maar vooral leerzame tijd die ik bij NykampNyboer heb gehad.

Een bijzonder woord van dank wil ik richten aan het thuisfront. Mijn ouders en mijn vriendin wil ik graag bedanken voor alle steun tijdens mijn afstudeerperiode.

Oldenzaal, 4 september 2007

Jeroen Beerlage

1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt er eerst kort iets verteld over de aanleiding van dit onderzoek en NykampNyboer, de organisatie waar het onderzoek voor is gedaan. Vervolgens komt de probleemstelling aan bod met de bijbehorende onderzoeksvragen en wordt er een korte inleiding van de gebruikte methodologie gegeven. In de laatste paragraaf wordt de structuur van het onderzoek gegeven.

1.1 Aanleiding voor het onderzoek

De huidige serviceliteratuur beschrijft een fundamentele verandering in de business environment. Een resultaat hiervan is dat alle organisaties verweekeld zijn in 'service competition' (Grönroos, 2000). Een belangrijke actor die met deze 'competition' samenhangt zijn natuurlijk klanten. Klanten zijn belangrijk voor organisaties, zij geven immers de opdrachten waardoor het bestaan van de organisatie is gewaarborgd. Om de (potentiële) klanten zo goed mogelijk te kunnen (blijven) bedienen, en te zorgen dat deze niet weglopen naar de concurrentie, moeten organisaties zich constant verbeteren en vernieuwen. Deze verbeteringen en vernieuwingen kunnen onder de noemer innovatie worden samengebracht.

Innovatie komt per definitie uit de marktsector. Het is de levenslijn van elke organisatie. Een organisatie moet daarom alert blijven, blijvend vernieuwen, kansen zien en daar onmiddellijk naar handelen

Innovaties in organisaties kan men onderverdelen in productinnovaties en procesinnovaties. In dit onderzoek ga ik niet verder in op productinnovaties. Het onderzoek gaat juist over procesinnovaties die ervoor kunnen zorgen dat een klant na afloop van een project aan de projectorganisatie blijft gebonden waardoor continuering van de klantrelatie een feit is. Deze continuering is nodig om voor een stabielere situatie van de projectorganisatie te zorgen. Wederkerende inkomsten uit deze continuering zorgen namelijk voor onder andere een meer onafhankelijke situatie van projecten.

Dit wordt ondersteund door de aanwezige literatuur. Klantrelaties voor lange termijn worden beschreven als meer winstgevend. Storbacka et al. (1994) hebben hierover het volgende gezegd; *perceived service quality leads to, customer satisfaction, which typically, strengthens the customer relationship, and leads to customer retention.*

Deze continuering kan op verschillende manieren worden vormgegeven en geborgen in een organisatie. Continuering wordt in dit onderzoek uitgelegd als procesdiensten die na afloop van een project kunnen worden gefaciliteerd. Maar voordat met deze procesdiensten kan worden gewerkt, moeten de dienst(verlening) én de organisatie op een dusdanige wijze zijn vormgegeven dat alle voorwaarden aanwezig zijn om tot succesvolle procesdiensten en daarmee continuering te komen. Deze continuering leidt op zijn beurt weer tot klantbinding.

Het beheersen en borgen van de procesdiensten die tot deze klantbinding kunnen leiden is in de hedendaagse economie een must voor elke organisatie.

1.2 Korte introductie NykampNyboer

Eric Nijkamp en Bert Nijboer realiseerden zich in 1991 dat er bij veel organisaties behoefte bestond aan een partij die als partner zou kunnen optreden in het implementatietraject van huisstijlen. Het bedrijf NykampNyboer concentreerde zich daarom op het 'change-management' van visuele identiteiten, creëerde een netwerk van

vertrouwde toeleveranciers en ontwikkelde een projectmanagementmodel dat de expertise van het bedrijf inzichtelijk maakt.

De slogan van NykampNyboer is; 'Managing Visual Performance'. Oftewel bewust omgaan met de zichtbaarheid van een merk/logo van een bedrijf. Klanten van NykampNyboer beseffen meer en meer dat de visuele uitstraling van hun bedrijf een belangrijke factor is voor het imago dat zij willen creëren bij afnemers. De visuele presentatie van een bedrijf blijft niet alleen beperkt tot het invoeren van een nieuw beeldmerk. Het gaat om de processen die je voor de invoering of upgradering van je huisstijl invoert bij vrijwel alle disciplines in de organisatie.

In de praktijk is gebleken dat een overkoepelende verantwoordelijkheid voor het managen van de 'visual performance' vaak ontbreekt. Dit zal niet alleen toegevoegde waarde opleveren voor het merk, maar ook op organisatorisch en financieel niveau worden resultaten dan beter zichtbaar (Annette van den Bosch, 2000¹). Door eenduidige communicatie met de doelgroepen ontstaat; grotere herkenbaarheid/zichtbaarheid (visueel), is er sprake van procesverbetering (organisatorisch), kostenbeheersing en de budgetten (financieel) worden inzichtelijk. NykampNyboer is erin geslaagd marktleider in het implementeren én managen van huisstijlen bij bedrijven te zijn.

De doelstellingen van NykampNyboer voor de komende jaren kunnen als volgt gedefinieerd worden:

- ~ Nederlandse positie 'kampioen huisstijlwijzigingen' behouden. Positie van marktleider op het gebied van huisstijlmanagement uitbouwen.
- ~ Aandeel Proces Management – activiteiten (recurring business) in Nederland substantieel vergroten door autonome groei.
- ~ Europees netwerk ontwikkelen om Europese 'visual identity' implementaties te detecteren en uit te voeren.

1.2.1 De Organisatie

In deze paragraaf wordt er kort iets verteld over de businessactiviteiten van de organisatie (bijlage 1 bevat een organogram om meer inzicht te verschaffen in deze primaire businessactiviteiten). Een algemeen aandachtspunt is dat NykampNyboer veelal op projectbasis werkt.

New Business en Cliëntmanagement

New Business zorgt voor de acquisitie van nieuwe klanten. Bij Cliëntmanagement staat de bestaande klant centraal. Enerzijds bij het continueren, verbreden en versterken van de samenwerking met de belangrijkste bestaande klanten van NykampNyboer. Anderzijds bij het managen van huisstijlimplementatie projecten en huisstijlmanagement projecten.

Outdoor

De businessunit Outdoor heeft als doelstelling om op de Nederlandse markt voor zowel concurrenten als leveranciers een concurrerende partij te zijn op het gebied van advisering, projectmanagement en turn-key² over en van huisstijlen op de dragers gebouwen, voertuigen/materieel en kleding.

¹ Annette van den Bosch is consultant bij NykampNyboer. Zij is de eerste in Nederland die is gepromoveerd op het onderwerp huisstijlmanagement (dit heeft ze gedaan aan de faculteit communicatiewetenschap van de Universiteit Twente).

² Turn key is een totaaloplossing (=optimale zekerheid) die wordt geboden vanuit één organisatie.

e-Services & Printmedia

De businessunit e-Services & Printmedia zorgt voor borging en toepassing van de merkidentiteit in (alle) output van een organisatie, op papier, in digitale applicaties en andere marketingcommunicatie uitingen. De businessunit e-Services & Printmedia is opgedeeld in drie subafdelingen; Printmedia Management (PM), Huisstijl Facility Management (HFM) en Marketing Facility Management (MFM).

- ~ PM heeft als doel projectmatige en procesmatige adviezen en diensten voor alle printmedia te bieden. Om dit zo goed mogelijk te doen heeft de businessunit verschillende diensten in het leven geroepen.
- ~ HFM zorgt voor onder andere documentopmaak, template wizards en beheersystemen voor correspondentie en presentatie. Ook integratie met MS Word, MS Powerpoint, Open Office, etc behoort tot de mogelijkheden. Verder worden er oplossingen gegeven voor procescommunicatie (back office, informatiesystemen, document management, etc.)
- ~ MFM is de nieuwste ontwikkeling op het gebied van marketingcommunicatie. Hierbij kan men denken aan de volgende diensten.
 - ~ Huisstijlhandboeken, brandportals, merkwebs
 - ~ Foto-, media-, logo-banken
 - ~ Printing/Publishing-on-Demand functies voor visitekaartjes, leaflets brochures, nieuwsbrieven, mailings
 - ~ Advertentie, Campagne- en Mediaplanning d.m.v. online plannen, samenstellen en plaatsen van advertenties
 - ~ Inkoop-, collaboration- en workflow-management tools
 - ~ Narrowcasting³

Procesmanagement

De businessunit Procesmanagement draagt zorg voor de advisering over borging van huisstijl (operationeel huisstijlmanagement) tot en met het beheren en onderhouden van de huisstijl van de opdrachtgevers. Hierbij ligt de focus op (huisstijl op en in) gebouwen en voertuigen. Om dit zo efficiënt mogelijk uit te voeren, levert de afdeling IT tools die dit 'operationeel huisstijlmanagement' ondersteund.

1.3 Doelstelling van het onderzoek

NykampNyboer is altijd bezig om zich te verbeteren door onder andere innovaties op het gebied van huisstijl-, merk en marketing operations management. Een passend voorbeeld is de vernieuwde dienstenlijn: Printmedia Management.

De vernieuwde Printmedia Management dienst van de businessunit e-Services & Printmedia is een voorbeeld van een productinnovatie. In navolging van de productinnovatie, is het ook van belang voor de businessunit e-Services & Printmedia dat er procesinnovaties gedaan worden, zodat de klantrelaties na afloop van projecten gecontinueerd kunnen worden. De term 'klantbinding' is hier dus op zijn plaats. Deze klantbinding is nodig om te zorgen dat NykampNyboer niet te afhankelijk wordt van projecten alleen. De wederkerende inkomsten die uit de klantbinding kunnen worden gegenereerd zorgen voor een stabielere situatie van de organisatie.

Dit onderzoek dient dus antwoord te geven op de vraag hoe de businessunit e-Services & Printmedia de continuering van projecten kan garanderen (beheersen en borgen in de organisatie).

³ Narrowcasting is door middel van audiovisuele displays het benaderen van een of meer specifieke doelgroepen, op een specifieke plaats en op specifieke momenten. De content is daarbij op maat gesneden voor de ontvanger.

Bij deze continuering ligt de nadruk op de dienstverlening die de businessunit na afloop van een project moet kunnen faciliteren. Hierbij moet rekening worden gehouden met verschillende aspecten:

- ~ De huidige organisatiestructuur (interne situatie); is de dienst en organisatie zo ingericht dat alle voorwaarden aanwezig zijn voor een goede klantbinding (continuering).
- ~ Ontwikkelingen in de markt (externe situatie); hoe ziet de markt eruit en wat zijn de ontwikkelingen.
- ~ Klantenvraag; worden de behoeften van de klant vervuld door middel van de dienstverlening.

1.4 Probleemstelling, scope en onderzoeksvragen

Op basis van de aanleiding en het doel van het onderzoek heb ik de volgende probleemstelling geformuleerd:

“Welke strategie moet er gevolgd worden om de continuering van projecten van de businessunit e-Services & Printmedia te kunnen garanderen?”

1.4.1 *Scope: Printmedia Management*

Vanuit deze probleemstelling is het vizier in het vervolg van dit onderzoek gericht op één dienst van de businessunit e-Services & Printmedia; namelijk *Printmedia Management (PM)*.

Printmedia is de verzamelnaam voor alle gedrukte materie (enveloppen, briefpapier, brochures etc.) maar ook gedrukte media uitingen (zoals advertenties, sponsoringuitingen, dagbladen, magazines etc.).

Bij printmedia kunt u denken aan:

- ~ Stationery drukwerk (briefpapier, enveloppen, visitekaartjes, etc)
- ~ Corporate communicatie drukwerk (bedrijfsfolder, persberichten etc)
- ~ HRM communicatie drukwerk (arbeidsvoorwaardenmap, personeelsadvertenties, etc)
- ~ Marketingcommunicatiedrukwerk (posters, flyers, brochures, advertenties etc)
- ~ Formulieren (voor intern en extern gebruik)

Printmedia Management richt zich op printmedia middelen binnen organisaties, maar even belangrijk, ook op de processen rondom opmaak, beheer en inkoop van printmedia. Hierbij kan onder meer worden gedacht aan; het bestelproces en inkopen van briefpapier, het optimaliseren van het drukwerkpakket, een complete Printing/Publishing On Demand portal ten behoeve van marketingcommunicatie.

Het uitgevoerde onderzoek is een blauwdruk die ook over de overige diensten (HFM/MFM) van de businessunit e-Services & Printmedia kan worden gelegd. Deze diensten kunnen dan door middel van deze blauwdruk kritisch worden bekeken en zo goed mogelijk worden ingericht om zodoende de continuering van projecten te garanderen. In dit onderzoek is dit dus alléén gedaan voor Printmedia Management.

1.4.2 *Onderzoeksvragen*

Om op de probleemstelling een antwoord te kunnen geven, heb ik verschillende onderzoeksvragen geformuleerd. Deze onderzoeksvragen heb ik vervolgens ingedeeld in onderzoeksvragen met betrekking tot de literatuur en onderzoeksvragen met betrekking tot de praktijk. In paragraaf 1.5 wordt verder ingegaan op de maatschappelijke relevantie van mijn onderzoek.

Literatuuronderzoek

- 1) Wat zijn services en dan met name e-Services?
- 2) Wat zijn de kenmerken van innovaties in services en dan met name in e-Services?
- 3) Hoe worden (nieuwe) services het beste vormgegeven volgens de literatuur?

Praktische onderzoeksvragen

- 4) Hoe is de organisatie van NykampNyboer opgebouwd en op welke manier stromen de 'producten/diensten'. Met in het bijzonder de producten/diensten van PM?
- 5) Welke ontwikkelingen zijn gaande in het e-Services marktsegment, en dan met name die ontwikkelingen die betrekking hebben op PM?
- 6) Welke mening hebben klanten ten aanzien van de (nieuwe) PM dienst?
- 7) Welke procesdiensten (bijvoorbeeld: Service Level Agreements) kennen de "producten/ diensten" van PM en hoe worden deze nu uitgevoerd?
- 8) Hoe kunnen de procesdiensten van PM idealiter in de toekomst vanuit de organisatie worden uitgevoerd?

1.5 Maatschappelijke relevantie

In deze Master's Assignment wordt ook aandacht besteed aan de maatschappelijke relevantie. Men specificeert de maatschappelijke relevantie van een onderzoek door aan te geven welke soorten of groepen mensen profijt en/of schade zouden kunnen hebben van de eventueel via dat onderzoek beschikbaar komende wetenschappelijke kennis en waar dat profijt en/of die schade uit zouden bestaan.

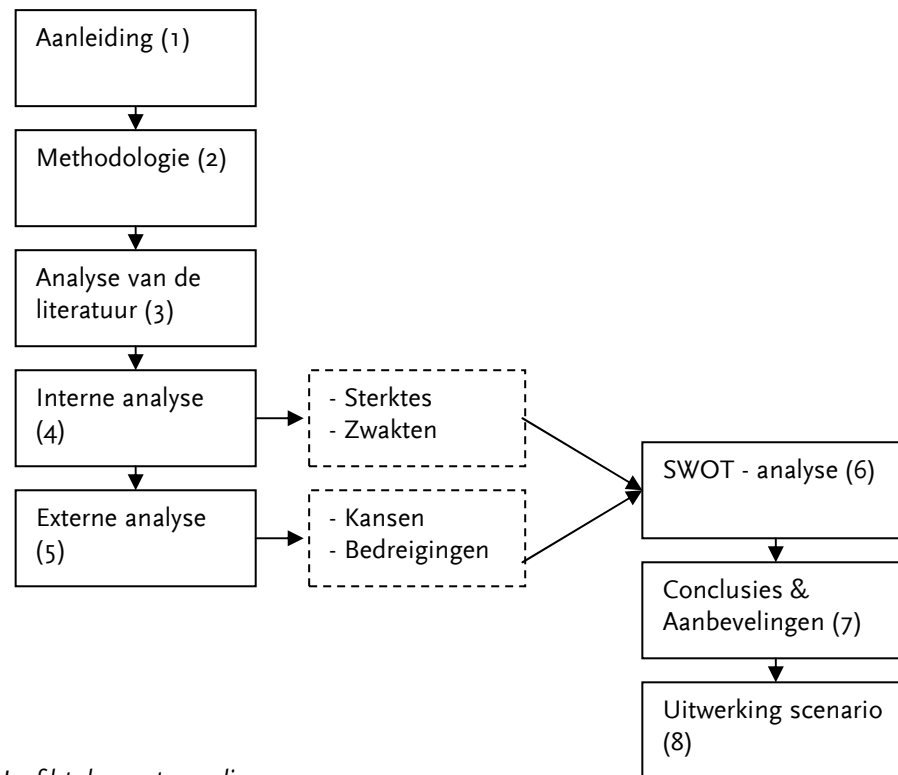
De maatschappelijke relevantie van dit onderzoek is als volgt te omschrijven: projectgerichte organisaties kunnen aan de hand van dit onderzoek de dienstverlening zo inrichten dat de continuering van projecten kan worden gewaarborgd. Hierbij wordt vooral dieper ingegaan op hoe een dienst én de organisatie het beste kan worden ingericht, rekening houdend met verschillende omgevingsfactoren (waaronder de klant) om de gewilde continuering te kunnen bereiken. Deze continuering wordt dan vertolkt door verschillende werkzaamheden die als procesactiviteiten zijn te definiëren. Vanuit deze continuering ontstaat er klantbinding. Voorbeelden hiervan zijn beheer en onderhoud.

1.6 Methodologie

De methodologie beschrijft de methodes die gebruikt zijn om de onderzoeksvragen die in paragraaf 1.4 staan te beantwoorden. Om de onderzoeksvragen te beantwoorden heb ik mijn onderzoek in vier fases gedeeld. In de eerste fase heb ik mij bezig gehouden met het literatuuronderzoek om de eerste drie vragen te beantwoorden en daarmee een theoretisch kader neer te zetten. De tweede fase was een interne analyse die bestond uit deskresearch en interviews/gesprekken met verschillende medewerkers van NykampNyboer. In de derde fase van mijn onderzoek hield ik mij bezig met de externe analyse. In deze externe analyse heb ik deskresearch gedaan en interviews gehouden met verschillende relaties van NykampNyboer. Na deze onderzoeksfasen heb ik alle opgedane kennis toegepast om tot conclusies en aanbevelingen te komen aan het adres van de businessunit e-Services & Printmedia. Hoofdstuk twee gaat dieper in op de methodologie die is gebruikt in de verschillende fasen.

1.7 Structuur van de scriptie

Zoals u hierboven heeft kunnen lezen kunt u in hoofdstuk twee de uitwerking vinden van de gebruikte methodologie. In deze paragraaf wordt verteld hoe deze Master's Assignment verder is opgebouwd.



Afbeelding 1 Hoofdstukverantwoording

Na de methodologie (hoofdstuk twee) is in hoofdstuk drie de analyse van de literatuur terug te vinden. Deze analyse levert een theoretische kader dat voor een duidelijke afbakening van het te onderzoeken gebied zorgt en de voorwaarden schept om diensten zo in te richten om tot succesvolle en langdurige klantrelaties te komen. Vanuit dit theoretische kader wordt de Printmedia Management dienst onder de loep genomen. In hoofdstuk vier zal dit intern gebeuren en in hoofdstuk vijf extern. Uit deze interne en externe analyse komen de sterktes/zwakten en kansen/bedreigingen van de Printmedia Management dienst naar voren. Deze sterktes/zwakten en kansen/bedreigingen worden samengevat in hoofdstuk zes, de SWOT - analyse. Vanuit deze SWOT - analyse worden in hoofdstuk zeven conclusies en aanbevelingen worden gedaan. Waarna er in hoofdstuk acht het scenario dat volgens mij het beste kan worden gevolgd verder wordt uitgewerkt. Dit zodat kan worden gezorgd dat de Printmedia Management dienst én de organisatie zo goed mogelijk worden ingericht om te komen tot de gewilde continuering, wat weer leidt tot succesvolle en langdurige klantrelaties.

2 Methodologie

In dit hoofdstuk wordt meer verteld over de methodologie die is gebruikt om antwoorden te verkrijgen op de onderzoeksvragen (zie paragraaf 1.4.2). Het onderzoek is in vier fases ingedeeld. In fase 1 is er een literatuuronderzoek gedaan, fase 2 vormt de interne analyse en fase 3 de externe analyse. Na deze drie fases kon worden begonnen met fase 4, in deze fase zijn conclusies getrokken en vanuit deze conclusies zijn verschillende aanbevelingen geconstrueerd.

2.1 Fase 1: Literatuuronderzoek

Tijdens het literatuuronderzoek heb ik zoveel mogelijk informatie, theorieën en literatuur gezocht die in relatie staan met dit onderzoek. Met deze gevonden informatie, theorieën en literatuur zijn antwoorden gevonden op de volgende onderzoeksvragen.

- ~ *Wat zijn services en dan met name e-Services?*
- ~ *Wat zijn de kenmerken van innovaties in services en dan met name in e-Services?*
- ~ *Hoe worden (nieuwe) services het beste vormgegeven volgens de literatuur?*

De informatie, theorieën en literatuur zijn onder andere gezocht met behulp van Picarta⁴ (een online bibliotheek met vele wetenschappelijke artikelen). Ook in de Universiteit Bibliotheek (UB) van de Universiteit Twente heb ik enkele boeken gevonden die mij hebben geholpen om antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvragen. Al deze en natuurlijk ook overige bronnen staan in de literatuurlijst. Het literatuuronderzoek is in hoofdstuk 3 uiteengezet.

2.2 Fase 2: Interne analyse

Voor de praktische onderzoeksvragen, die zowel de interne- en externe analyse omvatten is het theoretische model van Bo Edvardsson (1997) gebruikt. In dat model zijn een drietal voorwaarden gegeven om een zo compleet en klantgedreven mogelijke service vorm te geven. Het is empirisch aangetoond dat wanneer volgens de gegeven voorwaarden die dit model biedt wordt gewerkt, lange en succesvolle klantrelaties worden opgebouwd. Dit model zal verder worden uitgelegd in paragraaf 3.4. Hieronder wordt ingegaan op welke manier de verschillende onderzoeksvragen, die betrekking hebben op de interne analyse, zijn aangepakt. De onderzoeksvragen zullen één voor één worden behandeld

- ~ *Hoe is de organisatie van NykampNyboer opgebouwd en op welke manier stromen de 'producten/diensten'. Met in het bijzonder de producten/diensten van PM?*

Deze onderzoeksvraag valt in het model van Edvardsson (1997) onder het servicesysteem en het serviceproces. Om een zo goed mogelijk antwoord te kunnen formuleren op de bovenstaande onderzoeksvraag is rekening gehouden met het onderscheid tussen het servicesysteem en het serviceproces. Verder is in deze onderzoeksvraag het vizier gericht op de organisatie van NykampNyboer en dan vooral de afdeling e-Services & Printmedia. Hiervoor zijn met verschillende mensen interviews gehouden en gesprekken gevoerd. De interne analyse is terug te vinden in hoofdstuk vier.

⁴ www.picarta.com

2.3 Fase 3: Externe analyse

De externe analyse is uitgevoerd aan de hand van het model dat te vinden is in het boek 'E-Business en E-Commerce management' van Van Looy et al. (1998) (zie p.37). In dit boek wordt een framework geschetst om een zo compleet mogelijke externe analyse te doen in een E-Business omgeving. Dit is een omgeving waarin de businessunit e-Services & Printmedia actief is, waardoor dit model zeer goed bruikbaar is. Het enige nadeel van dit framework is dat het statisch oogt, daarom heb ik het model dynamischer gemaakt en zijn er meer externe elementen in opgenomen dan in het oorspronkelijke framework. De volgende onderzoeksvraag is aan de hand van dit model beantwoord.

~ *Welke ontwikkelingen zijn gaande in het e-Services marktsegment, en dan met name die ontwikkelingen die betrekking hebben op PM?*

Deze ontwikkelingen, die vallen in het servicesysteem, zijn in kaart gebracht door gebruik te maken van onder andere de literatuur die bij de eerste drie onderzoeksvragen is gevonden. Tevens heb ik deskresearch gedaan om te kijken welke kansen en bedreigingen zich in de e-Services & Printmedia markt bevinden.

Om de nieuwe PM dienst specifiek in de markt te testen, en zodoende dus ook meer informatie uit de markt te krijgen zijn er ook een aantal interviews onder klanten gehouden. Met deze interviews is een antwoord op de volgende vraag geformuleerd.

~ *Welke mening hebben klanten ten aanzien van de (nieuwe) PM dienst?*

2.3.1 Interviews

De interviews heb ik samen met een collega (Niek Fransen) afgenomen. Niek is consultant bij NykampNyboer en volgt daarnaast de studie Communicatie aan de Hogeschool Windesheim te Zwolle. De interviews die zijn gehouden dienden voor ons beiden als input (voor Niek's stageopdracht en voor mijn afstudeeropdracht).

De interviews zijn in de vorm van een diepte-interview gehouden. Een diepte-interview is een gesprek tussen een interviewer en één respondent. Het interview is gehouden aan de hand van een licht gestructureerde checklist/ vragenlijst. Waarom er gekozen is voor een diepte-interview? Deze manier van interviewen is geschikt als er informatie nodig is over motieven, achtergronden en bij het uitdiepen van gedachten.

2.3.2 Doelstellingen

De interviews hadden meerdere doelen die hier beschreven worden. Ten eerste is gekeken of het nieuwe concept van de PM dienst genoeg raakvlakken had met de markt. Dit doordat het concept van de PM dienst intern is ontwikkeld met behulp van de ervaringen van de consultants. Ten tweede is gekeken hoe drukwerk en de bijbehorende processen zijn geregeld in verschillende organisaties. Er is naar dit punt gekeken door twee lenzen: de lens van de inkoper van het drukwerk en de lens van de 'manager' (de persoon in de organisatie die de opdracht geeft). Twee soorten werknemers zijn dus ondervraagd, die elk een eigen visie op het drukwerk en de gerelateerde processen hebben. Als laatste is gekeken waar voor de markt de meeste nadruk ligt als we kijken naar onder andere de procesmatige diensten van de PM dienst. Dit alles is nodig om een zo goed mogelijke dienstverlening te bewerkstelligen die de behoeften van klanten kan vervullen, waardoor klantrelaties en daarmee dus de gewilde continuering te realiseren zijn.

2.3.3 **Werkwijze**

De interviews zijn gehouden bij verschillende relaties van NykampNyboer, omdat bij deze bedrijven makkelijk(er) binnen is te komen doordat zij reeds een relatie met NykampNyboer hebben. De interviews hebben plaatsgevonden bij de klant op locatie. De geselecteerde bedrijven hebben een relatief groot drukwerkpakket, dat onder andere bestaat uit stationery drukwerk (briefpapier, enveloppen, naamkaartjes etc.) en marketingcommunicatie drukwerk (folders, case sheets etc.). Een duidelijk onderscheid tussen deze twee moet gemaakt worden. Stationery is meestal goed op voorraad te houden en verandert niet tot weinig in de loop van de tijd. Marketingcommunicatie drukwerk is aan veel verandering onderhevig en moet meestal op korte termijn worden geregeld, en is dus (meestal) niet op voorraad te houden.

Na de kennismaking met de te interviewen persoon hebben wij eerst duidelijk uiteengezet wie wij zijn en wat de bedoeling van het interview was. Dit zodat niet de suggestie werd gewekt dat wij 'verkopers' waren, wij hebben duidelijk gemaakt dat wij onderzoekers zijn, hierdoor kon er vrijer worden gepraat over alle zaken met betrekking tot het drukwerk en de gerelateerde processen bij de verschillende organisaties. Het interview verliep aan de hand van de door ons opgestelde vragenlijst en duurde gemiddeld ongeveer een uur. Na het interview bedankten we de personen voor hun tijd.

In bijlage 2 en 3 zijn respectievelijk de vragenlijst en de verslagen van de interviews te vinden. Hoofdstuk 5, de externe analyse, gaat dieper in op de uitkomsten de interviews.

2.4 **Fase 4: Toepassing**

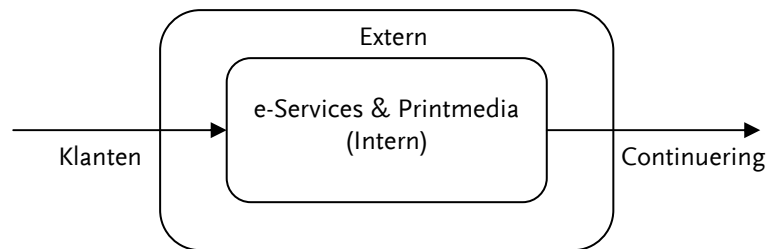
De uitkomsten die bij de eerste drie fases zijn gevonden, zijn gebruikt om de antwoorden op de onderstaande twee onderzoeksvragen te formuleren.

- ~ *Welke procesdiensten (bijvoorbeeld: Service Level Agreements) kennen de 'producten/diensten' van PM en hoe worden deze nu uitgevoerd?*
- ~ *Hoe kunnen de procesdiensten idealiter in de toekomst vanuit de organisatie worden uitgevoerd?*

Naast de gedane productinnovatie in Printmedia Management, zijn nu de ontwikkelingen met betrekking tot procesmatige diensten gaande. Procesmatige diensten moeten voor continuering van projecten zorgen en daarmee voor een goede klantbinding. Hiervoor heb ik mij ook verdiept in de businessunit Procesmanagement die soortgelijke diensten al aanbied voor de businessunit Outdoor.

2.5 **Conclusie**

Het schema dat op de volgende pagina is weergegeven, probeert een schematisch overzicht te geven van de gewenste situatie. Een klant komt binnen bij de businessunit e-Services & Printmedia, na afloop van een project moet de klantrelatie kunnen worden gecontinueerd. Hier spelen natuurlijk interne factoren (van NykampNyboer) en externe factoren een rol. De gevonden uitkomsten in dit onderzoek zijn dus specifiek voor Printmedia Management en zijn één voor één in de volgende hoofdstukken terug te vinden.



Afbeelding 2 Schematische weergave gewenste situatie

Het onderzoek kan echter, zoals in hoofdstuk één is vermeld, ook voor de overige diensten (HFM en MFM) van de businessunit e-Services & Printmedia worden gedaan. Door deze diensten ook te onderzoeken kan de businessunit e-Services & Printmedia van NykampNyboer kritische inzichten verwerven in de aangeboden dienstverlening en bijbehorende procesdiensten die specifiek voor elk van de diensten gelden. Door dit te onderzoeken kan de continuering en daarmee de klantenbinding worden geoptimaliseerd.

3 Analyse van de literatuur

In dit hoofdstuk worden de uitkomsten van het literatuuronderzoek gegeven. Allereerst wordt in de eerste paragraaf aandacht besteed aan de huidige ontwikkelingen van de economie. Vervolgens wordt vanuit deze ontwikkelingen, en dan met name vanuit de innovatiefocus, gekeken naar services en e-services. Tenslotte worden in dit hoofdstuk de voorwaarden gegeven om een service zo goed mogelijk in te richten, rekening houdend met de kenmerken van (e-)services en innovaties, waardoor de voorwaarden aanwezig zijn om langdurige klantrelaties te kunnen bewerkstelligen.

3.1 Economische ontwikkeling

De wereldeconomie zoals die zich de afgelopen jaren heeft ontwikkeld, kende verschillende focussen. Om dit duidelijk te maken, staan in onderstaande tijdlijn (zie afbeelding 3) de focussen van de afgelopen decennia.



Afbeelding 3 Groeifasemodel van organisaties (bron: Bolwijn en Kumpe, 1991)

Dit bovenstaande rijtje van focussen wil niet zeggen dat elk decennia de focus verschuift, maar er wordt juist door benadrukt dat als je als organisatie succes wilt hebben je genoodzaakt bent zo compleet mogelijk te zijn. Dus een organisatie anno 2007 moet efficiënt zijn, kwalitatief hoogwaardige producent/ diensten leveren, flexibel en innovatief zijn.

Ter verduidelijking worden hier de focussen verder toegelicht. Als eerste efficiëntie, efficiëntie wil zeggen dat een organisatie zo min mogelijk kosten maakt om output te creëren (R. Daft, 2004) Kwaliteit kan als volgt gedefinieerd worden: het leveren van een product/dienst, dat voldoet aan vastgestelde en vanzelfsprekende behoeften van de afnemer. Voor product/dienst kan ook het begrip entiteit worden gebruikt. Entiteit is dan een product of een dienst die bestaat uit meer dan alleen maar het fysieke product of de dienst. Ook de bijbehorende garanties, nazorg en opvolgende dienstverlening horen bij een entiteit. Flexibiliteit kan uitlegt worden als het snel en correct aanpassen van een product/dienst aan de specifieke eisen van een klant. Als laatste wordt er aandacht besteed aan de innovatiefocus. Over innovatie is al vele literatuur geschreven. Uit deze literatuur is een algemene beschrijving voortgekomen: een innovatie omvat de ontwikkeling en implementatie van iets nieuws. Naast deze algemene beschrijving concluderen King and Anderson (2002) dat een innovatie is gericht op het produceren van een voordeel op het gebied van winst, personeel en groei. De innovatieomschrijving zoals hierboven weergegeven kan men indelen in twee verschillende soorten innovaties; de radicale en de incrementele innovatie. Onder radicale innovatie verstaat men het ontwikkelen van een heel nieuw product/ proces. Incrementele innovatie daarentegen is het verbeteren van een bestaand product/proces. Om als organisatie zo goed mogelijk met deze focussen om te gaan, is het van groot belang dat een organisatie zijn strategie hierop aanpast. Waarbij een strategie wordt gedefinieerd als een set van plannen, beslissingen en doelen die zijn aangenomen om de organisatiedoelen te bereiken. Dus een strategie is van groot belang om de richting van de organisatie aan te geven.

Aandacht voor al deze focussen ten aanzien van een product/dienst zijn belangrijk voor het succes van een organisatie in de huidige economie. Wanneer de strategie hier goed op afgestemd wordt leidt dit tot het vervullen en het verbeteren van de klantenervaring met de product/dienst, wat weer leidt tot meer tevreden en loyale klanten.

3.2 Services en e-Services

E-Services wat zijn dat nou? Om dit duidelijk te krijgen ga ik eerst in op services ofwel dienstverlening.

3.2.1 Services

Services zijn zeer verschillend van producten. In tabel 1 staan de verschillen tussen producten en diensten opgesomd zoals in de literatuur is gevonden.

Goederen	Diensten
Productie en consumptie gescheiden	Gelijktijdigheid van productie en consumptie
Tastbare dingen	Ontastbare processen
Klanten geen bijdrage in productie	Klanten zijn co-producent
Homogeen in producten/processen	Heterogeniteit in processen en resultaten
Indirecte contacten tussen producten en klant zijn mogelijk	Persoonlijke contacten zijn veelal noodzakelijk (personality intensity)
Voorraadvorming mogelijk	Voorraad vorming moeilijk of onmogelijk
Transport van product is mogelijk	Geen transport van dienst mogelijk (wel van dienstverlener)
Exporteren kan	Exporteren dienst is moeilijk
Creatie toegevoegde waarde in fabriek	Creatie toegevoegde waarde in interactie tussen producent en afnemer
Concentratie van productie, functionele differentiatie mogelijk	Geografisch verspreide productie, minder differentiatie tussen functie
Eigendomsoverdracht bij verkoop	Geen eigendomsoverdracht bij verkoop
Een product kan worden gedemonstreerd voor de aankoop	Een dienst bestaat niet voor de aankoop en kan niet of nauwelijks worden getoond
Ruilen is mogelijk, evenals garanties geven	Ruilen is onmogelijk. Garanties geven is moeilijk
Voor een product is een tweedehands markt denkbaar	Het meerdere malen verkopen is onmogelijk

Tabel 1 Grönroos (1990), Van Looy et al. (1998), Lovelock, Vandermerwe & Lewis (1999), Normann (1984, 1991) Parasuraman, Berry & Zeithaml (1985), Zeithaml & Bitner (1996).

Uit deze tabel volgt de definitie van services die in dit onderzoek gebruikt is:

“A service is an activity or series of activities of more or less intangible nature that normally, but not necessary, take place in interactions between the customer and service employees and/or physical resources or goods and/or systems of service provider, which are provided as solutions to customer problems” (Grönroos, 1990).

Met de definitie wordt de aandacht gevestigd op de drie belangrijkste eigenschappen, namelijk; services zijn niet tastbaar, services worden tegelijk geproduceerd en geconsumeerd en de interactie tussen de klant en de dienstverlener tijdens de service.

3.2.2 e-Services

Op de bovenstaande definitie van service voortbouwend kan e-Services dan als volgt gedefinieerd worden:

“Elektronische dienstverlening is dienstverlening die uitgevoerd wordt door middel van elektronische apparaten en in het internettijdperk, interactieve media. Elektronische dienstverlening is niet nieuw. De grootschalige inzet van elektronische dienstverlening kan leiden tot enorme kostenbesparingen en verbeteringen in de kwaliteit van dienstverlening” (Groeneveld, 2001, p.15).

Zoals duidelijk is, zijn e-Services een ontwikkeling van de laatste jaren. Deze ontwikkeling is mogelijk gemaakt door de vooruitgang van de techniek. Nu de vraag wat e-Services nou precies zijn beantwoord is, rijst de vraag; “Dekt e-Services wel de focussen die de economie in de laatste decennia deden ontwikkelen”? Om dit duidelijk te maken worden hieronder de verschillende focussen gekoppeld aan e-Services. Allereerst *efficiency*, zoals eerder gezegd kan de inzet van elektronische services leiden tot enorme kostenbesparingen (Groeneveld, 2001, p.15). Vervolgens kan de inzet van e-Services ook leiden tot verbeteringen in de *kwaliteit* van dienstverlening (Groeneveld, 2001, p.15). *Flexibiliteit* in e-Services kan worden gezien als het gemak waarmee aanpassingen in en aan een dienst kunnen worden gedaan. Over de *innovatie* focus is het volgende in de literatuur gezegd; “met de intrede van internettechnologie komt de ontwikkeling van dienstverlening in een stroomversnelling. Alles en iedereen kan straks naadloos, draadloos en praktisch kosteloos met alles en iedereen communiceren. Deze 'connectivity' zal zijn belangrijkste toepassing vinden in elektronische diensten (Groeneveld, 2001, p.15)”.

In de toekomstige service-economie zal de traditionele dienstverlening aangevuld en deels vervangen worden door elektronische diensten: we spreken van 'clicks and mortar'⁵. Diensten die traditioneel door mensen worden geleverd, zullen aangevuld en gecombineerd worden met elektronische diensten. Alle benodigde technologieën, zoals internet, mobiele telefonie, plaatsbepaling, spraakherkenning, persoonlijke identificatie en de nodige beveiliging zijn vandaag reeds beschikbaar. Wat nog rest is die bestaande technologieën naadloos op elkaar aansluiten in specifieke toepassingen en de beschikbaarheid ervan verbeteren (Groeneveld, 2001, p.16).

Om hier nog iets dieper op in te gaan bespreek ik hier kort het 7-fasen model van Groeneveld en Hoogerbrug. Zij hebben een visie ontwikkeld op de ontwikkeling van dienstverleningsprocessen waarin 7 fases worden onderscheiden:

- ~ Fase 1: De fase van de oude economie. Er wordt geen gebruik gemaakt van internettechnologie
- ~ Fase 2: Organisaties bouwen een eigen website
- ~ Fase 3: Organisaties voeren een intranet in
- ~ Fase 4: De eerste elektronische transacties vinden plaats
- ~ Fase 5: Inkoop- en verkoopprocessen worden elektronisch gekoppeld aan leveranciers en klanten, de vorming van een serviceketen staat op stapel
- ~ Fase 6: Horizontale koppeling aan partners en concurrenten, de vorming van een servicenetwerk komt tot stand.
- ~ Fase 7: Grootschalige koppeling van serviceketens aan elkaar, de service-economie is geboren

⁵ Afgeleid van de klassieke uitdrukking 'bricks and mortar', wat verwijst naar investeringen in gebouwen (o.a. winkels en opslagplaatsen).

De service-economie zorgt voor nieuwe organisaties die niet alleen worden gekenmerkt door veranderingen in de hiërarchische structuur, maar ook door veranderende concurrentiepatronen en samenwerkingsvormen. De netwerkonderneming is 'de specifieke ondernemingsvorm waarvan de middelen bepaald worden door de overlapping van segmenten van autonome deelsystemen'. Hiermee doelt Castells (1996, p. 171) op de functionele specialisatie binnen een netwerk op grond waarvan een bedrijf zowel zijn eigen doel nastreeft, als een middel is voor andere bedrijven om hun doel te bereiken. Deze bedrijven zijn op hun beurt weer een middel voor andere bedrijven om hun doel te bereiken, enzovoorts. 'Klassieke' voorbeelden zijn het administratiekantoor, de cateraar, het schoonmaakbedrijf, etc. Hedendaagse vormen van 'outsourcing' vormen de professionele dienstverlening als accountancy en ICT-diensten, die mondiaal worden aangeboden.

Groeneveld en Hoogerbrug stellen dat elektronische dienstverlening en de weg naar de service-economie gebaseerd zijn op technologie. Soms is die technologie nog erg nieuw en nauwelijks vervolmaakt. Tegelijkertijd is elektronische dienstverlening erg afhankelijk van die nieuwe technologie en dus nog kwetsbaar. Tenslotte blijven ze erbij dat mensen de allerbelangrijkste factor zijn en blijven in de realisatie van gecombineerde vormen van traditionele en elektronische diensten (Groeneveld, 2001, p.20). De medewerkers die de kwaliteitsvolle dienstverlening elke dag weer tegenover elke individuele klant moeten waarmaken zijn niet los te koppelen van de organisatie en haar cultuur, haar visie en houding tegenover kwaliteit. Kwaliteit moet elke dag weer gepromoot en bevorderd worden. Werknemers kunnen dat niet in hun eentje waarmaken, de organisatie waarvoor ze werken moet dat daadwerkelijk ondersteunen. Dat vergt dus een management dat begaan is met kwaliteit, klanten en hun behoeften (Weingand, 1997, p.5-6). Uit verschillende studies blijkt dat de relatie tussen de implementatie van innoverende technologie in dienstverlenende organisaties en de introductie van een nieuwe cultuur in diezelfde organisaties een complex maar samenhangend geheel vormt. Men kan (technologische of niet-technologische) innovaties dan ook zien als een proces, een ontwikkeling maar evengoed als het resultaat van dat proces. Een belangrijk deel van het onderzoek naar innovaties in diensten is gericht op de mogelijkheden en gevolgen van informatietechnologie. Bij diensten blijkt, in tegenstelling tot bij de secundaire sector, de procesinnovatie vooraf te gaan aan de productinnovatie. Zo zijn er procesinnovaties die onder meer leiden tot grotere snelheid in afhandeling, een grotere toegankelijkheid of meer informatie voor de klant. Maar er zijn ook innovaties in de interne structuren in de organisaties, inclusief de kennis en vaardigheden van medewerkers. En dat gebeurt vaak vlak voor of tegelijkertijd met de implementatie van de nieuwe technologie (Van der Aa, 2000, p.32-46).

Zoals duidelijk is geworden wordt vooraf aan een productinnovatie in (e-)services de procesinnovatie doorgevoerd. Om dit in perspectief te zien wordt in de volgende paragraaf (3.3) dieper ingegaan op het begrip innovatie, waarna in paragraaf 3.4 het proces van serviceontwikkeling wordt doorlopen.

3.3 Innovatie

Innovaties kan men zoals eerder vermeld opdelen in radicale en incrementele innovaties. Innovaties in services omvatten vaak incrementele innovaties in processen en procedures (Atuahene-Gima, 1996). In tabel 2 staan de verschillende soorten innovaties in services weergegeven, zoals die door Johnson et. al. (2000) zijn geclassificeerd.

New service category	
Radical innovations	Description
Major innovation	New services for markets as yet undefined; innovations usually driven by information and computer-based technologies
Start-up business	New services in a market that is already served by existing services
New services for the market presently served	New service offerings to existing customers of an organization (although the services may be available from other companies)
Incremental innovation	
Service line extensions	Augmentations of the existing service line such as adding new menu items, new routes, and new courses
Service improvements	Changes in features of services that currently are being offered
Style changes	Modest forms of visible changes that have an impact on customer perceptions, emotions, and attitudes, with style changes that do not change the service fundamentally, only its appearance

Tabel 2 *Classification of new services adapted from Johnson et al. (2000)*

Naast het onderscheid tussen radicale en incrementele innovaties moet men ook rekening houden met het verschil in innovaties op het gebied van producten en processen. Het statistisch bureau van de EU, EUROSTAT, definieert product- en procesinnovaties als volgt:

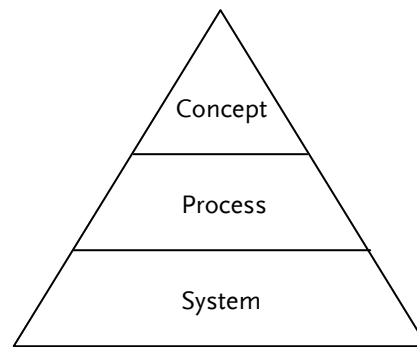
- ~ *Product innovations*: introducing new and significantly improved goods and/or services with respect to their fundamental characteristics, technical specifications, incorporated software or other immaterial components, intended uses, or user friendliness. Changes of a solely aesthetic nature and the pure sale of product innovations are not included.
- ~ *Process innovations*: implementing new and significantly improved production technologies or new and significantly improved methods of supplying services and delivering products. The outcome of such innovations should be significant with respect to the level of output, quality of products (goods or services) or costs of production and distribution. Purely organizational or managerial changes are not included.

Uit deze innovatiefactoren; incrementele versus radicale innovatie en product- versus proces innovatie kan vervolgens een innovatieportfolio worden afgeleid. Dit portfoliomanagement dwingt het management de innovatie missie en activiteit expliciet te maken (voor meer achtergrondinformatie zie bijlage 4).

3.4 **Het proces van serviceontwikkeling**

Het doel van serviceontwikkeling kan worden beschreven in termen van het aantrekken en vasthouden van klanten die tevreden, loyaal en goed over de organisatie spreken, maar ook moeten ze van de samenwerking profiteren. De servicesector moet de voorwaarden creëren voor langdurige winstgevende klantenrelaties. Om een (nieuwe) service succesvol te maken zijn er verschillende zaken waar rekening mee gehouden moet worden.

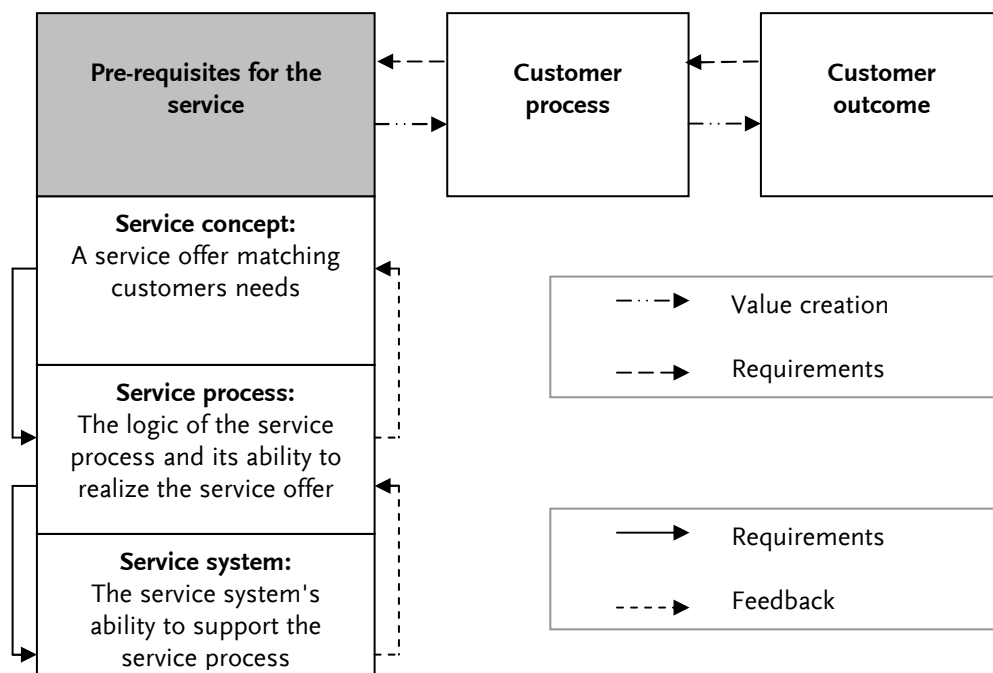
Voor het totaalplaatje van een (nieuwe) service, maak ik gebruik van een artikel van Bo Edvardsson (1997). In dit artikel worden de voorwaarden geschetst om langdurige klantrelaties op te kunnen bouwen voor services. Afbeelding 4 geeft die voorwaarden voor een service. In bijlage 5 zijn deze voorwaarden verder uitgewerkt.



Afbeelding 4 Voorwaarden voor services volgens Bo Edvardsson (1997)

3.5 Via serviceontwikkeling naar klantbinding

Serviceontwikkeling leidt tot vernieuwde voorwaarden waar een service zich aan zal moeten conformeren; te weten het service offer, het service proces en het servicesysteem en structuur. Deze vormen samen een werkende entiteit, de voorwaarden voor het klantenproces en klantloyaliteit (zie afbeelding 5). De huidige dienstverlening is minder gebaseerd op het verlagen van kosten door automatisering en het verhogen van efficiency, maar meer gericht op het vergroten van de omzet door vergroten van de service en het uitbouwen van winstgevende klantrelaties. Dit suggereert een “outward-looking view of e-commerce” (focussen op het begrijpen van de klant) om zo de “inward-looking view” te complementeren (focussen op de technologie en de systemen) (Roland T. Rust & P.K. Kannan, 2003).



Afbeelding 5 Result of service development: prerequisites for customer outcome and customer processes

Klantbinding kan gezien worden als een belangrijk begrip rondom klantrelaties. De klantbinding geeft weer welk deel van de klanten zich in woord en daad verbonden voelt met de organisatie en kan op drie niveaus worden beïnvloed (zie tabel 3). Het eerste niveau is het realiseren van *financiële binding*. Dit komt tot stand doordat klanten er financieel voordeel bij hebben klant van een onderneming te zijn. Het tweede niveau is het realiseren van een *sociale binding*. Dit is de vorm van emotionele binding die te maken heeft met de wijze waarop een onderneming communiceert met haar klanten. Het derde niveau is de *structurele binding*. Dit is een vorm van binding die direct te maken heeft met de levering van de producten en diensten. Om klantbinding tot stand te kunnen brengen moet er sprake zijn van een win-winsituatie voor onderneming en klant. Als een van beide partijen onvoldoende voordeel ziet in een hechte relatie, zal duurzame klantbinding moeilijk tot stand komen (Van Leeuwen, 2005).

Als een meer gedetailleerde implicatie van de servicestrategie suggereert de literatuur dat de nadruk moet worden gelegd op 'moments of truth' met betrekking tot de klantrelatie (Grönroos, 2000). De klant neemt deel aan het service proces als een resource, als een actor en als een assessor van de output en het proces zelf. De beoordeling is daardoor ook gebaseerd op de criteria van de klant.

Het product alleen is steeds minder onderscheidend. Bedrijven zullen toegevoegde waarde moeten bieden. Deze toegevoegde waarde moet vooral door werknemers die het directe contact hebben met de klanten worden geboden (Grönroos, 2000). Op deze manier kunnen organisaties zich onderscheiden van hun concurrenten.

- ~ Bedrijven kunnen deze toegevoegde waarde halen uit het beschikken over en aanbieden van de juiste informatie aan de klant;
- ~ Intermediairs kunnen deze toegevoegde waarde halen uit het adviseren en bemiddelen door bijvoorbeeld informatie over verschillende producten en diensten naast elkaar te zetten en dit aan te bieden aan de klant (Glen Urban, 2005).

Financiële binding	Sociale binding	Structurele binding
~ Prijskortingen. ~ Beloningen ~ 'Geld terug' acties ~ Klantenkaarten	~ Merkbeleving door positionering en branding ~ Intensieve dialoog en frequent individueel contact met klanten ~ Wederzijds vertrouwen en respect ~ Loyaliteit, erbij willen horen	~ Producten en diensten op maat leveren ~ Niet-kopieerbare producten en diensten leveren ~ Toegevoegde waarde en extra's bieden. ~ Op abonnement- of contractbasis werken

Tabel 3 Niveaus van klantbinding (bron: www.indora.nl)

3.6 Conclusie

Zoals u heeft kunnen lezen is er al veel geschreven over dienstverlening in de wetenschap. Dit hoofdstuk heeft als functie een theoretisch raamwerk neer te zetten waarin de eerste drie onderzoeksvragen van mijn onderzoek worden beantwoord. Die onderzoeksvragen die in de volgende subparagrafen worden beantwoord zijn:

- ~ Wat zijn services en dan met name e-Services?
- ~ Wat zijn de kenmerken van innovaties in services en dan met name in e-Services?
- ~ Hoe worden (nieuwe) services het beste vormgegeven volgens de literatuur?

3.6.1 *Wat zijn services en dan met name e-Services?*

In paragraaf 3.2 is een raamwerk voor het begrip services en e-services gegeven. De verschillende kenmerken en definities van (e-)services zijn hier naar voren gekomen. De persoonlijke contacten met de klanten, alsmede de toegevoegde waarde die de organisatie NykampNyboer kan brengen, zijn de meest belangrijke kenmerken van services in dit onderzoek. Voor e-services is dat niet anders. e-Services zoals die in het dienstverleningsconcept van NykampNyboer zijn geïntegreerd zitten volgens het model van Groenveld en Hoogerbrug in fase 5, waarbij verschillende processen elektronisch worden gekoppeld aan leveranciers en klanten. Voor Printmedia Management wordt dat in het volgende hoofdstuk duidelijk gemaakt. Printmedia Management en e-Services horen duidelijk bij elkaar door de automatisering die bij beide leidt tot lagere kosten voor de klant.

3.6.2 *Wat zijn de kenmerken van innovaties in services en dan met name in e-Services?*

Het kenmerkende van innovaties in services en dan met name in e-Services is dat er eerst innovatie in het proces plaatsvindt en dan pas in het product. Dit in tegenstelling tot de secundaire sector. Printmedia Management is duidelijk een productinnovatie, en nu moet er een procesinnovatie worden gedaan om ervoor te zorgen dat klanten aan NykampNyboer kan worden gebonden. Dit is dus een belangrijk punt, er is duidelijk gekozen om eerst de productinnovatie te doen en dan vervolgens de innovatie in de processen te doen. Verder is het belangrijk om te beseffen dat de innovatie in Printmedia Management een incrementele innovatie is waar de innovatie valt onder de noemer van 'service improvements'. De innovatie is dus slechts een kleine aanpassing van het bestaande concept.

3.6.3 *Hoe worden (nieuwe) services het beste vormgegeven volgens de literatuur?*

Om een zo compleet en klantgedreven service mogelijk te maken is het belangrijk om een leidraad te hebben zodat aan alle belangrijke aspecten wordt gedacht. Dit heb ik in dit onderzoek gedaan aan de hand van een model van Bo Edvardsson (1997). Bo Edvardsson heeft uit onderzoek geconcludeerd dat wanneer aan bepaalde voorwaarden wordt voldaan de (nieuwe) service zo klantgedreven mogelijk is, waardoor lange klantrelaties mogelijk zijn. Bij deze klantrelaties is het belangrijk om in de wereld van het internet en mondialisering vanzelfsprekendheden niet ongemoeid te laten. Hierin is vertrouwen cruciaal. Glen Urban laat zien dat dié organisaties 'top' zijn die klanten helpen bij hun beslissing een product of dienst af te nemen. Zo lossen die organisaties de paradox op dat bij de enorme beschikbaarheid van informatie op het internet de klant toch geloof hecht aan informatie van -en daarom een binding aan zal gaan met-belanghebbende bedrijven (Glen Urban, 2005). Hierbij is de toegevoegde waarde die NykampNyboer als intermediair kan bieden van groot belang.

Om deze klantbinding vorm te geven moet worden ingespeeld op de structurele binding, waarmee langdurige klantrelaties mogelijk worden.

In het vervolg van dit onderzoek wordt aan de hand van het model van Bo Edvardsson de Printmedia Management dienst onderzocht. Aan het eind van het onderzoek kan dan worden geconcludeerd of alle voorwaarden aanwezig zijn om klantrelaties te kunnen garanderen. Vanuit deze conclusie worden vervolgens aanbevelingen gedaan die tot structurele binding moeten leiden.

4 De interne analyse

In dit hoofdstuk wordt er dieper ingegaan op de organisatie van NykampNyboer. Hierbij wordt gekeken naar de businessunit e-Services & Printmedia en één van zijn diensten, Printmedia Management (PM). De uitkomsten van dit hoofdstuk zijn de antwoorden op de onderzoeksvragen die betrekking hebben op de interne analyse.

4.1 Serviceconcept

Het service concept bestaat uit drie dimensies te weten, de core service, de supporting services en de facilitating services. Deze drie dimensies worden in de volgende subparagrafen ingevuld voor de PM dienst. Maar voordat we daar verder op in gaan staan hieronder de kenmerkende karakteristieken van PM.

- ~ Actuele en specialistische kennis over drukwerk, documentautomatisering, de grafische markt en logistiek
- ~ De projectmatige en procesmatige aanpak (zie bijlage 6)
- ~ Het unieke netwerk binnen de grafische- en documentautomatiseringsmarkt
- ~ Onafhankelijk advies

De PM dienst wordt in twee situaties verschillend benaderd. In de eerste situatie is dat wanneer er een huisstijlwijziging of –implementatie plaatsvindt. Dan spreek je over de dienstverlening van de linkerkolom in bijlage 6. Nu zijn er om de dienst ook zelfstandig aan de man te brengen, en dus niet als onderdeel van een huisstijlwijziging of –implementatie, verschillende boxen gerealiseerd, zie de rechterkolom in bijlage 6. De markt heeft nu dus twee verschillende ingangen voor de PM dienst. In beide gevallen betekent dit dat NykampNyboer zijn toegevoegde waarde moet laten zien, de toegevoegde waarde waar volgens Glenn Urban (2005) veel behoefte aan is in de huidige markt. Ik zal vooral ingaan op de boxen omdat deze nieuw ontwikkeld zijn en verder onderzoek behoeven.

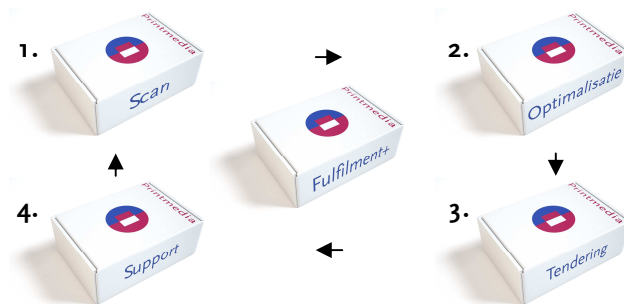
4.1.1 Core service

Het dienstenpakket van PM bestaat uit vijf ‘boxen’. Uit de ervaringen die tijdens huisstijlwijzigingen en –implementaties naar voren zijn gekomen, is ervoor gekozen om het pakket aan diensten dat aanwezig is te boxen (zie bijlage 6). Dit zodat de dienst ook zelfstandig duidelijk aan de markt kon worden aangeboden. In onderstaande tabel staan de verschillende boxen met de bijbehorende doelstelling.

Doelstelling van de boxen
<i>Printmedia Scan</i>
Op hoofdlijnen inzichtelijk maken van de kwaliteit van drukwerk, het beheer, de opmaak- en inkoopprocessen.
<i>Printmedia Optimalisatie</i>
Verbeteringstrajecten m.b.t. het beheer, de opmaak- en inkoopprocessen van printmedia concreet maken op basis van de Printmedia Scan.
<i>Printmedia Tendering</i>
Drukwerkpakket inkopen, dat het beste past bij de organisatie, proces en budget.
<i>Printmedia Support</i>
Professionele support bij alle grafische/ huisstijl issues
<i>Printmedia Fulfilment</i>
Ontzorgen van grafische begeleiding, inkoop en levering van drukwerk.

Tabel 4 Doelstellingen van de PM dienst

De achterliggende gedachte van deze boxen is dat de er bij de klant kan worden binnengekomen aan de hand van een Printmedia Scan. Vervolgens kan wanneer de klant tevreden is over de dienstverlening van NykampNyboer, verder worden gegaan met een Printmedia optimalisatie etc. (zie afbeelding 6).



Afbeelding 6 De PM boxen

Uiteindelijk kan NykampNyboer als de 'vier' boxen doorlopen zijn fulfilment aanbieden. fulfilment (vervulling) is de uitvoering van de bestellingen (order) van klanten (ICT woordenboek 2003, 2002). Printmedia Fulfilment+ is de grootste aanpassing met betrekking tot het huidige dienstenconcept en zal procesmatige diensten met zich mee brengen. Dit betekent dat bedrijven alles met betrekking tot het drukwerk kunnen outsourcen aan NykampNyboer. Het idee van outsourcing is de kosten van de hele organisatie omlaag brengen (Dekkers, 2000). Deze fulfilment afspraken zullen in de vorm van een contract moeten worden vastgelegd. Dit in tegenstelling tot Printmedia Support. Printmedia Support is zoals de naam al zegt een echte supportfunctie na afloop van het traject. Wanneer er na een traject niet voor fulfilment wordt gekozen kunnen er ook afspraken worden gemaakt met betrekking tot het geven van support en service. Deze supportafspraken worden vastgelegd in Service Level Agreements (SLA's). SLA's zorgen ook voor procesmatige diensten, alleen in mindere mate dan fulfilment. Onderstaand is een fictief voorbeeld gegeven van de PM dienstverlening.

Een marketingcommunicatiemanager komt bij NykampNyboer. Volgens de marketingcommunicatiemanager is er namelijk sprake van een te groot en uitgebreid drukwerkpakket, ook denkt hij de processen efficiënter in te kunnen richten.

Scan

Een scan wordt vervolgens uitgevoerd door een consultant van NykampNyboer. De vermoedens van de manager zijn correct. Bij de Scan is gebleken dat er veel verschillende soorten papier met verschillende kleuren logo's worden gebruikt, ook is het niet duidelijk wie het moet bestellen. Er wordt nu meerdere malen papier besteld. Met de enveloppen is het hetzelfde verhaal, veel verschillende formaten waarvan de een met afgeronde vensters en grijze achtergrond en de ander met vierkante vensters en blauwe achtergrond. Kijkend naar het marketingcommunicatie (marcom) drukwerk blijkt dat iedereen zijn eigen visitekaartjes besteld bij de drukker, wat veel kosten met zich mee brengt. Ook worden er veel folders gedrukt waarin eigenlijk alleen telkens de tekst wordt aangepast. Doordat dit niet geautomatiseerd is zijn er veel kosten voor alleen al het zetten van de tekst.

Optimalisatie

Vanuit de Scan worden enkele aanbevelingen gedaan waarin de vervolgstappen voor het optimalisatieproces worden gedaan. Er wordt besloten om van 35 enveloppen 10 enveloppen te maken en 1 briefpapier te voeren met 1 volgpapier, allen met hetzelfde logo.

1 persoon wordt verantwoordelijk voor het bestellen en op voorraad houden van de enveloppen en het briefpapier. Ook wordt deze persoon verantwoordelijk voor het bestellen van de visitekaartjes, deze visitekaartjes worden daarbij geautomatiseerd, waardoor de kosten flink omlaag gaan. Ook wordt er een template gemaakt voor de folder. Er zijn vakken waarin de verantwoordelijk marcom medewerker teksten kan toevoegen/veranderen. Naast dit alles worden de visitekaartjes en de folders rechtstreeks gekoppeld aan een drukker, wat een grote besparing zal opleveren.

Tendering

De huidige inkoop van drukwerk voldoet eigenlijk ook nog niet aan de verwachtingen van de manager. Hij heeft het gevoel dat dit allemaal nog efficiënter kan. NykampNyboer zet verschillende tenders uit en geeft het advies om met drukker x te gaan werken. Omdat deze het beste past bij de organisatie.

Support

Na verloop van tijd ontstaan er vragen met betrekking tot huisstijlbewaking of er moet een papierformaat bijgevoegd worden. Een SLA die in het leven is geroepen kan uitkomst bieden, een telefoontje en de consultant van NykampNyboer staat op de stoep om de verschillende vragen met betrekking tot het drukwerk en de processen eromheen te beantwoorden.

Fulfilment+

Uiteindelijk heeft de organisatie het gevoel dat er nog meer bespaard kan worden wanneer zij alles met betrekking tot het drukwerk en de processen outsourcen. NykampNyboer kan hierin een rol spelen, NykampNyboer neemt alles uit handen van de organisatie en zorgt voor de best mogelijke prijs/kwaliteit en de bijkomende services.

4.1.2 Supporting services

NykampNyboer onderscheidt zich op de markt door de innovatie in de PM dienst, het idee van de verschillende 'boxen' is uniek. Dit is ook nodig om je als organisatie te blijven onderscheiden van je concurrenten. Extra onderscheidend daarbij is de fulfilment functie. Dit is ook nodig want qua fulfilment is er behoorlijk wat concurrentie (zie hoofdstuk vijf). Door de jarenlange ervaring van NykampNyboer hebben zij de kennis verworven om deze fulfilment functie onderscheidend neer te zetten. Daarom is er ook gekozen voor de term Fulfilment +. Fulfilment+ is het beheer van alle printgerelateerde producten en processen.

4.1.3 Facilitating services

De facilitating services zijn die diensten, die afname van de kerndienst mogelijk maken. Doordat NykampNyboer als intermediair optreedt tussen de klant en verschillende leveranciers zijn vooral consultancy en begeleiding tijdens de projecten aan te wijzen als facilitating services. De klanten hebben deze consultancy en begeleiding nodig, omdat zij de benodigde specialistische kennis meestal niet in huis hebben. Ook het feit dat er altijd met dezelfde blik wordt gekeken zorgt ervoor dat de klant niet méér inzicht krijgt in de situatie waarin zij zitten. Een andere kijk op de zaak kan ervoor zorgen dat knelpunten worden ontdekt, waardoor grote voordelen voor de klant kunnen ontstaan. De kennis die consultants bezitten van PM is dus erg belangrijk in de trajecten die worden doorlopen bij de klanten, dit sluit naadloos aan op wat Glen Urban (2005) heeft geschreven (zie pagina 25). Over de consultants wordt meer verteld in paragraaf 4.4.1.

4.2 Serviceproces

Kwaliteit en productiviteit moeten vanaf het begin worden ingebouwd in de dienstverlening en daarom zijn volgens het artikel van Bo Edvarsson (1997) drie (meet)momenten belangrijk in het serviceproces. In de volgende subparagrafen is dit wederom voor PM ingevuld.

4.2.1 Define quality requirements

De kwaliteit die wordt geleverd door de leveranciers is uitermate belangrijk om tevreden klanten te krijgen. Dus de leveranciersselectie is een belangrijk onderdeel van het serviceproces. Het aantal leveranciers kan heel groot worden als de fulfilment functie straks wordt ingevuld, hierbij moet worden gedacht aan leveranciers voor papier, drukwerk etc. Er moeten dus goede richtlijnen komen om zo de juiste leveranciers te vinden. De opbouw van een netwerk is dus heel belangrijk (Castells, 1996). Om de fulfilment functie straks zo efficiënt mogelijk te vervullen wordt er met een zogenoemde Printing on Demand tool gewerkt (Print on Demand or Publish on Demand (POD) is a publishing methodology in which a copy is not created until after an order is received). Deze tool wordt ontwikkeld door Cordeo⁶ en zorgt voor de connectie met e-Services door de koppeling van leveranciers en klanten met betrekking tot in- en verkoopprocessen (Groeneveld, 2001).

4.2.2 Understand internal customers expectations

Weet iedereen in de organisatie wat de PM dienst precies inhoudt en hoe deze wordt ingevuld? In onderstaande tabel staat wat de verschillende boxen precies inhouden.

Hoe?
<i>Printmedia Scan</i>
~ Één interview met de communicatiemanager, de marketingmanager, de (document-) beheerder en inkoper ~ Beknopte PowerPoint rapportage
<i>Printmedia Optimalisatie</i>
~ Rationalisatie en standaardisatie met behulp van automatisering ~ Rapportage documenten, stappenplan en planning
<i>Printmedia Tendering</i>
~ Opzetten en begeleiden van aanvragen, tenders en Europese aanbestedingen waarbij bestaande leveranciers meegenomen worden ~ Diverse (tender-) documenten en leveranciersselectie
<i>Printmedia Support</i>
~ 2e-lijns helpdesk Printmedia (in house/ out house), detachering of consultant op afroep ~ Vast aantal uren per maand of nacalculatiebasis ~ Ondersteund met professionele SLA en tools
<i>Printmedia Fulfilment</i>
~ Traffic en purchase management ~ Ondersteund door bestelplatform NykampNyboer (dienst) ~ Intermediairpartner voor inkoop, bonusregeling

Tabel 5 Werkwijze van de PM dienst

Het is vooral belangrijk voor de sales afdeling om 'feeling' te krijgen met PM en wat de boxen specifiek inhouden. Het is van belang dat er genoeg inhoudelijk kennis is om in een eerste gesprek met de klant de indruk te wekken dat NykampNyboer de aangewezen

⁶ Voor meer informatie over Cordeo zie: www.cordeo.nl

partner is op dit gebied. Daarom is het van belang om de mensen binnen de afdeling e-Services & Printmedia en NykampNyboer kennis te laten maken met PM. Er zijn reeds twee verschillende methodes die worden toegepast:

- ~ Meetings organiseren met de afdelingen en inhoudelijk ingaan op de boxen.
- ~ Een POD portal opzetten voor NykampNyboer (deze portal kan ook als demonstratiemateriaal worden gebruikt bij klanten).

4.2.3 Understand end customer's expectations

Wat verwacht de klant na afloop van een project? Om dit inzichtelijk te maken is er gekozen om de voordelen voor de klant volgens de VOF benadering van NykampNyboer aan te geven. VOF staat voor:

- ~ Visueel (er beter uitzien)
 - ~ consistentie, coherentie en effectiviteit
- ~ Organisatorisch (beter organiseren)
 - ~ beheer(s)baar, flexibiliteit en verantwoordelijkheden
- ~ Financieel (efficiënter)
 - ~ betaalbaar, rendeerbaar, meetbaar en efficiëntie

Middels deze benadering wil NykampNyboer dus een verwachting afgeven aan de klant wat hij/zij kan verwachten. Er wordt middels de VOF benadering alleen gekeken naar het resultaat (Berry, Zeithaml & Parasuraman, 1990). In tabel 6 is dit voor PM ingevuld.

Resultaat
<i>Printmedia Scan</i>
~ Visueel: consistentie en kwaliteit van Printmedia uitingen ~ Organisatorisch: Processen en organisatiestructuur ~ Financieel: inkoopcontracten, budgetten
<i>Printmedia Optimalisatie</i>
~ Wederkerende structurele besparingen van 20% of meer op printmedia in organisatie, processen en middelen ~ Kortere time-to-market ~ Brengt consistentie in processen en middelen
<i>Printmedia Tendering</i>
~ Optimale prijs/prestatie verhouding ~ Best passende leveranciers ~ Professionele en waterdichte inkoopcontracten
<i>Printmedia Support</i>
~ Geen vast dienstverband FTE grafisch ~ Kosten inzichtelijk Specialist on Demand
<i>Printmedia Fulfilment</i>
~ Organisatorische winst (reductie FTE's) ~ Ontzorging (one stop shop) ~ Levering en kwaliteit op maat ~ Structureel beheersbare Total Cost of Ownership

Tabel 6 Resultaten PM dienst

Het is dus duidelijk dat de boxen grote voordelen bieden voor de klant. Het is belangrijk dat deze voordelen met voorbeelden uit de praktijk kunnen worden aangetoond, zodat er bij de klant nog meer overtuiging ontstaat over de PM diensten van NykampNyboer. Door de vele jaren ervaring die NykampNyboer heeft zijn er een flink aantal

praktijkvoorbeelden te noemen waardoor bij klanten visuele consistentie is gebracht, organisatorisch alles beter verloopt en financiële voordelen zijn behaald.

4.3 Servicesysteem

4.3.1 *Businessconcept, strategie en doelen.*

Printmedia Management is een onderdeel van de businessunit e-Services & Printmedia wat weer een onderdeel is van het totale huisstijlmanagement concept van NykampNyboer. De vernieuwing van PM moet ervoor zorgen dat de positie van NykampNyboer in het huisstijlmanagement vakgebied verder wordt uitgebouwd. Doordat er specifiek wordt gekeken naar PM, bespreek ik de strategie en doelen die hiermee verbonden zijn. De doelstellingen die uit de vernieuwing van PM voortvloeien zijn tweeledig:

- ~ Meer BBI (bruto bureau inkomsten) genereren uit non-change
- ~ Productiviteit verhogen en constant houden.

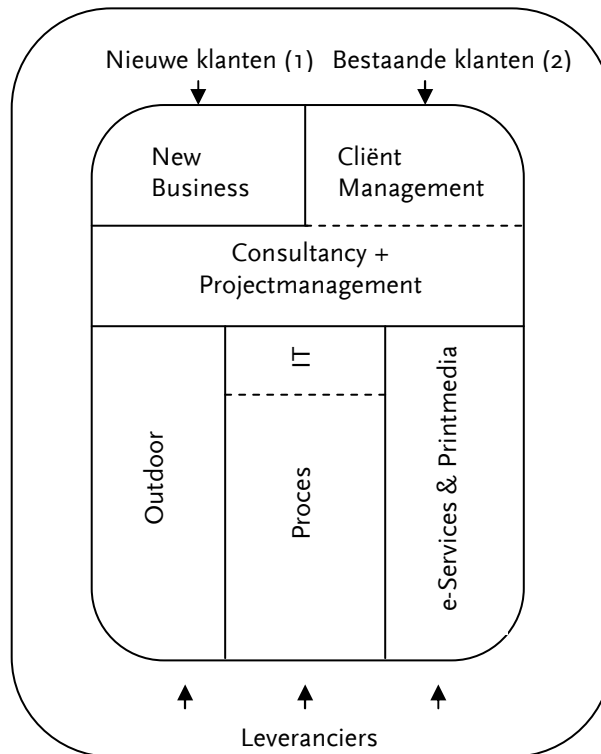
Deze doelstellingen moeten bewerkstelligd worden door middel van een platformproject (Van Looy et.al. 1998). Een platformproject behelst de innovatie op middellange termijn in producten en processen. Om deze doelstellingen vorm te geven is gekozen een viertal stappen te maken om zodoende het businessconcept van PM duidelijk neer te zetten.

- 1) Bestaande kennis en producten boxen in nieuwe diensten voor proces/ improvement.
- 2) Procesdiensten als modules verkoopbaar maken.
- 3) Salesforce richten op proces/ improvement voor PM.
- 4) NykampNyboer 'PM portal' opzetten, met POD (Printing on Demand), bestel- en fulfilmentfuncties.

4.3.2 *Interne infrastructuur*

De interne infrastructuur bestaat in de vorm van middelen en competenties in andere delen van het bedrijf, door distributiekkanalen, of door strategische allianties met andere bedrijven. Uiteraard kan dat voor de organisatie als geheel worden ingevuld. Maar doordat de scope is gelegd op PM zal ik voor deze dienst de invulling geven. PM is zoals eerder aangegeven een onderdeel van het totale huisstijlmanagement concept. Daarom ga ik hieronder kort het organisatiemodel (afbeelding 7) van NykampNyboer uitleggen.

NykampNyboer heeft twee verschillende soorten klanten: nieuwe klanten (1) en bestaande klanten (2). Om deze klanten zo goed mogelijk te kunnen adviseren, is er voor elk van deze klantengroep een businessunit: New Business en Cliënt Management. Zoals in het schema is te zien is de lijn tussen Consultancy en Cliënt Management erg dun. Dit wil zeggen dat Cliënt Management een groot deel consultancy vervult. Bij New Business is dit pas in een later stadium van toepassing vandaar dat hier een duidelijk onderscheid in wordt gemaakt. Vanuit de consultancyrol worden de verschillende diensten/producten aangeboden aan de klanten. Zoals al in hoofdstuk één is besproken kunnen de diensten/producten worden ingedeeld in drie zuilen: Outdoor, Proces en e-Services & Printmedia. Tijdens de projectfase zijn medewerkers van de desbetreffende businessunit verantwoordelijk voor specifieke taken binnen het project. Na de projectfase is er de mogelijkheid om projecten weg te zetten als processen binnen de organisatie. Dit speelt vooral voor de businessunit Outdoor. Deze projecten kunnen worden doorgegeven aan de businessunit Procesmanagement, dit houdt in dat na een wijziging die is begeleid door Outdoor het beheer en onderhoud kan worden uitgevoerd door Procesmanagement. Voor dit beheer en onderhoud heeft de afdeling IT enkele tools ontwikkeld om dit zo effectief en efficiënt mogelijk te doen.



Afbeelding 7 Organisatiemodel NykampNyboer

Behalve de businessunits zijn er uiteraard enkele organisatorische activiteiten die niet direct betrekking hebben op de primaire activiteiten van de organisatie, namelijk; Marketing, Finance en ICT

Naast de klanten heeft de organisatie in de rol van intermediair (consultant) veel contact met leveranciers om de klanten de diensten en oplossingen te kunnen bieden die het best bij de klantenwens past. Voor de PM dienst bestaat een vergevorderde samenwerking met Cordeo. Cordeo levert de tool om een Print on Demand (POD) portal neer te zetten. Allereerst zal de POD portal helemaal worden ingericht voor NykampNyboer. Deze portal kan dan zoals eerder aangegeven voor demonstraties worden gebruikt bij klanten. Ook kan via deze portal een volledig fulfilment platform in het leven worden geroepen.

Zo'n platform is het begin van een procesmatige dienst, omdat dan al het beheer, onderhoud, bestellingen en alles wat er nog meer bij komt kijken uit de handen van de klant wordt genomen en in het beheer van NykampNyboer komt.

4.4 Servicesubsystemen

Het servicesysteem zelf kan worden verdeeld in een interactief deel welke zichtbaar is voor de klant en een support of BackOffice deel, welke niet zichtbaar is voor de klant. Echter, of het nu FrontOffice of BackOffice betreft, beide zijn ze even belangrijk voor een goede serviceverlening aan de klant.

4.4.1 Employees

PM werkt met vier medewerkers. Deze medewerkers hebben veel ervaring in de printmedia sfeer. Om onderscheid te maken tussen de “zwaarte” van de kennis van de persoon zijn er twee consultants en twee senior consultants. Al deze personen hebben jarenlange ervaring in de Printmedia, echter zoals is aangetoond in empirisch onderzoek is ervaring alleen niet voldoende. Een gemotiveerde en enthousiaste medewerker kan zorgen voor een tevreden klant. Daar is bij NykampNyboer geen gebrek aan, er zijn uitstekende voorwaarden om zo goed mogelijk te presteren. Ook het innovatieve karakter van het bedrijf en de mogelijkheden die daarbij worden geboden, zorgen ervoor dat de medewerkers tevreden zijn⁷. De toegevoegde waarde die voor NykampNyboer zeer belangrijk is, moet door de medewerkers worden behaald (Grönroos, 2000).

4.4.2 Customer

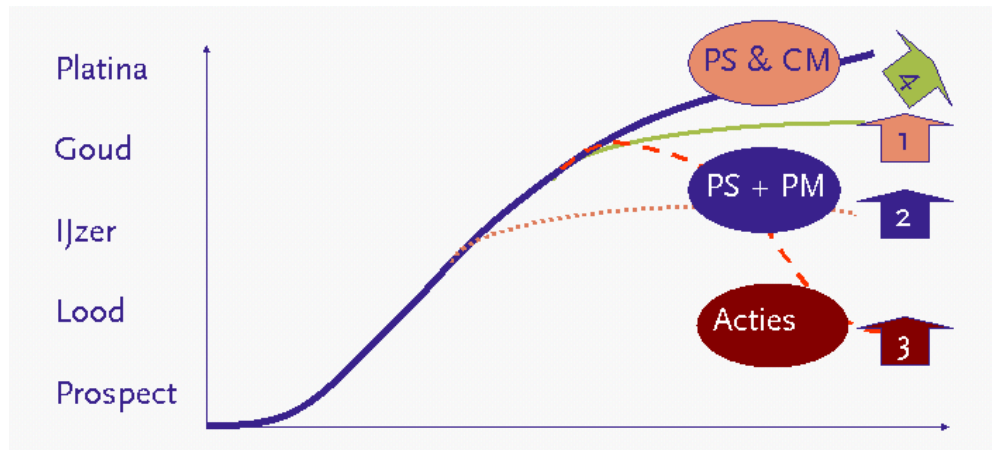
Een van de belangrijkste elementen in dienstverlening is natuurlijk de klant, want zonder klanten kan er geen geld worden verdiend en dat betekent dat de organisatie niet kan overleven in de markt. Maar hoe wordt de klant eigenlijk bereikt. NykampNyboer werkt daarvoor met twee verschillende distributiekkanalen, te weten New Business en Cliënt Management. De New Business afdeling bestaat uit personen die de PM diensten aan de klant moeten kunnen uitleggen en verkopen. Daarvoor moeten zij wel de nodige kennis van de diensten in huis hebben. Mocht het zo zijn dat een “prospect” een echte klant wordt, dan kunnen altijd de consultants worden geraadpleegd om ervoor te zorgen dat ook de specifieke vragen die de klant heeft met betrekking tot de dienstverlening helder worden. Naast nieuwe klanten heeft NykampNyboer ook een aantal vaste klanten waarmee een goede relatie is opgebouwd in de loop der jaren. Het is misschien nog makkelijker om deze mensen over de streep te trekken door een Printmedia Scan aan te bieden. Zoals dus duidelijk is, moet er goed onderscheid worden gemaakt tussen de nieuw te verwerven klanten en de bestaande klanten/relaties. Dit is essentieel omdat zij allebei verschillende beweegredenen kunnen hebben om de dienst af te nemen. Om dit nog duidelijker weer te geven verdeeld NykampNyboer zijn klanten in verschillende categorieën.

Aanduiding klant	Kenmerken klant	Kenmerken relatie	Omzet
Prospect		Geen relatie	Geen
Loden klant	je vraagt je af of de energie in deze klant wel de moeite waard is	Wel een (ex)relatie, geen of bescheiden omzet	+/- 3 %
Ijzeren klant	je blijft ‘poetsen’, het kan nog alle kanten op	Eerste klantopdracht, c.q. klant met jaarlijks beperkte omzet	+/- 7 %
Gouden Klant	Met een omzet > 100.000	Klant heeft grote waarde voor NykampNyboer	+/- 20 %
Platina klant	neemt brede dienstportfolio af en/of substantiële procesdienst	Klant staat je continu een belangrijke rol toe én je ontwikkelt breed netwerk (CorpCom, MarCom, procurement)	+/- 70 %

Tabel 7 Klantverdeling (bron: NykampNyboer)

⁷ Bron: Medewerkertevredenheid polls (via NykampNyboer intranet)

Globaal zijn er 4 scenario's beschreven door NykampNyboer. Van een droomklant, die zich erg goed ontwikkelt, tot een klant die achterblijft qua omzet. Dit is weergegeven in onderstaande afbeelding.



Afbeelding 8 Vier scenario's klantontwikkeling (bron: NykampNyboer)

- | | |
|---|-------------------|
| 1) De grote klant die blijft hangen na een change | PS = Proces Mgt. |
| 2) De klant die niet doorbreekt | CM = Client Mgt. |
| 3) De klant die terugvalt na een grote of kleine opdracht | PM = Project Mgt. |
| 4) De gedroomde ideale klant (doorpakken na change) | |

4.4.3 Visible/ technical resources

Middelen bestaan om diensten vorm te geven. In de PM context zijn de belangrijkste middelen de Printing on Demand portal en de marketingcommunicatiemiddelen (website/folder/casesheets) om ervoor te zorgen dat er naar potentiële klanten gecommuniceerd kan worden omtrent de nieuwe PM dienst. De website is ondertussen live, en aan de folder en aan de casesheets wordt op dit moment hard gewerkt. PM slaat daarbij een brug naar e-Services door middel van de (webbased) software tools (de POD portal) waarmee voor de opdrachtgever nog hogere voordelen behaald kunnen worden binnen de grafische processen (Groeneveld, 2001).

4.4.4 Organisation and control

Het laatste component dat hier wordt besproken is de organisatie en controle. Deze bestaat uit vier delen. Als eerste de organisatiestructuur, deze moet duidelijk maken waar verantwoordelijkheden en autoriteiten liggen. In het geval van PM liggen de verantwoordelijkheden bij de businessunit e-Services & Printmedia. Deze businessunit moet zorgen dat de voorwaarden worden geschapen om de dienst zo goed mogelijk te kunnen verkopen aan de klant. Echter daarbij wordt het wel gesteund door het management dat begaan is met kwaliteit van de dienst (Weingand, 1997)

Het tweede deel zijn de administratieve ondersteunende systemen. Deze systemen, waaronder planning en informatie, financiële systemen, loonsystemen etc. spelen een centrale rol in het controleren van de organisatie. De administratief steunende systemen moeten vooral de balans in de gaten houden tussen de kosten die moeten worden gemaakt om ervoor te zorgen dat de PM dienst in al zijn facetten zo goed mogelijk kan worden ontworpen en de baten die hieruit voortvloeien. Wanneer Printmedia Fulfilment zorgt voor genoeg 'werk' moet ook worden gedacht aan het inzetten van een

medewerker op de procesdiensten. Ook dit brengt een kostenpost met zich mee. Hier is het dus belangrijk om afwegingen te maken.

Het derde deel is interactie, de dialoog met klanten en andere geïnteresseerde partijen. Interactie met partners en leveranciers, is een belangrijk deel van de organisatie en de controle van het servicesysteem. Dit kan onder meer bevatten hoe er met feedback wordt omgegaan, hoe er met klachten en klanttevredenheid wordt omgegaan, maar ook openingstijden en de omgang met grote klanten hoort hierbij.

In deze sfeer zal er niet veel hoeven te veranderen. Door de jarenlange ervaring van NykampNyboer is er al veel geleerd op dit punt, denk hierbij aan de procesdiensten van Outdoor. Vanuit deze ervaringen kan de praktijk van Printmedia Management goed worden benaderd.

Het vierde deel is de organisatie van de verschillende marketingactiviteiten. Er zijn drie belangrijke taken die door marketing moeten worden vervuld: markt- en klantanalyses om grip te krijgen op de concurrentiepositie, realistische verwachtingen scheppen en de klant leren hoe ze zich moeten gedragen in een rol van co-producer. Vooral dit laatste punt is belangrijk en wordt in de literatuur (Grönroos, 2000) meerdere malen naar voren gehaald Marketing moet dus actief meedenken in de PM dienst. Dit wordt door NykampNyboer vooral gedaan door het organiseren van activiteiten om de dienst naar buiten toe uit te dragen.

4.5 Conclusie

Dit hoofdstuk heeft aan de hand van het theoretische kader die in hoofdstuk drie is geschetst antwoord gegeven op de onderzoeksvraag: Hoe is de organisatie van NykampNyboer opgebouwd en op welke manier stromen de 'producten/diensten'. Met in het bijzonder de producten/diensten van PM?

Het antwoord op deze vraag zal worden samengevat in tabel 8. In deze tabel staan de sterktes en zwakten van de Printmedia Management dienst.

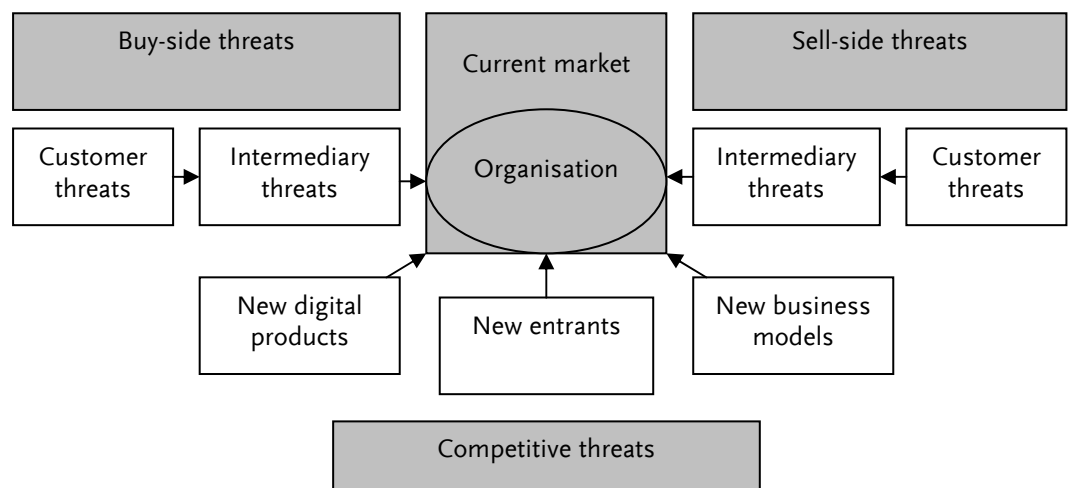
Sterktes		Zwakten	
PM dienst is een sterk innovatief concept	S1	Marketingafdeling van NykampNyboer speelt te kleine rol	Z1
Nieuwe PM dienst wordt organisatorisch breed gesteund	S2	Nog geen 'netwerk' voor fulfilment (netwerk wel te realiseren)	Z2
Veel ervaring/deskundigheid in huis	S3		
Onafhankelijkheid t.o.v. de keten	S4		

Tabel 8 Sterktes/zwakten PM dienst

De sterktes/zwakten zijn onderdeel van de SWOT – analyse die in hoofdstuk zes aan de orde komt. In het volgende hoofdstuk volgt eerst nog de externe analyse om de kansen/bedreigingen van de PM dienst in kaart te brengen, zodat de SWOT – analyse compleet is.

5 De externe analyse

Naast de interne kant van de organisatie is de externe kant, de zogenaamde environment, ook van groot belang omdat dit natuurlijk mede het succes van de organisatie bepaalt. In het theoretische kader is al naar voren gekomen dat daarbij aandacht moet worden besteed aan de externe infrastructuur en de aanwezigheid en sterkte van concurrenten (Bo Edvardsson, 1997). Natuurlijk zijn er naast deze twee aspecten nog meer externe aspecten. Van Looy et.al. (1998) heeft een framework ontwikkeld voor een externe analyse van een e-commerce omgeving, dat gebaseerd is op het vijfkrachten model van Porter (1980). Het grote verschil tussen deze twee modellen is dat in het model van Van Looy onderscheid gemaakt wordt in bedreigingen van intermediairs (of partners) aan de leverancier- en klantzijde. Als aanvulling heb ik in het model van Van Looy tevens de bestaande markt verwerkt omdat deze niet duidelijk naar voren komt. Middels dit model (afbeelding 9) zal ik antwoorden geven op de onderzoeksvragen die betrekking hebben op de externe analyse.



Afbeelding 9 Competitive threats acting on the e-business (aangepast van, Van Looy et al (1998))

5.1 Algemene ontwikkelingen

Het Centraal Plan Bureau verwacht dat de omzet van het bedrijfsleven in 2007 zal toenemen met 3,75%. De zakelijke dienstverlening laat een nog positiever beeld zien met een groei van 5%. Verdere internationalisering kan hierbij een impuls zijn. Door de toenemende ontwikkeling van ICT en snelle internetverbindingen kunnen diensten eenvoudiger in het buitenland worden afgezet. De economische groei in de ICT was in 2005 en 2006 respectievelijk + 2.5% en + 3.0%, in 2007 verwacht het CPB een groei van 2.75 %.

5.2 Competitive threats

De competitive threats bestaan volgens het model van Van Looy et al. (1998) uit drie 'krachten'. Ten eerste 'new digital products' die de bestaande markt kunnen bedreigen, dit is te wijten aan de technologische vooruitgang. Daarnaast zijn er 'new entrants', deze nieuwkomers zorgen voor veranderingen van de markt. En als laatste zijn er nog 'new business models'.

5.2.1 **New entrants**

Nieuwkomers op de 'printmedia'markt ontdekken de kracht van drukwerk en in het specifiek het management ervan. Deze nieuwkomers komen niet meer alleen uit de grafische hoek. Veelal zullen consultancybedrijven, IT-bedrijven etc. zich gaan richten op de marktniches die ontstaan door de technologische vooruitgang. Hierbij zal het gaan van conceptuele vaardigheden tot en met het organiseren en uitvoeren van complexe mediaoplossingen in full-service concepten (Trends in Grafimedia, 2007).

Deze ontwikkelingen stellen hoge eisen aan de kennis en vaardigheden van een organisatie. De snelheid en accuratesse die de nieuwe processen eisen, vergen het uiterste van het technisch vernuft en de inventiviteit van de mensen. Hierdoor ontstaan kansen voor bedrijven die deze ontwikkelingen kunnen begeleiden, implementeren en managen.

5.2.2 **New digital products**

De geschatte groei in de ICT, beschreven in paragraaf 5.1, is te wijten aan in de eerste plaats het vergrote belang van interactieve marketing en de digitale media. Hieruit kunnen drie trends worden afgeleid:

- ~ Zoekmachine marketing, e-mail marketing, webvertising, blogs nemen toe
- ~ Multi channel, localisatie, personalisatie neemt toe
- ~ Opkomst MRM⁸ zet door, waarbij MRM gekenmerkt wordt door de volgende eigenschappen:
 - ~ Kosten besparen: Verhoog efficiency en verbeter de effectiviteit bij het inzetten en gebruiken van middelen, mensen én leveranciers
 - ~ Manage toenemende complexiteit: communicatiemiddelen afgestemd op de klant en klantsegmenten via meerdere kanalen
 - ~ Kortere Time-to-Market: Sneller kunnen handelen en beter inspelen op ontwikkelingen in de markt en klantbehoeften
 - ~ Meer grip & controle: controle op communicatie, marketing processen en uitgaven
 - ~ Kennis vastleggen: voor het beheer van kennis, ervaringen en 'best practices'

In de tweede plaats zal er een toenemende vraag naar marketing gerelateerde ICT-services ontstaan: Ook hier zijn verschillende trends te ontdekken.

- ~ Standaardiseren van de marketingcommunicatie
- ~ Automatiseren, faciliteren marketing operations
- ~ Meten van marketing effect (accountability)

De technologische vooruitgang heeft dus duidelijk invloed op de markt. Door nieuwe internet gerelateerde services zijn er kansen voor bestaande of nieuwe bedrijven die niet de specifieke markt kennen waarin zij actief zijn, respectievelijk willen zijn. Deze bedrijven kunnen echter wel de techniek in huis hebben om voordelen te behalen door bijvoorbeeld de connectiviteit die het internet biedt.

Naast digitalisering zijn er ook vele andere ontwikkelingen. Geheugens, glasvezels, satellieten en internet: op elk van deze terreinen is de technische vooruitgang groot. 'Meer', 'beter', 'sneller', 'mobiel' en 'interactiever' zijn veelgebruikte steekwoorden bij de beschrijving van deze ontwikkelingen. Digitalisering geeft vele nieuwe mogelijkheden op mediagebied (en daarbuiten). Zij kan het aanbod vergroten, het gebruik van distributiewegen verbeteren en de kwaliteit bevorderen. Dankzij deze digitalisering

⁸ MRM (Marketing Resource Management) optimaliseert en faciliteert de marcom-processen, zorgt voor de juiste tools, middelen en inhoudelijke proceskennis zodat er grotere efficiency kan worden bereikt op het marcom gebied (bron: NykampNyboer)

ontstaan ook allerlei mogelijkheden voor nieuwe dienstverlening. Verder beïnvloedt digitalisering het complexe machten- en krachtenveld van klanten, exploitanten, programma-aanbieders en organisaties die op het geheel toezicht moeten houden. De mate en vooral de snelheid van de digitalisering van de media hangt daarom niet alleen af van de technische mogelijkheden, maar ook van de complexe machts- en belangenverdeling over de verschillende betrokken partijen.

5.2.3 *New business models*

De printmedia branche zal de komende jaren ingrijpend veranderen onder invloed van concurrentie van andere bedrijven die zich in deze markt gaan mengen. Die concurrentie biedt kansen. Vaak hebben de klanten behoefte aan het advies bij het maken van communicatie vormen die het beste passen bij hun eigen bedrijfssituatie en –processen. Klanten hebben behoefte aan een compleet dienstenpakket en de mogelijkheid van one-stop-shopping. Drukwerk vervult daarin zeker een belangrijke rol.

KVGO/TNO noemen de volgende algemene ontwikkelingen met grote gevolgen voor de toekomst van de printmediasector. Individualisering, technologisering en globalisering. Op basis daarvan signaleren zij belangrijke trends.

- ~ Van product naar dienst → *consultancy*
- ~ Klant is Koning → *ken je klant en manage de relatie*
- ~ Real time economy → *liever gisteren dan vandaag leveren*
- ~ Technoloïsme → *focus van techniek naar toepassing*
- ~ Persoonlijk content is king → *de goede informatie ontvangen en creëren*
- ~ Informatiechaos → *routenavigatie nodig in de online wereld*

Drie specifieke uitdagingen worden genoemd die bedrijven in de printmedia branche in stappen moeten aangaan en die de richting van innovatie kunnen bepalen.

- ~ Klant aan de knoppen → de klant heeft de controle en de organisatie past zich aan
- ~ Interconnectiviteit → vinden en gevonden worden in het netwerk van aanbieders
- ~ Micro-casting → de juiste informatie op de juiste plek op het juiste moment

Alle drie deze uitdagingen zijn onlosmakelijk verbonden met de wijze waarop gebruikers met drukwerk, informatie en media omgaan. Die ontwikkelingen vinden niet meer autonoom plaats maar beïnvloeden en versterken elkaar. Het is natuurlijk niet alleen de techniek die het medialandschap verandert, ook de markt bepaalt uiteindelijk wat er gebeurt. De markt voor brochures, folders, ander reclaimedrukwerk en verpakkingen zal blijven groeien.

Hoe beter er wordt samengewerkt in de keten, des te groter zal het rendement zijn. In de branche zijn diverse voorbeelden te vinden van bedrijven die bezig zijn met verbreding van de markt, die inspelen op de belevenismarkt, die werken aan nieuwe producten en distributiewijzen en die samenwerken met ketenpartners en/of zelf de gehele keten verzorgen. Dit zijn allemaal voorbeelden van hoe bedrijven anticiperen op de transformatie van de markt.

5.3 **Sell-side threats (downstream supply chain)**

De sell-side threats zijn zoals in afbeelding 9 te zien is, onder te verdelen in macht en kennis van de klant én van intermediairs (partners). Door het internet heeft de klant veel meer kennis dan voorheen. Door deze ontwikkeling zal de nadruk meer op de prijs komen te liggen dan op zaken zoals de differentiatie ten opzichte van de concurrenten, de voordelen die de dienst biedt en de value added service. (Van Looy et.al 1998). Disintermediation (men koopt direct bij de leverancier) is een gevolg hiervan. Voor NykampNyboer betekent dat, dat zij als tussenschakel kunnen vervallen. Hierbij kun je

denken aan dat men voor advies direct bij een drukker gaat vragen, en niet meer bij NykampNyboer. En wanneer men fulfilment wil doen, direct bij een organisatie als Cordeo aanklopt. Daarom is het zaak om NykampNyboer te positioneren als een onafhankelijke organisatie met veel expertise inzake Printmedia Management, want zoals eerder gezegd laat Glen Urban zien dat dié organisaties 'top' zijn die klanten helpen bij hun beslissing een product of dienst af te nemen. Zo lossen die organisaties de paradox op dat bij de enorme beschikbaarheid van informatie op het internet de klant toch geloof hecht aan informatie van -en daarom een binding aan zal gaan met- belanghebbende bedrijven (Glen Urban, 2005).

5.4 Buy-side threats (upstream supply chain)

De buy-side threats zijn net zoals de sell-side threats uit te splitsen. Hierbij wordt ook onderscheidt gemaakt tussen de macht van de leveranciers en van de intermediairs (partners). De leveranciers van de producten kunnen veel macht hebben inzake de PM dienst. Het zal duidelijk zijn, dat de leverancier NykampNyboer niet eens nodig hoeft te hebben om de dienst aan de klant te brengen. Deze bedreiging is de meest belangrijke. Bedreigingen vanuit de intermediair kant zijn moeilijk te benoemen.

5.5 De interviews

De verslagen van de interviews kunt u zoals u in hoofdstuk twee heeft kunnen lezen vinden in bijlage 4. Hier zal ik per box een korte opsomming geven van de belangrijkste bevindingen die naar voren zijn gekomen tijdens de interviews. Waarmee ook de huidige situatie van de markt wordt geschetst en waar dus naar voren moet komen waar de PM dienst meerwaarde kan brengen voor de klanten.

5.5.1 Scan

Bij de geïnterviewde bedrijven hebben de geïnterviewde personen het drukwerk goed in overzicht. In ieder geval hebben ze het overzicht van hun eigen drukwerk. Bedrijfsbreed durven ze daar meestal geen uitspraak over te doen. Alleen Windesheim had in de persoon van een drukwerkbegeleider het totale overzicht. De rol van drukwerkbegeleider kan ook heel goed door NykampNyboer worden uitgevoerd in de fulfilment fase. Het punt dat volgens de geïnterviewden vooral beter kon is het organisatorische deel. Wanneer de processen met betrekking tot het drukwerk beter worden georganiseerd (door onder ander automatisering) dan zijn zeker financiële voordelen te behalen.

5.5.2 Optimalisatie

Optimaliseren van het drukwerkpakket is zeker mogelijk, uit de interviews is gebleken dat hierbij rekening moet worden gehouden met twee grote verschillende groepen. Allereerst stationery, dit is goed te optimaliseren, wat blijkt uit de rebrandings van UPC en USG waar met een zo optimaal mogelijk pakket aan enveloppen en briefpapier wordt gewerkt. Voor marketingcommunicatiedrukwerk is dat veel moeilijker. De meest uitingen die hier onder vallen moeten adhoc worden geregeld. Automatisering kan hier een oplossing bieden, het gebruik van templates kan dan voor organisatorische en financiële voordelen zorgen.

5.5.3 Tendering

Er is een mix in de geïnterviewde bedrijven met betrekking tot het inkopen van drukwerk. De ene organisatie doet het zelf, de andere organisatie heeft het uitbesteed. De overwegingen die op deze keuze van toepassing zijn geweest, vallen allen onder de noemer betrouwbaarheid en zekerheid. Ook de prijs/kwaliteit verhouding is een veel gehoord begrip.

Zolang aan deze eisen voldaan wordt, in een situatie waarin het drukwerk zelf wordt ingekocht of wanneer het wordt uitbesteed, vindt de organisatie het goed.

5.5.4 **Support**

In het drukwerkproces worden de meeste problemen gezien bij DTP en de correctierondes die hieruit volgen. Een goede briefing met de juiste richtlijnen is van groot belang. Hoe meer energie daarin is gestoken hoe makkelijker de rest van het drukwerkproces wordt doorlopen (dit leidt meestal ook tot minder correctierondes). De expertise hiervoor hebben de meesten niet in huis, zij roepen dan de hulp van de drukker in. Deze is echter niet onafhankelijk, wat soms tot problemen kan leiden.

5.5.5 **Fulfilment+**

Het totale outsourcen van het drukwerk gebeurt in de geïnterviewde organisaties niet. Wel hebben sommigen enkele zaken geoutsourced (een voorbeeld hiervan is de stationery). De organisaties zien het niet zitten om alles uit te besteden zij hebben de eindcontrole van het drukwerk liever zelf. De belangrijkste kenmerken ten aanzien van outsourcing verschillen nogal bij de geïnterviewde organisaties. De inkopers letten veelal op de prijs, deze moet dan namelijk zo laag mogelijk zijn. Bij de drukwerkbegeleiding is betrouwbaarheid en geboden service het meest belangrijk. Afgaande op deze bevindingen is het dus van belang dat de doelgroep op de juiste manier wordt benaderd.

5.6 **Conclusie**

Er zijn een aantal conclusies die getrokken kunnen worden naar aanleiding van dit hoofdstuk. Deze conclusies geven ook antwoord op de onderzoeksvragen die betrekking hebben op externe analyse. Voor de volledigheid zal ik deze vragen nog even noemen.

- ~ Welke ontwikkelingen zijn er gaande in het e-Services marktsegment, en dan met name die ontwikkelingen die betrekking hebben op PM?
- ~ Welke mening vormen klanten ten aanzien van de nieuwe PM dienst?

De antwoorden op bovenstaande onderzoeksvragen heb ik samengevat in onderstaande tabel die de kansen en bedreigingen weergeven voor de Printmedia Management dienst.

Kansen		Bedreigingen	
Marktniches door vooruitgang techniek	K1	Veel nieuwe digitale producten en dienstmogelijkheden	B1
Toetredingsdrempel hoog	K2	Veel concurrentie op fulfilment (proces) niveau van de PM dienst.	B2
Differentiatie mogelijkheden te over	K3	Kosten belangrijk voor klanten	B3
Service (kwaliteit) is belangrijk	K4		

Tabel 9 Kansen/Bedreigingen

6 SWOT – analyse

Uit de voorgaande twee hoofdstukken, hoofdstuk vier: de interne analyse en hoofdstuk vijf: de externe analyse is de input gegeven (Strengths, Weaknesses, Opportunities en Threats) voor de SWOT – analyse⁹ die in dit hoofdstuk wordt gedaan. In deze SWOT – analyse wordt de confrontatie aangegaan tussen deze Strengths, Weaknesses, Opportunities en Threats van de Printmedia Management dienst

Zoals eerder aangeven in de aanleiding en doelstelling van mijn onderzoek is het vooral zaak om duidelijk te krijgen welke strategie het beste kan worden gevolgd om de continuering van de projecten te garanderen. Deze continuering is nodig om klantbinding te genereren, en daarmee de continuïteit van de organisatie te verbeteren om minder afhankelijk van projecten te worden. In deze SWOT – analyse wordt daarom specifiek aandacht besteed aan dit 'probleem'.

6.1 Waarom procesgericht denken?

Zoals uit de interne en externe analyse is gebleken, is het belangrijk om te zorgen dat de nadruk binnen NykampNyboer niet alleen op de projecten komt te liggen. Het is namelijk te risicovol om afhankelijk te zijn van huisstijlverandering projecten die gemiddeld 1 keer in de 6 à 7 jaar voorkomen. Daarom moet voor stabiliteit gezorgd worden. Deze stabiliteit moet worden verzorgd door processen die door de organisatie kunnen worden uitgevoerd en die voor continuering zorgen, deze continuering zorgt op zijn beurt dan voor de klantbinding. Volgens de literatuur (Kuusisto – Mayer, 2003) hebben deze procesdiensten de volgende positieve effecten: extra invoicing, enhanced profitability, more steady cash flow, better corporate image and some other either strategic, financial, or marketing issues.

6.2 Confrontatiematrix

Na een herhaling van de kansen en bedreigingen staat in tabel 10 op de volgende pagina de confrontatiematrix van dit onderzoek. In deze confrontatiematrix zijn de sterktes/zwakten en kansen/bedreigingen van de nieuwe PM dienst weergegeven. In de confrontatiematrix worden de sterktes en zwakten én de kansen en bedreigingen met elkaar in relatie gebracht. De matrix moet duidelijkheid verschaffen over de vragen: 'hoe kan een sterkte gebruikt worden om op een kans in te spelen', 'hoe kan een sterkte gebruikt worden om een bedreiging af te weren', 'hoe kan een zwakte zodanig versterkt worden om op een kans in te spelen' en 'hoe kan een zwakte zodanig versterkt worden om een bedreiging het hoofd te bieden.

Uit deze confrontatiematrix volgt de strategie die toegepast moet worden om de continuering van de projecten (van PM) te verbeteren. Elk kwadrant heeft zijn eigen strategie zoals hieronder is weergegeven.

	Kans	Bedreigingen
Sterktes	Aanvallen	Verdedigen
Zwakten	Versterken	Terugtrekken

Tabel 10 Strategieën volgend uit de confrontatiematrix

⁹ De SWOT – analyse is een middel om de situatie van een organisatie in kaart te brengen en wordt toegepast bij strategisch management. De SWOT – analyse kan ook gebruikt worden om beleidsopties te ontwikkelen.

Kritiek die op deze analyse bestaat betreft het weinig theoretische karakter: de analyse is vrij impressionistisch en niet systematisch gestuurd vanuit een bepaalde benadering zoals bijvoorbeeld in de marketing- of de industriële organisatie theorie (Michael Porter) wel het geval is. In de praktijk wordt het dan ook niet zozeer als theorie maar meer als hulpmiddel gebruikt bij het in kaart brengen van een aantal factoren die invloed hebben op onder meer de bedrijfsvoering (HUMPHREY ALBERT S., 2004).

Sterktes		Zwakten	
PM dienst is een sterk innovatief concept	S1	Marketingafdeling van NykampNyboer speelt te kleine rol	Z1
Nieuwe PM dienst wordt organisatorisch breed gesteund	S2	Nog geen 'netwerk' voor fulfilment	Z2
Veel ervaring/deskundigheid in huis	S3		
Onafhankelijkheid t.o.v. de keten	S4		

Tabel 11 Sterktes/Zwakten

Kansen		Bedreigingen	
Marktniches door vooruitgang techniek	K1	Veel nieuwe digitale producten en dienstmogelijkheden	B1
Toetredingsdrempel hoog	K2	Veel concurrentie op fulfilment (proces) niveau van de PM dienst.	B2
Differentiatie mogelijkheden ten over	K3	Kosten belangrijk voor klanten	B3
Service (kwaliteit) is belangrijk	K4		

Tabel 12 Kansen/Bedreigingen

		Extern						
		Kansen				Bedreigingen		
		K1	K2	K3	K4	B1	B2	B3
Intern	Sterktes	S1						
		S2						
		S3						
		S4						
	Zwakten	Z1						
		Z2						

Tabel 13 Confrontatiematrix

6.2.1 Aanvallen

Aanvallen is mogelijk door de aanwezigheid van kennis en een nieuwe dienst die inspringt op de aanwezige marktniches op dat gebied. Er zijn dus mogelijkheden om te zorgen dat de nieuwe Printmedia Management dienst een groot succes wordt. Dit wordt ook in de hand gewerkt door een hoge toetredingsdrempel zodat de concurrentie niet snel kan reageren op de ontwikkelingen die door NykampNyboer worden geïnitieerd. Ook de aanwezigheid van expertise ('Service is based on expertise; we identify customers' problems they cannot even see')¹⁰ sluit aan op de in de markt bestaande vraag naar kwaliteit, service en deskundigheid.

¹⁰ Bron: Teemu Laine, Jari Paranko, Petri Suomala; Cost Management Center, Tampere University of Technology, 2007.

6.2.2 Versterken

Marketing speelt een te kleine rol als je naar de literatuur kijkt. De markt moet goed in de gaten worden gehouden, zodat niches op tijd worden ontdekt. Ook moet de ontwikkeling van de technologie nauw in de gaten worden gehouden. Misschien is in de huidige setting van NykampNyboer de afdeling marketing niet de juiste afdeling hiervoor, dit omdat de afdeling te ver weg staat van de specifieke Printmedia Management technologie.

Een 'gatekeeper' op de businessunit e-Services & Printmedia die alle ontwikkelingen nauw volgt kan ervoor zorgen dat NykampNyboer een voorsprong op de concurrentie ontwikkelt (Ralph Katz and Michael L. Tushman, 2004). Ook ontwikkelingen die betrekkingen hebben op de overige diensten van de businessunit kunnen door deze persoon worden gevolgd.

6.2.3 Verdedigen

Is de nieuw ontwikkelde PM dienst wel een dienst die aanslaat bij de klanten? Uit de interviews kan geconcludeerd worden dat de nieuwe PM dienst goed aansluit bij wat de klant wil. Dit ondanks de vele nieuwe mogelijkheden op de 'Printmedia Management' markt. De verschillende boxen sluiten goed aan bij wat de klant verwacht. Het enige 'probleem' kan de Fulfilment+ box zijn, er is namelijk veel concurrentie op het dit vlak. In de fulfilment markt zijn vele aanbieders aanwezig. Ook is uit de interviews gebleken dat al veel organisaties fulfilment afspraken hebben, of er juist voor kiezen om hier niet aan mee te doen. Het zal dus moeilijk zijn om bij klanten deze dienst aan te bieden. Over de precieze invulling van deze box moet dus nog goed worden nagedacht, dat wil ook zeggen dat de procesactiviteiten die deze box met zich mee brengt nog goed moeten worden onderzocht.

6.2.4 Terugtrekken

Voor PM geldt dat er veel concurrentie speelt op het fulfilmentvlak van de nieuwe dienst en dat er nog geen netwerk is van leveranciers etc. Ook blijkt het kostenplaatje belangrijk voor de klant, indien er namelijk aan outsourcing wordt gedaan dan moeten de lage kosten die daardoor worden bereikt de doorslag geven. Doordat er op dit moment nog geen netwerk is zal het moeilijk zijn lage kosten te bieden voor de Fulfilment+ dienst. Daarom wordt het moeilijk een concurrerende fulfilment dienst aan te bieden. Op dit moment is het beter om in te steken op continuering, dus klantbinding, door middel van SLA's. Dit is namelijk op korte termijn makkelijker te realiseren dan de fulfilment dienstverlening.

6.3 Conclusie

Uit dit hoofdstuk kan dus geconcludeerd worden dat een procesdienst als fulfilment op dit moment heel moeilijk in te richten is. De ontwikkeling van de portal is daarentegen wel een stap in de goede richting. Om de Fulfilment+ dienst een succes te laten worden moet zoals duidelijk is geworden nog veel werk worden verzet. Het is daarom beter om op korte termijn iets lager in te zetten.

In het volgende hoofdstuk worden de conclusies van mijn onderzoek gegeven, onder andere aan de hand van de bovenstaand SWOT – analyse. Vanuit deze conclusies zullen aanbevelingen worden gedaan.

7 Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden naar aanleiding van mijn onderzoek bij NykampNyboer enkele conclusies getrokken, uit deze conclusies worden dan enkele aanbevelingen gedaan aan het adres van de businessunit e-Services & Printmedia. Deze conclusies en aanbevelingen worden gedaan aan de hand van de probleemstelling die in hoofdstuk één naar voren is gekomen. Voor de volledigheid staat deze probleemstelling hier nog een keer vermeld.

“Welke strategie moet er gevolgd worden om de continuering van projecten van de businessunit e-Services & Printmedia te kunnen garanderen?”

7.1 Conclusies

Zoals duidelijk is geworden in dit onderzoek is NykampNyboer een organisatie die meer stabiliteit wil. Deze stabiliteit wil men verkrijgen door continuering van projecten, door deze continuering moet de klantbinding toenemen. Deze continuering moet worden bewerkstelligd door middel van proceswerkzaamheden. Voor de businessunit Outdoor is dit al gebeurd en hier wordt al hard mee gewerkt. Mijn taak was te kijken hoe dit nou het beste bij de businessunit e-Services & Printmedia kon gebeuren.

7.1.1 Continuering

De werkzaamheden van de businessunits Outdoor en e-Services & Printmedia verschillen, het is echter wel mogelijk om van de procesactiviteiten en de ervaringen van de businessunit Outdoor (en dus ook de businessunit Procesmanagement) te leren. Tijdens mijn afstudeerperiode kwam duidelijk de noodzaak van de procesactiviteiten naar voren, dit doordat NykampNyboer op projectbasis werkt voor klanten. Na 16 jaar is het van belang dat er een stabiele organisatie wordt gevormd, die minder afhankelijk is van huisstijlwijzigingen. Procesactiviteiten kunnen dus tot continuering van projecten leiden, die er weer voor kan zorgen dat klantbinding ontstaat, wanneer deze klantbinding positief is, kan deze klantbinding op zijn beurt ook weer zorgen voor nieuwe opdrachten, en zoals eerder in het literatuuronderzoek genoemd zitten er aan klantbinding nog veel meer voordelen vast; extra invoicing, enhanced profitability, more steady cash flow, better corporate image and some other either strategic, financial, or marketing issues (Kuusisto – Mayer, 2003).

Maar hoe kunnen procesactiviteiten het beste in de huidige organisatie worden ingeregeld. Moet misschien de huidige businessunit Procesmanagement de procesactiviteiten van e-Services & Printmedia erbij gaan doen. Er zijn verschillende scenario's te bedenken, die in paragraaf 7.2 aan de orde zullen komen.

In dit onderzoek heb ik er allereerst voor gekozen om één dienst te analyseren, dit is de Printmedia management dienst. Door mij op deze dienst te focussen kon ik beter in overzicht krijgen hoe alles in zijn werk ging. Dit omdat de businessunit e-Services & Printmedia meerdere diensten levert, en je dus snel het overzicht kan verliezen. Het is echter wel goed te beseffen dat dit onderzoek ook heel goed voor de andere twee diensten te doen is. Door middel van dit onderzoek kan men snel zien of de dienstverlening zoals die nu is vormgegeven de voorwaarden creëert om tot de gewilde klantbinding te komen. Dit onderzoek is dus een blauwdruk die ook over de overige twee diensten; Marketing Facility Management en Huisstijl Facility Management kan worden gelegd. Het is wel van belang om rekening te houden met de verschillen in de technologische achtergrond waarmee deze diensten te maken hebben.

De conclusies van de analyse van de Printmedia Management dienst zijn in de vorm van een SWOT – analyse gegeven in hoofdstuk zes. Uit de confrontatie tussen de verschillende sterktes/zwakten en kansen/bedreigingen is het zogenoemde centrale probleem naar voren gekomen. Het centrale probleem geeft aan wat het meest belangrijke aandachtspunt is als het gaat om de gewilde continuering van projecten en de in te voeren processen die zorgen voor deze continuering. Het probleem betreft hier dat één van de diensten die voor de continuering moet zorgen, nog niet klaar is om in de markt te worden gezet. Het betreft de Fulfilment+ dienst.

7.1.2 Klantbinding

Continuering en daarmee dus de klantbinding is dus hetgeen wat het meest belangrijk is bij de businessunit e-Services & Printmedia. Er is echter welgeteld één SLA op dit moment actief bij Printmedia Management wat ook inhoudt dat er op dit maar één echte klantbinding is. Weliswaar zijn er ook verschillende opdrachten die als een 'uurtje/factuurkje' te boek staan, alleen leidt dit niet tot echte klantbinding en de gewilde stabiliteit. Ook deze 'uurtjes/factuurkjes' zijn als project(jes) aan te duiden. De gewilde continuering moet daarom op een andere manier worden bewerkstelligd.

Mede daarom is er geïnnoveerd in de PM dienst. Door de innovatie kan men de PM dienst op twee verschillende manieren in de markt zetten. Allereerst kan men nog steeds tijdens een huisstijlwijziging een beroep op de consultants van PM om grafische problemen op te lossen. Daarnaast is het nu ook mogelijk om deze dienst los in boxen aan te bieden bij klanten. Zodat er los maar naar het drukwerkpakket en de gerelateerde processen wordt gekeken. Hierdoor is het nu ten eerste makkelijk om bij bedrijven binnen te komen met de PM Scan. Deze scan is relatief goedkoop en daarna is het mogelijk om verder te gaan met optimalisatie, dit is de eerste klantbinding die ontstaat. Als de verschillende PM diensten zijn aangeboden hoeft het niet gedaan te zijn met de dienstverlening van NykampNyboer. Er zijn twee diensten waarmee een langdurige klantrelatie kan worden aangegaan. Hierbij maakt men onderscheid tussen Support en Fulfilment+. Deze twee diensten worden aan de hand van een SLA respectievelijk een contract vastgelegd, welke vallen onder structurele binding (Van Leeuwen, 2005)

Het is echter wel van belang na te denken over de consequenties die deze twee procesdiensten met zich mee brengen. Een aandachtspunt van Support is dat deze wel geprofessionaliseerd en gestandaardiseerd moet worden zodat de klant en NykampNyboer weten wat zij kunnen verwachten. Het is ook zaak deze vaker aan klanten aan te gaan bieden, want de bestaande SLA is een voorbeeld van Support. Goede relaties met klanten opbouwen is hierbij een noodzaak, ook het creëren vertrouwen is hier zeer belangrijk. Fulfilment+ is een heel ander verhaal. Bij fulfilment sourced de klant al zijn drukwerk en de drukwerkgerelateerde zaken uit aan NykampNyboer. Op dit moment is er in de organisatie nog geen structuur voor deze fulfilment+ dienst. De portal waarmee dit allemaal mogelijk wordt is op dit moment in ontwikkeling en het duurt nog een tijdje voordat deze up and running is. Het welslagen van de Fulfilment+ dienst is alleen wel afhankelijk van de klanten die zij hierbij aan kunnen trekken. Een goede referentie kan de eerste stap zijn om deze fulfilment dienst succesvol op de markt te brengen. Het is belangrijk om op te merken dat Fulfilment+ in alle soorten en maten kan worden aangeboden. Je kan het hebben over alleen de visitekaartjes, maar in dit verband is het belangrijk om het breder te zien. Het gaan dan om al het drukwerk wat in handen gaat komen van NykampNyboer.

Al deze ontwikkelingen zullen organisatiebreed moeten worden gedragen om het tot een succes te maken, en dat is het geval. Ook de expertise die nodig is om deze processen vorm te geven is belangrijk. Hier hoeft men echter ook niet bang voor te zijn, omdat er genoeg kennis in huis is om deze processen in te richten.

7.1.3 Stabiliteit

Zoals duidelijk is geworden, moet dus nog wel het een en ander gebeuren voordat het allemaal zover is. Daarom worden in de volgende paragraaf enkele aanbevelingen gedaan, zodat in de toekomst verder kan worden gegaan met de ontwikkeling van de procesdiensten voor de PM dienst.

7.2 Aanbevelingen

In de vorige paragraaf zijn conclusies getrokken uit dit onderzoek die nodig zijn om tot enkele aanbevelingen te komen aan het adres van de businessunit e-Services & Printmedia omtrent de te volgen strategie om de continering van de projecten te garanderen.

Allereerst is het belangrijk om een zo goed mogelijke dienstverlening neer zetten aan de hand van het artikel van Bo Edvardsson (1997). Dit artikel geeft de voorwaarden om tot goede klantrelaties te komen. Daarna moet de dienst ook extern worden getest. Dit kan aan de hand van deskresearch als wel interviews met klanten.

Wanneer dit positief is, dus dat alle voorwaarden voor een goede dienstverlening aanwezig zijn moet men gaan nadenken over hoe men de continuering wil gaan vormgeven. Hieronder doe ik dat voor de PM dienst, de procesdiensten die de continuering moeten gaan verzorgen zijn hierbij zijn de twee boxen; Support en Fulfilment+. Enkele scenario's zullen worden benoemd en in hoofdstuk 8 wordt één scenario verder uitgediept.

7.2.1 Scenario 0: Stilstand

De eerste optie die kan worden gekozen is stilstand. Stilstand is zoals vaak in de volksmond wordt genoemd achteruitgang. De ontwikkelingen in de markt zijn daar dat stilstand ook werkelijk achteruitgang gaat betekenen. Stilstand betekent dat er geen energie moet worden gestoken in de ontwikkeling van procesactiviteiten die voor continuïteit moeten gaan zorgen. En dat er verder niet moet worden geïnvesteerd in verbetering en verkoop van SLA's, laat staan de verdere ontwikkeling van Fulfilment+.

Voor de overige diensten betekent dit dat verder onderzoek niet nodig is, en dat alles bij het vertrouwde blijft. Nadeel van dit scenario is dat PM afhankelijk zal blijven van projecten en hiermee de gewilde continuering en stabiliteit niet wordt bereikt.

7.2.2 Scenario 1: Procesmanagement voor e-Services & Printmedia

Een ander scenario dat geschetst kan worden is dat een procesmanagement afdeling wordt opgericht voor de businessunit e-Services & Printmedia, net zoals dat is gedaan bij de businessunit Outdoor. Deze procesmanagement afdeling heeft tools in gebruik zodat er effectief en efficiënt kan worden gewerkt. Het vermelden waard is het feit dat het jaren van ontwikkeling heeft gekost om deze afdeling daar te krijgen waar hij nu staat.

Voor de businessunit e-Services en Printmedia zal dit dan dus niet anders zijn. De ontwikkeling van een procesmanagement afdeling zal waarschijnlijk een aantal jaren duren. Specifiek voor de PM dienst kun je stellen dat deze ontwikkeling misschien sneller kan gaan. Dit kan door het feit dat er al een tool in ontwikkeling is die het

mogelijk maakt effectief en efficiënt te werken. Een probleem van een heel andere orde is hier dat er (nog) geen klanten zijn die fulfilment vragen, oftewel fulfilment is nog niet verkocht. Wat aan de ene kant misschien maar goed is ook, omdat er naast de tool nog geen afspraken met leveranciers zijn gemaakt. Een volgende vraag die zal rijzen is dan, wie deze fulfilment allemaal moet gaan 'beheren'?. Het is niet mogelijk om mensen aan te nemen om hiermee te werken als er nog geen werk is. Daarmee zal het dus allemaal op de schouders van de consultants van PM rusten. Deze kunnen echter de extra werklast niet dragen omdat zij hun tijd reeds kwijt zijn aan consultancy.

Voor de overige diensten van e-Services & Printmedia zal dit betekenen dat er ook genoeg werk moet zijn voordat een afdeling kan worden opgericht. Een aparte afdeling houdt echter ook in dat deze altijd bezet moet zijn, wat dus wil zeggen dat je 24/7 bereikbaar moet zijn (een helpdesk). Hierbij moet er dus gedacht worden aan meerdere mensen. Echter op dit moment zou dat zeker niet winstgevend zijn. Het is dus duidelijk dat er veel werk aan de winkel is voordat een dergelijke procesmanagement afdeling levensvatbaar is.

7.2.3 Scenario 2 : Procesactiviteiten door consultants

Een optie is ook dat de procesactiviteiten zoals die nu worden weggezet bij klanten, door de consultants zelf worden gedaan. Zij hebben immers de specifieke kennis van elke klant die nodig is om ervoor te zorgen dat de klantbinding optimaal wordt en blijft. Hier zijn natuurlijk ook voor- en nadelen te benoemen. Een voordeel is zoals eerder gezegd de juiste kennis op de juiste plaats. Nadeel is de tijd die misschien nodig is waardoor er voor overige werkzaamheden minder tijd over blijft.

Bovenstaande is mogelijk voor consultancy (Support) werkzaamheden alleen, eventuele andere zaken die bij deze relatie aan de orde komen, kunnen gevaar lopen door de drukte van de consultants. Bij Fulfilment+ wordt dit al helemaal moeilijk omdat alle bezigheden die hiermee samenhangen veel tijd gaan vergen van een consultant. De tool die in ontwikkeling is kan hier echter wel voor de nodige tijds winst zorgen. Maar dat is op dit moment nog niet aan de orde omdat, zoals al eerder gezegd nog veel moet gebeuren eer de Fulfilment+ dienst kan worden ingevoerd.

7.2.4 Scenario 3: SLA's alléén voor consultancy (Support)

Door onder andere de vele concurrentie op het fulfilment vlak en doordat de Fulfilment+ nog verder ontwikkeld moet worden is het misschien verstandiger om de eerste tijd op consultancy (Support) te vertrouwen als nieuwe procesdienst. Consultancy is zeer goed mogelijk doordat er SLA's op dit vlak af zijn te sluiten, en er structurele binding mee wordt bereikt. Ook zorgen de SLA's voor wederkerende inkomsten zodat er een stabielere situatie ontstaat.

Daarbij hoeft dit scenario weinig aanpassingen in de huidige organisatie. Support kan naast de werkzaamheden van de consultant kunnen worden gedaan. Het is dus belangrijk om Support box te gaan verkopen aan klanten. Door middel van de Support box kan de benodigde continuering na de projectfase worden gecreëerd.

7.2.5 Scenario 4: Fulfilment+ verder inrichten

Wanneer Fulfilment+ op korte termijn vorm moet worden gegeven is het nodig om een netwerk te krijgen waardoor onder andere schaalvoordelen kunnen worden behaald die kunnen leiden tot een goede en concurrerbare fulfilment functie van de PM dienst. Er zal dan dus op korte termijn actief moeten worden begonnen de belangrijkste zaken (leveranciers etc.) vast te leggen, ook de beschrijving van de processen die de Fulfilment+ met zich mee brengt horen hierbij.

Terugdenkend aan hoofdstuk zeven kan wanneer deze Fulfilment+ functie te werk wordt gesteld, ook worden gedacht aan het outsourcen van de helpdesk. Het is duidelijk dat nog veel werk moet worden verzet om Fulfilment+ goed op de kaart te zetten. Het is verstandig om je af te vragen of dit allemaal op korte termijn haalbaar is.

7.3 Conclusie

In dit hoofdstuk zijn de conclusies en aanbeveling naar voren gekomen die door het uitgevoerde onderzoek aan het licht zijn gekomen. In het volgende hoofdstuk wordt één scenario, scenario 3, verder worden uitgeschreven om meer inzicht te krijgen in de ideale situatie. Hierbij worden de laatste twee onderzoeksvragen in hoofdstuk acht verder uitgewerkt.

Scenario 3 heb ik gekozen omdat daar op korte termijn de meeste winst valt te behalen en de minste aanpassing in de huidige organisatie nodig is. Voor de toekomst is de Fulfilment+ functie als procesdienst zeker een goede optie, maar er moet nog veel werk worden verzet voordat deze functie goed kan draaien.

8 Scenario 3: SLA's alléén voor consultancy (Support)

In dit hoofdstuk heb ik naar aanleiding van de conclusies en de aanbevelingen, één aanbeveling uitgekozen om verder uit te werken. Deze uitwerking van scenario 3 moet duidelijk maken welk stappen nodig zijn om procesdiensten in te regelen in de huidige organisatie, die op dit moment het beste bij de organisatie en de omgeving passen. En in dit geval specifiek met Printmedia Management klanten.

Allereerst wordt er inzicht gegeven in de huidige situatie met betrekking tot de procesdiensten van de PM dienst. Vervolgens wordt vanuit deze huidige situatie en het uitgekozen scenario de ideale situatie qua continuering voor de PM dienst geschets.

8.1 Huidige situatie - PM

De huidige Printmedia Management dienst heeft slechts één SLA op dit moment (zie bijlage 7). Dit is een begin van klantbinding, maar kan natuurlijk nog veel beter. Verder zijn er ten tijde van het schrijven van deze Master's Assignment geen andere procesactiviteiten waarmee klantbinding werd bereikt. Zoals is voor te stellen is hier nog veel winst te behalen.

8.1.1 Conclusie huidige situatie - PM

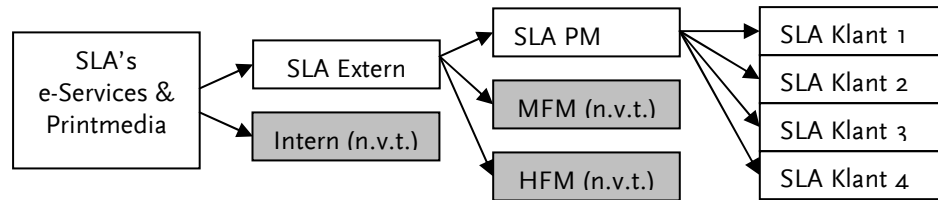
Zoals duidelijk is zijn er op dit moment niet veel activiteiten om de continuering van projecten te garanderen bij PM. Dit is precies het probleem waarmee de businessunit e-Services & Printmedia in de maag zit. Continuering levert namelijk een groot deel vaste inkomsten, waardoor de businessunit minder afhankelijk wordt van projecten. Een ander bijkomend voordeel is dat wanneer contact met de klant blijft bestaan, je er altijd weer makkelijker binnen komt om bijvoorbeeld andere diensten die NykampNyboer heeft aan te bieden. Hierdoor neemt de stabiliteit van de organisatie toe.

In de volgende paragraaf kunt u lezen hoe de gewenste situatie met betrekking tot scenario 3: SLA's alléén voor consultancy (Support), opgezet kan worden zodat deze erop gericht is te zorgen dat er aan de klantbinding vraag kan worden voldaan.

8.2 Gewenste situatie - PM

Een Service Level Agreement (SLA) is een overeenkomst tussen een dienstverlener en een klant waarbij een minimaal aanvaardbaar serviceniveau wordt vastgelegd. Deze overeenkomsten werden voor het eerst opgesteld in de jaren zestig in het kader van outsourcing binnen de IT-sector (Koch, 1998). Sindsdien hebben SLA's een aantal evoluties ondergaan. Ten eerste staat de klant centraler (Koch, 1998) en ten tweede zijn het bilaterale contacten geworden (Johnston en Clark, 2001). Bovendien worden SLA's nu eveneens in andere dienstensectoren toegepast (Sturm, 2000). Daardoor zijn SLA's ook zeer geschikt voor het Printmedia Management vakgebied.

Het opstellen van Service Level Agreements vereist de betrokkenheid van de klant bij het vormingsproces. Voor een klant met afwijkende behoeften en verlangens zal men immers een ander contract moeten afsluiten. Dit heeft tot gevolg dat een grote verscheidenheid aan overeenkomsten zal ontstaan. Voor de businessunit e-Services & Printmedia Management zal dit er als volgt uitzien (zie afbeelding 10).



Afbeelding 10 SLA's bij e-Services & Printmedia

8.2.1 SLA's

Uit de verschillende definities van een SLA kunnen diverse redenen afgeleid worden voor het opstellen van dergelijke overeenkomsten. De meest essentiële doelen die men wenst te realiseren door het aangaan van SLA's kan men opdelen in twee groepen. De eerste groep zijn de primaire doelstellingen en de tweede groep bestaat uit secundaire doelstellingen die uit de eerste groep afleidbaar zijn.

Primaire doelstellingen

Pantry en Griffiths (1997) formuleren drie basisdoelstellingen voor het opstellen van SLA's. Volgens Vandaele en Gemmel (2004) bestaat er nog een vierde primaire doelstelling, namelijk het managen van de relatie tussen de klant en de dienstverlener. Dit doel wordt niet expliciet in de literatuur vermeld als zijnde een primaire doelstelling. Uit het belang van relatiemanagement en -marketing (Kotler, 1997) en uit de invloed van Service Level Agreements op de lange termijnrelatie tussen de leverancier en de klant (Johnston en Clark (2001)) kunnen we echter afleiden dat ook deze impact van SLA's beschouwd kan worden als een primaire doelstelling. Bovendien wordt door verschillende auteurs de link gelegd tussen een succesvolle SLA en een duurzame relatie met de klant (Ford, 1996). Volgens Johnston en Clark (2001) is dit één van de meest essentiële doelstellingen van dergelijke overeenkomsten, maar wordt dit aspect vaak verwaarloosd.

Secundaire doelstellingen

Naast de primaire doelstellingen bestaan er heel wat doelen, die in de literatuur niet expliciet vermeld worden als doelstellingen van een Service Level Agreement, maar die afgeleid kunnen worden uit de opvattingen van diverse auteurs over de taken van zo'n overeenkomst (Vandaele en Gemmel 2004).

Primaire doelstellingen	Secundaire doelstellingen
Bepalen van de behoeften	~ Beheersen van de verwachtingen van de klant ~ Tevredenstellen van de klant
Definiëren van de noodzakelijke processen	~ Verdelen van schaarse middelen ~ Controleren van kosten
Opstellen van een prestatie-meetsysteem	~ Meten van klantentevredenheid ~ Vergelijking met concurrentie ~ Beloningssysteem voor werknemers ~ Budget verantwoorden van een afdeling
Managen van de relatie met de klant	~ Vermijden van conflicten ~ Verhogen van de klant retentie

Tabel 14 Doelstellingen van SLA's

De doelstelling van dit onderzoek is natuurlijk gericht op het garanderen van de continuering van projecten, ofwel het genereren van klantbinding. Dit komt duidelijk naar voren uit het vierde item 'managen van de relatie met de klant' vandaar dat ik daar iets meer over vertel.

8.2.2 *Managen van de relatie met de klant*

Service Level Agreements spelen een belangrijke rol in het opbouwen van een lange termijnrelatie met de klant (Johnston en Clark 2001). De twee secundaire doelstellingen die hiermee verband houden zijn het vermijden van conflicten en het verhogen van de klantenretentie.

Voor het minimaliseren van conflicten is het noodzakelijk dat de aard en inhoud van de relatie duidelijk gedefinieerd zijn. Een goede verstandhouding tussen twee partijen is immers van primair belang om een vlotte samenwerking te garanderen. H. M. Treasury (1994) wijst op het belang van SLA's bij het uitstippelen van die relatie tussen dienstverlener en klant. Tijdens het onderhandelingsproces worden de twee partijen namelijk op de hoogte gebracht van hun taken en verantwoordelijkheden (Pantry en Griffiths 1997). Beide partijen weten dus wat er van hen verwacht wordt, waardoor conflicten over de te vervullen taken beperkt blijven. Het afsluiten van een overeenkomst maakt beide partijen niet alleen verantwoordelijk voor bepaalde elementen, ze kunnen ook aansprakelijk gesteld worden voor de activiteiten die ze uitvoeren. Dit betekent dat ze ten opzichte van elkaar verantwoording moeten afleggen. Dit objectief behoort volgens Ford (1996) tot de politieke bestaansreden van een SLA. Naast het vastleggen van de verantwoordelijkheid en de aansprakelijkheid wordt in een SLA eveneens duidelijk vermeld welke diensten wel of niet aangeboden worden door de dienstverlener. Het vermijden van misverstanden is een andere bestaansreden die Ford (1996) vermeldt en heeft eveneens als doel het vermijden van conflicten tussen de leverancier en de afnemer van een dienst. Tenslotte wordt er in een SLA ook een gemeenschappelijk denkkader gecreëerd (Karten 1996). Hierdoor zullen discussies minder vlug ontsporen en zullen problemen die zich toch voordoen vlugger opgelost worden. Een Service Level Agreement kan omschreven worden als een conflictvermijdend hulpmiddel.

De tweede secundaire doelstelling die afleidbaar is uit het managen van de relatie tussen klant en leverancier is het vergroten van de klantenretentie. De invoering van een SLA verhoogt de afhankelijkheid van de klant ten opzichte van de leverancier. Door bepaalde 'proxy' contractuele bepalingen (Pantry en Griffiths, 1997), zoals de levensduur van de overeenkomst, kan de klant niet zomaar van leverancier veranderen en nemen de afkoopkosten toe (Kotler, 1997). Deze doelstelling mag niet de hoofddoelstelling van een Service Level Agreement zijn, want dit leidt enkel tot een voordeel voor de leverancier en niet voor de klant (Johnston en Clark, 2001). De klantenretentie neemt eveneens toe door de toegevoegde waarde die een SLA levert voor de klant. Eén van de belangrijkste kenmerken van diensten is immers hun ontastbare karakter. Tijdens het aankoopproces zorgt dit voor onzekerheid bij de klant. Door het ontwikkelen van een SLA wordt de dienst echter tastbaarder (Van Ossel, 1998). Tenslotte kan het ontwikkelen van een SLA leiden tot het ontstaan van een concurrentievoordeel (TeleChoice, 2001), want de dienstverlener kan zich differentiëren van de concurrentie. Dit element draagt er ook toe bij dat de klant eerder geneigd is bij de huidige dienstverlener te blijven.

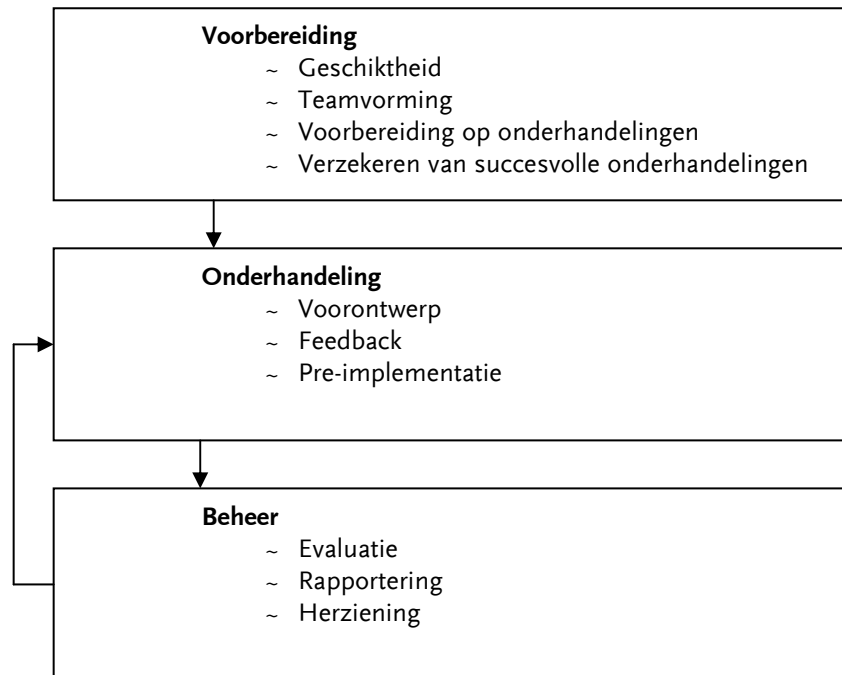
8.3 Stappenplan en consequenties

In deze paragraaf wordt dieper ingegaan op de te nemen stappen om scenario 3 verder uit te werken. Te beginnen met hoe een SLA wordt opgesteld.

8.3.1 Opstellen van een SLA

Het opstellen van een SLA is geen eenvoudig proces (Hallows 1995). Er moeten verschillende stappen doorlopen worden voor men een succesvolle SLA kan afsluiten met de klant. Bovendien bestaat er geen ideale SLA die in elke situatie toepasbaar is. Er kan niet gewerkt worden met een standaardovereenkomst (CMC 2000), want elke SLA moet aangepast worden aan de specifieke omstandigheden en aan de wensen van iedere klant.

De benadering voor het opstellen van een SLA is hieronder schematisch weergegeven, verdere tekst en uitleg is in bijlage 8 te vinden.



Afbeelding 11 De opstellingsprocedure voor een Service Level Agreement

8.3.2 Organisatorische verandering

De invoering van SLA's heeft niet veel veranderingen tot gevolg voor de huidige organisatie van NykampNyboer. De consultants van Printmedia Management kunnen de normale werkzaamheden blijven doen, daarnaast worden ze alleen vaker ingezet op SLA kwesties.

In scenario drie wordt gesproken over consultancy. Maar wat wordt er precies verstaan onder de consultancy? Consultancy van Printmedia Management kan ook worden uitgelegd als drukwerkbegeleiding.

Drukwerkbegeleiding is heel breed en daarom goed toepasbaar op de Support box, wanneer je drukwerkbegeleiding ver doorvoert kan zelfs gesproken worden van Fulfilment+. Bij één van de interviews hebben wij gesproken met een drukwerkbegeleider, bij dit interview kwam duidelijk naar voren dat in de persoon van NykampNyboer die rol heel goed kan worden vervuld bij klanten. Dit omdat een drukwerkbegeleider brede kennis, expertise en onafhankelijkheid moet bezitten.

Wanneer NykampNyboer als drukwerkbegeleider aan het werk gaat bij een klant, wordt dit vastgelegd in een SLA. Vanuit deze SLA kan de klant een beroep doen op een consultant van NykampNyboer wanneer de klant dit nodig acht. Dit kan bijvoorbeeld onder meer bij:

- ~ onderbezetting op de productieafdeling
- ~ productiepieken
- ~ onvoldoende kennis in huis voor bepaalde productieopdrachten
- ~ tijdrovende projecten

Dit kan naar gelang de opdracht breder wordt, zoals eerder gezegd, zelfs uitmonden in Fulfilment+. Het is waarschijnlijk dat in het begin met enkele kleine problemen bij NykampNyboer wordt aangeklopt. Dit kan natuurlijk groeien wanneer men goede ervaringen heeft met de consultant van NykampNyboer. De consultants zijn dus zeer belangrijk in het creëren van een goede relatie en verstandhouding met de klant.

Verder is het belangrijk dat men rekening houdt met het aantal uur dat een consultant kwijt is aan deze Support werkzaamheden. Indien de persoon gedetacheerd wordt moet men kijken om hoeveel tijd dat gaat, omdat deze persoon dan niet meer aan andere werkzaamheden kan toekomen. Dit kan tot gevolg hebben dat er nieuwe consultants bij moeten komen.

8.3.3 Financiële gevolgen

Op het eerste gezicht zijn geen grote financiële gevolgen verbonden aan de SLA's voor consultancy. Voor de inkomstenkant zijn de volgende tarieven, uit de SLA die met de NOS is afgesloten, bekend.

~ < 60 uur per jaar:	€ 175,00 per uur
~ 60 -120 uur per jaar:	€ 150,00 per uur
~ 120 – 200 uur per jaar:	€ 140,00 per uur
~ 200 – 300 uur per jaar:	€ 130,00 per uur
~ > 300 uur per jaar:	€ 120,00 per uur

Voor elke klant moet dit echter weer opnieuw worden bepaald zoals reeds in paragraaf 8.2 is aangegeven. De kostenkant is een heel ander verhaal. De consultants hebben op dit moment nog wel tijd om een drukwerkbegeleiding erbij te nemen. Indien het teveel wordt moet er een consultant extra komen, een kosten – baten analyse moet dan gemaakt worden om te kijken hoeveel uur die persoon kan werken.

8.3.4 Vergroten expertise

De aanwezige kennis en expertise van de consultants moet altijd worden bijgehouden. Zoals bij de SWOT – analyse al is genoemd, is het zaak om op de hoogte te blijven van de laatste ontwikkelingen op het Printmedia Management gebied. Dit kan onder meer door het aanstellen van een gatekeeper. Deze persoon is dan verantwoordelijk voor het verzamelen en doorgeven van alle belangrijke en nuttige informatie omtrent de nieuwste ontwikkelingen. Naast doorgeven van de ontwikkelingen kunnen ook contacten met potentiële klanten – en potentiële leveranciers voor de Fulfilment+ dienst worden gelegd.

8.4 Conclusie

In dit hoofdstuk is scenario drie verder uitgewerkt en zijn de belangrijkste zaken die daarmee samenhangen besproken. Het is duidelijk geworden dat het de moeite waard is om de Support box goed in de markt te zetten om de gewilde klantbinding te verkrijgen.

De aanpak van NykampNyboer onderscheidt zich door de unieke combinatie van onafhankelijkheid, volledige dienstverlening en gegarandeerde resultaten door de aanwezige kennis en expertise die door de jaren heen is opgebouwd. NykampNyboer is dan ook de aangewezen partner voor veel bedrijven die met problemen omtrent Printmedia worstelen.

Het is nu zaak om dit zo snel mogelijk op te pakken. Allereerst kan men nagaan of er bij bestaande en oude klanten de behoefte is om iets te doen met de Support box. In gesprek zijnde met deze klanten komen misschien ook wel andere wensen naar voren die ertoe kunnen leiden dat er nieuwe opdrachten binnen komen. In de toekomst is het van belang dat de er bij nieuwe klanten telkens een goede relatie wordt opgebouwd, waarbij een voorstel om een langdurige klantbinding aan te gaan wordt gedaan. Dit zal misschien veel energie kosten maar het betaalt zich zeker terug.

Fulfilment+ moet verder wordt uitgebouwd. Er moet contact worden gezocht met eventuele drukkers of andere leveranciers met wie het mogelijk is om bijvoorbeeld samen voor een klant fulfilment+ te gaan doen. Hierbij is het zaak de klant er veel bij te betrekken, om zodoende wederom weer een goede relatie te bewerkstelligen.

Ook moet er naar de overige twee diensten van de businessunit e-Services & Printmedia kritisch gekeken worden naar aanleiding van dit onderzoek. Zodat alle diensten zo goed mogelijk worden ingericht om aan de klantbinding vraag te voldoen. Een optimale situatie met betrekking tot de continuering van projecten van de businessunit e-Services & Printmedia kan hier dan uit ontstaan.

Literatuurlijst

Artikelen

- ~ Atuahene-Gima, K. (1996). Differential potency of factors affecting innovation performance in manufacturing and services firms in Australia. *Journal of Product Innovation Management*, 13(1), pp. 35-52.
- ~ Berry, L.L., Zeithaml V.A. & Parasuraman A. (1990). Five imperatives for improving service quality, *Sloan Management Review*, Summer, pp.29-38.
- ~ Crane, F.G. and Clarke, T.K. (1988). The identification of evaluate criteria and cues in selecting services. *Journal of Services Marketing*, 2.
- ~ Dekkers, R. (2000). Decision models for outsourcing and core competencies in manufacturing. *International Journal of Production Research*, Vol. 38, No. 17, pp. 4085-4096.
- ~ Earl, M. and Khan, B. (1994). How New Is Business Process Redesign? *European Management Journal*, Vol. 12, No. 1, pp. 20-30.
- ~ Edvardsson, B. (1990). Management Consulting - Towards a Successful Relationship. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 1, No.3.
- ~ Edvardsson, B. (1997). Quality in new service development: Key concepts and a frame of reference. *International Journal of Production Economics* 52, pp. 31-46.
- ~ Ford, G. (1996). Service Level Agreements. *Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie* 2, pp. 111-120.
- ~ GOC (2007), *Trends in Grafimedia*.
- ~ Kay, J. (1993). "The structure of strategy." *Business Strategy Review* 4, pp. 17-37.
- ~ Klomp, L. & van Leeuwen, G. (1999). The Importance of Innovation for Company Performance. *Netherlands Official Statistics*, 14, Winter, pp. 26-35.
- ~ Narver, John C. and. Slater, Stanley F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing* 54 (October), pp. 20-35.
- ~ Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Implications for Further Research. *Journal of Marketing* 4, pp. 41-50.
- ~ Rust, Roland T. and Kannan, P.K. (2003). E-service: a new paradigm for business in the electronic environment. *Communications of the ACM*, Vol. 46, No. 6.
- ~ Storbacka, K., Strandvik, T., Grönroos, C. (1994). Managing Customer Relationships for Profit: The Dynamics of Relationship Quality. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 5, No. 5, pp. 21-38.

- ~ Vandaele, D. en Gemmel, P. (2004). Service Level Agreements: een literatuuroverzicht. *Tijdschrift voor Economie en Management* Vol. XLIX, 1.

Boeken

- ~ Aa, W. van der (2000). Organisatorische Innovaties en Groeistrategieën van Dienstverlenende Bedrijven. Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- ~ Bolwijn, P.T. en Kumpe, T. (1991). Marktgericht ondernemen, management van continuïteit en vernieuwing. Assen/Maastricht: Van Gorcum.
- ~ Bosch, A. van den (2000). Huisstijlmanagement: de verankering van de huisstijl in de organisatie. Alphen aan den Rijn: Samsom
- ~ Castells, M. (1996). The rise of the network society. The information age: Economy, society and culture. Volume I. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
- ~ Daft, R. (2004). Organization theory and design. 8th edition. Ohio: Thomson/South Western College Publishing.
- ~ Groeneveld, K. & Hoogerbrug, J. (2001). De service-economie: Elektronische dienstverlening als strategisch wapen voor organisaties uit de oude economie. Amsterdam: Pearson Education.
- ~ Grönroos, C. (2000). Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- ~ Hallows, R. (1995). Service Management in Computing and Telecommunications. Boston: Artech House.
- ~ Johnson, G., Scholes, K. and Whittington, R. (2004). Exploring Corporate Strategy. 7th edition. London: Prentice Hall.
- ~ Johnston, R. and Clark, G. (2001). Service Operations Management. Harlow: Pearson Education Ltd..
- ~ Katz, R. (2004). The Human side of Technological Innovation. A Collection of Readings. 2nd edition. Oxford: Oxford University Press.
- ~ King, N. & Anderson, N.R. (2002). Managing Innovation and Change: A Critical Guide for Organizations. London: Thompson Learning in Organizations.
- ~ Kotler, P. (1997). Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control. New Jersey: Prentice Hall.
- ~ Kuusisto, J. and Meyer, M. (2003). Insights into services and innovation in the knowledge intensive economy. Helsinki: TEKES.
- ~ Leeuwen, van S. (2005). CRM in de praktijk. Het succesvol invoeren van een klantgerichte bedrijfstrategie. Schoonhoven: Academic Service.

- ~ Looy, B. van, Dierdock, R. van & Gemmel, P. (1998). *Services management – an integrated approach*. London: Financial Times Management.
- ~ Lovelock, C., Vandermerwe, S. & Lewis, D. (1999). *Services marketing – A European perspective*. London: Prentice Hall.
- ~ Normann, R. (1984, 1991). *Service management; strategy and leadership in service business*. 1st/2nd edition. Chichester: John Wiley & Sons Ltd
- ~ Ossel, G. Van (1998). *Service Guarantees and Service Level Agreements*. In Looy, B. van, Dierdock, R. van & Gemmel, P. (1998). *Services management – an integrated approach*. London: Financial Times Management. pp. 149-170.
- ~ Pantry, S. and Griffiths, P. (1997). *The Complete Guide to Preparing and Implementing SLA's*. London: Library Association Publishing.
- ~ Porter, Michael E. (1980). *Competitive Strategy*, New York: The Free Press.
- ~ Steehouder, M., Jansen, C., Maat, K., Staak, J. van der, & Woudstra, E. (1999). *Leren communiceren; handboek voor mondelinge en schriftelijke communicatie* (Learning to Communicate: Guide to Oral and Written Communication), third fully revised edition. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- ~ Steenis, H. van (2002). *Computable ICT woordenboek 2003*. Haarlem: VNU Business Publications.
- ~ Urban, G. (2005). *Don't Just Relate — Advocate: A Blueprint for Profit in the Era of Customer Power*. Philadelphia: Wharton School Publishing.
- ~ Weingand, Darlene E. (1997). *Customer service excellence : a concise guide for librarians*. Chicago: American library association.
- ~ Wheelwright Steven C., Clark, Kim B. (1992). *Creating Project Plans to Focus Product Development*. Harvard Business Review.
- ~ Zeithaml, V.A. & Bitner, M.J. (1996). *Services marketing*. New York: McGraw - Hill.

Internet artikelen

- ~ CMC – ClearView Management Consultants (2000). *Service Level Agreements are on the run*. http://www.clearviewmgmt.com/pub/whitepapers/wp_select.htm.
- ~ Hertog, P. den & Segers, J. (2003). *Service innovation policies: a comparative policy study*. http://www.ggdc.net/pub/SIID_papers/service%20policies.pdf
- ~ H.M. Treasury (1994). *No. 44 Service Level Agreements, Central Unit on Purchasing (CUP) Guidance*. <http://www.hm.treasury.gov.uk/pub/html/docs/cup/cup44.pdf>.
- ~ Humphrey, Albert S. (2004). "The origins of the SWOT analysis model", in SWOT Analysis, by Alan Chapman, www.bussinessballs.com.

- ~ Jong J.P.J. de & Vermeulen P.A.M. (2003). *Organizing Successful New Service Development: A Literature Review*.
<http://www.ondernemerschap.nl/pdf-Ez/N200307.pdf>.
- ~ Karten, N. (1996). *Service Level Agreements: Clarifying the Concept*.
<http://www.nkarten.com/sla.html>.
- ~ Koch, C. (1998). *Put IT in Writing*.
http://www.cio.com/archive/111598/sla_content.html.
- ~ Laine, T., Paranko, J. and Suomala, P. (2007). *Analyzing the gap between service visions and realities in manufacturing companies*.
<http://www.tukkk.fi/laskenta/tutorial2007/Ohjelma/Laine.pdf>.
- ~ Nooij, M. de & Poort, J. (2005). *Vooruit met procesinnovatie*.
http://www.industriebeleid.nl/documenten/sic_procesinnovatie_juni2005.doc.
- ~ Sturm, R. (2000). *Service Level Management: Not Just for IT Anymore*.
<http://www.nextslm.org/sturm1.html>.
- ~ TeleChoice Inc. (2001). *The Future of Service Level Management*.
<http://www.dad.be/library/pdf/telechoice.pdf>.

Internet overig

- ~ <http://www.12manage.com>
- ~ <http://www.cordeo.nl>
- ~ <http://www.d-sciencelab.be/news/index.cfm>
- ~ <http://www.indora.nl>
- ~ <http://www.kvgo.nl>
- ~ <http://www.nykampnyboer.com>
- ~ <http://www.zbc.nu/main.asp>
- ~ <http://mfm.nykampnyboer.com>
- ~ <http://printmedia.nykampnyboer.com>

Intranet NykampNyboer

- ~ Kenn (tot en met 11 februari)
- ~ Insite (vanaf 12 februari)

Definities

- ~ **Continuering:** Ononderbroken klantrelaties bewerkstelligen.
- ~ **Marketingcommunicatie (marcom) drukwerk:** posters, flyers, brochures, advertenties etc.
- ~ **Narrowcasting:** Narrowcasting is door middel van audiovisuele displays het benaderen van een of meer specifieke doelgroepen, op een specifieke plaats en op specifieke momenten. De content is daarbij op maat gesneden voor de ontvanger.
- ~ **Outsourcing:** het uitbesteden van taken die niet tot de eigenlijke kerntaken (*core business*) behoren.
- ~ **Printing on Demand:** is a publishing methodology in which a copy is not created until after an order is received
- ~ **Printmedia:** Printmedia is de verzamelnaam voor alle gedrukte materie (enveloppen, briefpapier, brochures etc.) maar ook gedrukte media uitingen (zoals advertenties, sponsoringuitingen, dagbladen, magazines etc.).
- ~ **Printmedia Management:** Printmedia Management richt zich op printmedia middelen binnen de organisatie maar even belangrijk, ook de processen rondom opmaak, beheer en inkoop van printmedia.
- ~ **Process innovations:** implementing new and significantly improved production technologies or new and significantly improved methods of supplying services and delivering products. The outcome of such innovations should be significant with respect to the level of output, quality of products (goods or services) or costs of production and distribution. Purely organizational or managerial changes are not included (bron: EUROSTAT).
- ~ **Product innovations:** introducing new and significantly improved goods and/or services with respect to their fundamental characteristics, technical specifications, incorporated software or other immaterial components, intended uses, or user friendliness. Changes of a solely aesthetic nature and the pure sale of product innovations are not included (bron: EUROSTAT)
- ~ **Service Level Agreement (SLA):** overeenkomst tussen een dienstverlener en een klant waarbij een minimum aanvaardbaar serviceniveau vastgelegd wordt (Hiles, 1994).
- ~ **Stationery drukwerk:** briefpapier, enveloppen, visitekaartjes, etc.
- ~ **Tender(ing).** Een tender is een procedure waarbij door middel van inschrijving getracht wordt een bepaalde dienst of product te verkrijgen, die op basis van factorenafweging wordt verleend of verstrekt. Factoren zijn vaak prijs en/of kwaliteit
- ~ **Templates:** model, een werkend voorbeeldprogramma dat of –specificatie die je kunt aanpassen voor een werkelijke toepassing (ICT woordenboek 2003, 2002).

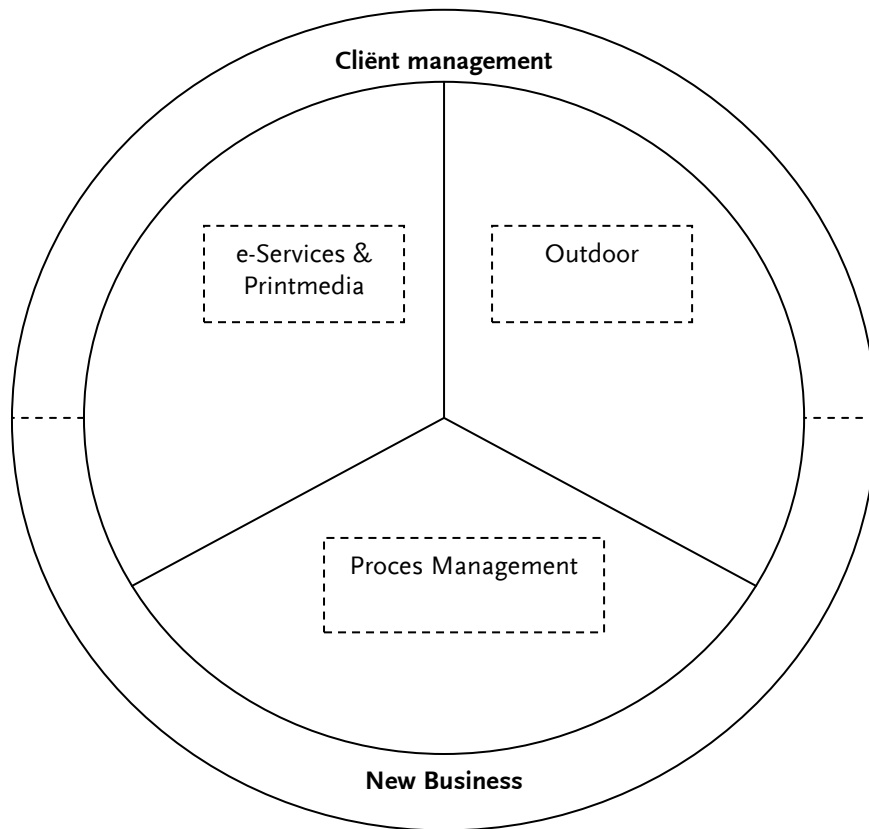
Master's Assignment

Bijlagen

Inhoudsopgave

Bijlage 1	Primaire businessactiviteiten	3
Bijlage 2	Interview vragenlijst	4
Bijlage 3	Uitwerkingen van de interviews	7
Bijlage 4	Innovatieprojecten	22
Bijlage 5	De subsystemen van het servicesysteem	24
Bijlage 6	Van PFM naar PM	29
Bijlage 7	SLA - NOS	30
Bijlage 8	Het opstellen van een SLA	33

Bijlage 1 Primaire businessactiviteiten



Bijlage 2 Interview vragenlijst

Scan

1. Kunt u uw huidige situatie met betrekking tot alle drukwerk gerelateerde zaken schetsen? Hoe volledig denkt u dit te kunnen benoemen (in procenten)?
2. Wat zou het belang kunnen zijn van het in overzicht hebben van alle drukwerkgerelateerde zaken?
3. Wat kan er beter volgens:
 - ~ Visueel – kwaliteit, consistentie, diversiteit drukwerkpakket (zwaartepunt)
 - ~ Organisatorisch – FTE's, automatisering (tooling), processen
 - ~ Financieel – budget, contract, leveranciers

Optimalisatie

4. Heeft u ooit overwogen om uw drukwerkpakket (en de gerelateerde processen) te optimaliseren?
5. Waar zou voor u het zwaartepunt liggen als er geoptimaliseerd kan worden?
 - ~ Visueel
 - ~ Organisatorisch
 - ~ Financieel

6. Zou eventueel bedrijven(extern)/ mensen (intern) kennen die dit zouden kunnen doen?

Tendering

7. Koopt u zelf uw drukwerk in, of heeft u dit uitbesteed?
8. Wat zijn de overwegingen geweest om het op deze manier te doen?

Intern

10. Heeft uw inkoopafdeling genoeg expertise in huis voor het inkopen van drukwerk?

Extern

11. In hoeverre voldoet de uitbesteding van drukwerkinkoop aan uw verwachtingen? Zo nee, wat zou er beter kunnen.

12. Bent u tevreden over de prijs/kwaliteit verhouding?

Support

12. Waar in het drukwerkproces loopt u tegen problemen aan?

[presentatie visualisatie]

13. Heeft u het gevoel dat er voldoende kennis binnen uw organisatie aanwezig is om deze problemen het hoofd te bieden?

14. Komt het voor dat u bij problemen externe hulp inschakelt? Zo ja, bent u tevreden met de manier waarop met uw problemen wordt omgegaan? Zo nee, heeft u dit wel eens overwogen.

15. Weet u waar u externe hulp kunt vinden?

16. In hoeverre is onafhankelijkheid in deze situatie gewenst?

Fulfilment+

19. Hoe kijkt u tegen het outsourcen van alle drukwerkgerelateerde zaken aan?
20. Kunt u de volgende kenmerken in volgorde van belangrijkheid zetten, ten aanzien van de outsourcing?

- ~ Beschikbaarheid en capaciteit
- ~ Betrouwbaarheid
- ~ Product
- ~ Prijs
- ~ Service (kwaliteit)

[presentatie visualisatie]

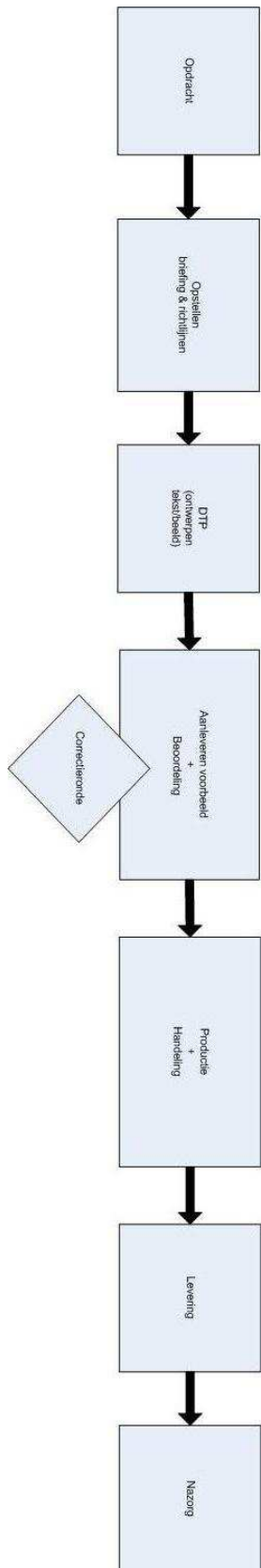
Optioneel

Hypotheses:

Wat zou volgens u het besparingspotentieel kunnen zijn, op het drukwerkpakket en -gerelateerde zaken binnen uw organisatie?

Het optimaliseren van drukwerkpakketten en -gerelateerde zaken (proces e.d.), heeft in het verleden regelmatig geresulteerd in besparingen liggend tussen de 10 en 30%. Zou u willen weten hoe u dit voor uw organisatie kunt realiseren?

Drukwerkproces (generiek)



Bijlage 3 Uitwerkingen van de interviews

Interview 1: profiel USG people (www.usgpeople.com)

USG People is actief met een groot aantal sterke merken die gezamenlijk totaaloplossingen bieden op het vlak van uitzending, detachering en HR Services. De hoofdactiviteiten zijn flexibele arbeid (algemeen en specialistisch), HR Services en customer-careservices.

General Staffing

USG People is al tientallen jaren actief op het gebied van algemeen uitzenden en detachering. USG biedt snelle en flexibele oplossingen, voor zowel werkzoekenden als bedrijven. De Europese uitzendmarkt op dit terrein wordt bediend via het internationale merk van de groep, Start People. Het merk staat garant voor dienstverlening in onder meer sectoren als overheid, onderwijs, horeca, bouw, zorg, techniek, industrie, transport en logistiek.

Specialist Staffing

Naast algemeen uitzenden levert USG People een groot aantal specialistische flexoplossingen voor onder meer administratieve, financiële, secretariële, callcenter, technische en medische functies, waarbij de internationale merknamen voor deze activiteiten Secretary Plus en Unique zijn.

Professionals

In dit segment worden hoogwaardige specialisten geworven en gedetacheerd in vakgebieden als bouwkunde, civiele techniek, werktuigbouwkunde, elektrotechniek, chemie en petrochemie, telecommunicatie, ICT, communicatie, marketing, sales, HR en legal. De internationale merknamen voor deze activiteiten zijn USG Innovativ, USG Legal Forces, USG Financial Forces, USG HR Forces en USG Restart.

Het interview

Naam: Ron Gal

Functie: projectleider drukwerk en voorraadbeheer

Voor het interview begon is er eerst een inleiding gegeven over de nieuwe PM dienst en het doel van het interview. Vervolgens vroegen we de heer Gal een omschrijving te geven van zijn dagelijkse werkzaamheden bij USG People.

De heer Gal is al 9 jaar werkzaam bij USG people, voorheen Unique. USG people is tot stand gekomen doordat Alex Mulder (nu lid van de Raad van Commissarissen) is begonnen met het overnemen van verschillende uitzendorganisaties. De heer Gal is 9 jaar geleden begonnen als postkamermedewerker en is doorgegroeid naar coördinator post en repro. In zijn loopbaan heeft de heer Gal de eerste, kleinschalige, rebranding van USG meegemaakt.

Sinds 2005 houdt de heer Gal zich vooral bezig met de rebranding die in samenwerking met NykampNyboer wordt gedaan. Deze rebranding behelst de integratie van de vele werkmaatschappijen. Doordat er veel tijd in deze rebranding ging zitten heeft de heer Gal de functie van coördinator post en repro opzij gezet. Hij is nu projectleider drukwerk en voorraadbeheer.

Door de integratie van alle werkmaatschappijen alsmede de verhuizingen van deze werkmaatschappijen naar Almere, is de heer Gal momenteel verantwoordelijk voor al het handelsdrukwerk. Dit handelsdrukwerk bestaat onder andere uit visitekaartjes, briefpapier, enveloppen, tijdbriefjes enz. Het commerciële drukwerk wordt door elk van de werkmaatschappijen zelf uitgevoerd. Bij dit commerciële drukwerk moet je denken aan brochures, folders etc. De inkoop van drukwerk van USG People gebeurt nu door een overkoepelende afdeling, in het verleden heeft de heer Gal dit zelf gedaan. Doordat elke werkmaatschappij verschillende inkoopmethoden en partners had, zijn er om effectiever en efficiënter in te kopen 2 jaar geleden tenders uitgeschreven voor 4 a 5 drukkerijen. De 'winnaar' van deze tender was de Giethoorn Groep. De Giethoorn Groep verzorgt nu al het drukwerk voor USG People en de werkmaatschappijen.

USG People is momenteel ook bezig, na de lancering van de nieuwe huisstijl, om een nieuwe corporate afdeling op te zetten die verantwoordelijk wordt voor al het drukwerk en de gerelateerde processen. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan een projectdeel en een inkoopdeel. Momenteel worden veel van deze werkzaamheden nog uitgevoerd door de afdeling Facilities.

Scan

Al het drukwerk wat gemaakt wordt, wordt op dit moment teruggekoppeld aan de heer Gal. Hierbij zit ook het commerciële drukwerk terwijl hij hiervoor niet de opdrachten geeft en dus eigenlijk ook niet verantwoordelijk is. Van al het bestelde drukwerk krijgt de heer Gal proeven te zien, hij krijgt deze proeven om de huisstijlbewaking uit te voeren. In de toekomst krijgt de drukker referentievellen, zodat de drukker deze huisstijlbewaking zelf uit kan uitvoeren.

Het handelsdrukwerk is heel uitgebreid, er zijn veel verschillende soorten enveloppen, briefpapier, urenbriefjes, 'with compliment cards', visitiekaartjes enz. Op dit moment worden alleen de visitekaartjes voor de werkmaatschappijen met behulp van tooling besteld. Voor USG People (corporate) gebeurt dit handmatig, de reden hiervoor is dat deze afdeling relatief klein is en daarom niet in het systeem is geïntegreerd.

Het handelsdrukwerk verschilt in principe alleen in logo, de gegevens (adres e.d.) worden door de werkmaatschappijen ingeprint. Ondanks dat er veel drukwerk aanwezig is, heeft de heer Gal alles goed in overzicht. Indien er om een nieuwe envelop wordt gevraagd door bijvoorbeeld een werkmaatschappij wordt deze toegevoegd

Volgens de heer Gal kan er op het 'v.o.f' vlak niet veel beter. De inkooprijzen worden gecontroleerd en de heer Gal verzorgt de huisstijlbewaking (kleuren enz.). Wanneer de nieuwe corporate afdeling vorm heeft dan kan de organisatie ook efficiënter worden. Door deze nieuwe afdeling wordt ook de keuze voor eventuele automatisering gedaan. Op dit moment worden er namelijk grote voorraden aangehouden bij Van Galen (een transportbedrijf) in Almere. De heer Gal ontvangt wekelijks voorraadlijsten, van de aanwezige grote voorraad. Deze grote voorraad is opgebouwd doordat men korting krijgt wanneer er grote hoeveelheden worden besteld bij de drukker.

Optimalisatie

Het pakket aan drukwerk is zo optimaal mogelijk vindt de heer Gal, hij heeft daar verder niet veel over te vertellen. De werkmaatschappij bepaalt zelf wat er allemaal nodig is. De heer Gal zit tussen de drukker en werkmaatschappij, waarbij de wensen van de werkmaatschappij altijd worden ingewilligd. Ondanks dat er veel verschillende soorten drukwerk zijn worden er geen dubbelingen gezien door de heer Gal, alles is in zijn ogen heel efficiënt geregeld.

Tendering

De inkoop van drukwerk is zoals al eerder verteld uitbesteed. De overwegingen die hierbij een rol hebben gespeeld zijn niet duidelijk. Door deze snelle groei is de huidige organisatie snel neergezet. De kennis van de overgenomen werkmaatschappijen is wel overgedragen. Een nieuwe invulling is wel denkbaar er zijn bijvoorbeeld altijd nieuwe tenders mogelijk. Huisstijlbewaking moet dan een nieuw belangrijk punt worden.

De prijs-kwaliteitverhouding is goed. Ondanks deze prijs-kwaliteitverhouding wordt er wel eens buiten de deur gewinkeld. Dit gebeurt door verschillende mensen in de organisatie. Meestal komt dit doordat een vestiging van een werkmaatschappij of een werkmaatschappij zelf wordt benaderd door een drukker. Deze drukker geeft dan heel scherpe prijzen af omdat hij wil binnenkomen bij een grote organisatie als USG People. Ook spelen hier eventuele kennis, familie en relaties met drukkers van oudsher een rol.

Het drukwerkproces kent niet echt problemen volgens de heer Gal. Het enige probleem dat hij kan benoemen is dat het commerciële drukwerk niet inhoudelijk door hem kan worden gecontroleerd, dit doet de afdeling marcom zelf. De heer Gal doet wel de huisstijlbewaking. Met betrekking tot het dtp'en zijn er ook dingen die beter kunnen. Er zijn altijd mensen die snel even zelf wat dingen maken, terwijl ook de drukkerij dtp't. Daarbij gaan overige veranderingen langzaam, een voorbeeld hiervan zijn de urenbriefjes (in de toekomst zullen er waarschijnlijk digitale urenbriefjes gaan worden gebruikt), deze zijn zeer belangrijk, dus moet er op zekerheid gespeeld worden bij zulke grote veranderingen.

Support

De heer Gal is in het verleden werkzaam geweest als drukker en heeft dus verstand van zaken. Hij weet bijvoorbeeld dat een papiersoort invloed kan hebben op de kleuren die worden gebruikt. Ontwerpbureaus weten dat ook, zij zijn diegene die met deze aspecten rekening dienen te houden. De nieuw op te zetten afdeling moet volgens de heer Gal invulling geven aan onder andere de kwaliteitsborging. Doordat de heer Gal als enige bij USG People echt verstand van zaken heeft, kan gezegd worden dat er te weinig kennis aanwezig is.

De heer Gal wil zijn kennis daarom overbrengen naar meer mensen en dan vooral naar de nieuw op te richten afdeling. Er is dus behoefte aan kennis. Bij gebrek aan kennis, wordt meest de drukkerij (van Amerongen, onderdeel van de Giethoorn Groep) gevraagd om advies te geven.

Fulfilment+

De heer Gal weet niet of er behoefte is aan het outsourcen van al het drukwerk. De heer Gal prefereert om het in huis te houden vanwege de controle die dan kan worden uitgevoerd. Ook de kosten die gemaakt moeten worden voor het fulfilment vraagstuk lijken hoog te zijn. Het blijkt dat USG alles goed aan het overdenken is (denk hierbij dan vooral aan de nieuw op te zetten afdeling).

Service en kwaliteit zijn het meest belangrijk, ook moeten er vaak dingen adhoc gebeuren dus speelt de betrouwbaarheid ook een rol. Beschikbaarheid en capaciteit is daarna belangrijk.

Het kan natuurlijk altijd beter, maar door de snelle groei duurt het gewoon wat langer voordat de gewenste stabiele situatie wordt bereikt. De kennis die verzameld moeten worden tijdens de overnames is een lastig en meestal langdurig proces.

Overig

USG People is ook werkzaam in het buitenland. De ontwerpen worden opgestuurd, de papiersoort is bekend en de afdelingen hebben een eigen drukker. Dit allemaal kan misschien nog efficiënter door gezamenlijke inkoop. Dat kan ook weer een taak voor de nieuwe afdeling zijn. Aanbestedingen worden door USG People zelf gemaakt wat een voordeel geeft qua snelheid.

Prijsafspraken zijn gemaakt. Voor het commerciële drukwerk is het moeilijk staffelprijzen af te spreken. De afdeling marcom keurt de prijs goed. Het is altijd mogelijk handel te drijven met prijzen, dit doet de heer Gal ook altijd. Een eventueel besparingspotentieel kan zitten in het voorraadbeheer: dit kan slimmer. Op dit moment wordt er veel op voorraad genomen waar nadelen aan kunnen zitten. Voorraad aanleggen kan alleen vanuit een stabiele situatie. Doorlooptijden zijn hierbij erg belangrijk.

De doorlooptijden zijn sterk afhankelijk van de situatie. Er zijn namelijk verschillen in werkmaatschappijen qua verbruik. Ook het verbruik per omzet is belangrijk. Inzichtelijkheid hierin verkrijgen is belangrijk, door de drukte is dit op dit moment niet haalbaar.

Daarnaast zijn er veel bestelformuliertjes (Excel filetjes), wat zeer achterhaald is. StartPeople is de eerste werkmaatschappij die kan inloggen bij Van Galen om bestellingen te plaatsen. Dit moet in de toekomst nog breder worden getrokken naar de overige werkmaatschappijen.

Efficiency kan volgens de heer Gal worden bereikt in het combineren van bestellingen, veel werkmaatschappijen zitten bij elkaar (in één straat) wat voordelen kan opleveren.

Interview 2: profiel UPC (www.upc.nl)

UPC voorziet ruim 2,2 miljoen huishoudens van digitale of analoge televisie, breedband internet en digitale telefonie. Hiervoor beschikt UPC Nederland in Noord-Holland, Zuid-Holland, Friesland, Gelderland, Flevoland en Noord-Brabant over hoogwaardige communicatienetwerken. Met het merk Priority Telecom bedient UPC ook de zakelijke markt. Zo helpt UPC toonaangevende ziekenhuizen, energiebedrijven en reisorganisaties bij het realiseren van zakelijke doelstellingen.

UPC NL is onderdeel van UPC Broadband (UPC). UPC Broadband is de Europese kabeldivisie van Liberty Global, Inc: een wereldwijde bundeling van bedrijven in de digitale media en communicatie met circa 16 miljoen klanten.

Het interview

Naam: Melle Klompenhouwer

Functie: Marcom inkoper

Voor het interview begon is er eerst een inleiding gegeven over de nieuwe PM dienst en het doel van het interview. Vervolgens vroegen we de heer Klompenhouwer een omschrijving te geven van zijn dagelijkse werkzaamheden bij UPC.

De heer Klompenhouwer werkt bij de afdeling inkoop. Hij is verantwoordelijk voor de inkoop voor de afdeling marketing, sales en Communications (marcom). Dit zijn de afdelingen die de meeste printmedia gebruiken. Zelf was de heer Klompenhouwer tijdens de rebranding verantwoordelijk voor de stationery (briefpapier, enveloppen enz.). Tijdens de gewone werkdagen als er vraag naar een product is, dan regelt hij de inkoop van deze producten tegen de meest redelijke prijs.

Scan

De heer Klompenhouwer vindt het moeilijk om alles met betrekking tot drukwerk en de gerelateerde processen in kaart te brengen. In de organisatie rondom de afdeling marketing, sales en communications zit een bepaalde structuur. Er zijn namelijk veel verschillende folders en overige reclame-uitingen, waarbij met veel verschillende leveranciers wordt gewerkt. Met een aantal van deze leveranciers heeft de heer Klompenhouwer regelmatig contact. Met de overige leveranciers zijn raamwerken gemaakt voor de levering van de verschillende producten. Door deze raamwerken kan er snel geschakeld worden, als er bijvoorbeeld spoed achter een bepaalde mailing zit. Goede raamwerken zijn dus een must.

Er is een systeem dat ervoor zorgt dat alles duidelijk in kaart brengt met betrekking tot wat er wordt ingekocht, en ook wat er wordt uitgegeven. Dit is echter verspreid over meerdere personen binnen de organisatie en de afdeling inkoop. Er is dus geen helikopterview aanwezig. Dit systeem is echter niet gebruikersvriendelijk. Het is misschien een idee om alles te automatiseren dat betrekking heeft op wat er aan welke leveranciers wordt verstrekt. Er zijn natuurlijk bepaalde leveranciers met de beste relatie. Maar over het algemeen is er veel spreiding.

Er zijn altijd mogelijkheden om af te wijken van de standaarden, soms wordt er ook gewerkt met een drukker van de externe partij, dit is geen probleem.

De kwaliteit is geborgd doordat de inkopers aan de hand van een briefing en vele richtlijnen, die door marketing zijn verstrekt, de kwaliteit in de gaten houden. Dit wordt gedaan door drukproeven, dit zijn echter geen spannende dingen. Eisen worden gesteld door de mensen die de mailing willen hebben (marcom) en zij bepalen alles.

Optimalisatie

Wat misschien beter kan is de organisatie rondom de drukwerkprocessen. Dit is echter onderhevig aan de markt waar UPC inzet, de planning is daar een deel van. Voor de meeste mailings is er meestal geen rustige inkoop tijd. Snel schakelen is aan de orde van de dag. Door de contracten met de verschillende leveranciers, kan er ook snel geschakeld worden, dit kost echter altijd extra geld.

Wat ook misschien beter kan is het drukwerk groeperen, bijvoorbeeld van tevoren klaarleggen van dingen die toch nodig zijn, maar voorraad aanleggen is meestal niet mogelijk. Verder weet de heer Klompenhouwer geen verbeteringen aan te dragen. *Een suggestie kan zijn om SLA's met drukkers af te sluiten, bijvoorbeeld over een bepaalde hoeveelheid op afroep. Dit is al het geval met de stationery (briefpapier en enveloppen). Met marcom moet dat eerst goed uitgezocht worden, omdat deze uitingen teveel verschillend zijn.*

Tendering

Inkoop koopt alles zelf in, er zijn ook partners voor het drukwerk die als een full service company opereert. Deze full service companies regelen meestal de kleine orders. Boven een bepaald bedrag praten de inkopers zelf met de drukkerijen om zo de beste afspraken zelf uit het vuur te slepen. Alle prijsafspraken worden getoetst, om zo nooit teveel te hoeven betalen.

De overwegingen hiervoor zijn geweest dat de afdeling inkoop wil zien hoe de prijzen opgebouwd zijn, alles moet inzichtelijk zijn. Zoals eerder vermeld is het ook belangrijk om de prijs/kwaliteit verhouding in de gaten te houden.

Support

Met betrekking tot het proces, kan er efficiënter worden gewerkt als er minder correctierondes te hoeven worden uitgevoerd. Een correctieronde betekent een stap terug. Inkoop is zuinig, dus inkoop vindt dat zonde van het geld.

Het proces loopt verder best soepel. De tijdspan waarin het proces moet plaatsvinden kan voor extra kosten zorgen. De opdrachten zijn van marketing. De drukkers zorgen voor de levering, alles wordt franco geleverd.

Problemen die kunnen optreden zijn dat sommige deadlines moeilijk zijn te halen, bijvoorbeeld correcties die niet meegenomen worden. Voor de overige problemen is genoeg er kennis aanwezig in de huidige organisatie, helemaal met betrekking tot inkoop en bestellen.

Fulfilment+

Bedrijven maken afspraken met marcom, de afdeling inkoop krijgt de order als de producten meestal al geleverd zijn. Grote orders doet de inkoopafdeling zelf. Voor stationery (briefpapier, enveloppen etc.) heeft inkoop contracten voor de voorraad, alles loopt via de heer Klompenhouwer, hij bevestigt de bestelling bij de leverancier en dan wordt alles afgeleverd. Dit werk is niet erg tijdrovend

Alles is duidelijk geregeld. Er wordt regelmatig alles outgesourced. Meestal aan reclamebureaus of full services companies. Daarbij is er één die zeer vaak wordt gevraagd, die zit ook in de organisatie van UPC, het hele operationele deel nemen zij voor hun rekening.

Service is belangrijker dan betrouwbaarheid en dan prijs. Prijs is voor inkoop belangrijk. Er zijn dus veel afspraken nodig om dus om niet te gekke dingen te krijgen. Service betekent in de ogen van de heer Klompenhouwer zonder veel problemen en het zelfstandig werken van de bureaus de producten verkrijgen.

De contracten worden elk jaar gereviewed, er wordt dan gewoon gekeken of alles nog up-to-date is.

Betrouwbaarheid is meestal wel belangrijker tijdens rebranding. Relatiebeheer is daarbij zeer belangrijk, er moet niet zomaar roekeloos worden overgestapt.

Overig

Uiteraard kan er altijd nog meer bespaard worden, anders ben je als inkoop niet goed bezig. Daarbij is beter plannen belangrijk. Misschien is het ook een idee om alle zaken bij één drukkerij onder te brengen in plaats van meerdere, maar aan de andere kant zijn deze verschillende contacten ook belangrijk.

In de toekomst komen er waarschijnlijk preferred suppliers, dit is een traject waar ze mee bezig zijn. Hierdoor kunnen de inkooprijzen verbeteren. Inkoop is altijd scherp op nieuwe ontwikkelingen en op nieuwe leveranciers.

Interview 3: profiel UPC (www.upc.nl)

UPC voorziet ruim 2,2 miljoen huishoudens van digitale of analoge televisie, breedband internet en digitale telefonie. Hiervoor beschikt UPC Nederland in Noord-Holland, Zuid-Holland, Friesland, Gelderland, Flevoland en Noord-Brabant over hoogwaardige communicatienetwerken. Met het merk Priority Telecom bedient UPC ook de zakelijke markt. Zo helpt UPC toonaangevende ziekenhuizen, energiebedrijven en reisorganisaties bij het realiseren van zakelijke doelstellingen.

UPC NL is onderdeel van UPC Broadband (UPC). UPC Broadband is de Europese kabeldivisie van Liberty Global, Inc: een wereldwijde bundeling van bedrijven in de digitale media en communicatie met circa 16 miljoen klanten.

Het interview

Naam: Esther van der Stelt

Functie: Manager interne communicatie

Esther van der Stelt is reeds 4 jaar werkzaam bij UPC en verantwoordelijk voor de interne communicatie. Onder deze interne communicatie valt het personeelsblad, intranet en veelal advisering over communicatie.

Scan

Mevrouw van der Stelt heeft al het drukwerk van haar afdeling in overzicht. Het enige drukwerk wat regelmatig en met een vaste frequentie voorkomt is het personeelsblad. Verder zijn er veel adhoc nieuwsbrieven en posters. Alles heeft betrekking op de interne communicatie. Er is een duidelijke scheiding tussen de interne communicatie en het marketingcommunicatiedrukwerk. Zoals eerder gezegd is mevrouw van der Stelt verantwoordelijk voor de interne communicatie, hier valt ook de corporate communicatie en de PR onder. Ook communicatie naar de pers en naar een aantal belangrijke stakeholders vallen onder de werkzaamheden van interne communicatie.

Wat beter kan is moeilijk te zeggen. Door de kleinschaligheid van de afdeling ten opzichte van de hele organisatie is het organisatorische aspect niet aan de orde, visueel is wel heel belangrijk, maar dat gaat goed. Financieel is daarom het meest belangrijk volgens mevrouw van der Stelt.

1 keer in 2 jaar veranderd het concept van het drukwerk (personeelsblad). Redenen hiervoor kunnen zijn, een drukker waar ze niet mee tevreden zijn, of ze willen meer in eigen hand krijgen. In het verleden werd al het werk door één vormgever + drukker gedaan (zelfde organisatie). Nu wordt alles vormgegeven door een freelancer, het is belangrijk dat deze freelancer door 1 deur kan met de drukker.

Optimalisatie

Het drukwerkpakket waar we over praten is zo optimaal mogelijk. Waarbij alles extern wordt gedrukt en centraal wordt georganiseerd. Formeel moeten alle afdelingen langs de afdeling communicatie voor huisstijlbewaking enz. dit gebeurt in de praktijk niet altijd, sommige afdelingen prefereren om het zelf te doen, ander afdelingen kloppen wel even aan.

Wat er verder beter kan zijn vooral de kosten terugbrengen door het uitbuiten van de schaalgrote. Verder moeten enkele kwaliteitscriteria worden gecreëerd. Het meest handig is wel als de drukker bekend is met de huisstijl. Een voorbeeld hiervan is dat al het drukwerk via 1 drukwerkdienst met allemaal professionals loopt. Dit is een vraag die je kunt stellen, wanneer je het drukwerk en de processen wil optimaliseren volgens mevrouw van der Stelt

Tendering

Voor de afdeling interne communicatie wordt al het drukwerk zelf ingekocht. Hier valt verder niet zoveel over te zeggen.

Support

Op dit moment zit er een consultant voor het drukwerk van een organisatie bij UPC, deze consultant zit daar om veel voorkomende problemen op te lossen en alles nog efficiënter te doen verlopen. Deze persoon zit hier vooral door de huisstijlwijziging die niet zo lang geleden is gedaan.

Verder is er niet veel support nodig. De nieuwe huisstijl betekende ook nieuwe richtlijnen. Er is van alles veranderd, voorbeelden hiervan zijn; plaats van het logo, de kleur, de varianten. Het is allemaal goed uitgewerkt, zelfs de papiersoort wordt geadviseerd. Dit alles staat allemaal in het huisstijlhandboek. Huisstijlhandboek wordt ook mee naar de drukker gestuurd. Zodat de drukker gebriefd is over de te volgen huisstijlaanwijzingen.

Fulfilment+

De afdeling beheer zelf de relatie met de drukker, in het verleden ging dat wel via inkoop. Dit is een situatie die niet gewijzigd gaat worden.

Overig

Mevrouw van der Stelt was tijdens de rebranding van UPC verantwoordelijk voor de stationery. Hier heeft zij zich erg op verkeken. Het niet zomaar een envelop en een briefpapiertje bestellen er zitten veel meer aspecten aan dan men denkt. Met vragen gaan zij vooral naar de drukker, maar wat bij de drukker gebeurd is niet goed te controleren. Hulp van een consultant in zulke gevallen is zeer wenselijk.

Ook de digitalisering is duidelijk aanwezig binnen UPC. Ondanks dat wordt het personeelsblad niet digitaal uitgegeven. Dit is puur psychologisch want de meeste mensen willen gewoon iets in de hand hebben, dus het personeelsblad moet laagdrempelig zijn. Wat digitalisering wel veroorzaakt is het ontstaan van blind vertrouwen, bijvoorbeeld het vertrouwen van de drukker (proefjes hoeven niet te worden gecontroleerd enz. dit komt gewoon via de mail binnen, na een akkoord wordt er direct begonnen met drukken). Mevrouw van der Stelt is ervan overtuigd dat digitalisering en automatisering de huidige processen veel efficiënter kan maken.

Interview 4: profiel Windesheim (www.windesheim.nl)

Windesheim is als brede instelling voor hoger onderwijs een maatschappelijke onderneming. De hogeschool vormt een gemeenschap waarin actieve en deskundige mensen elkaar ontmoeten. Windesheim is een innovatief kennis- en expertisecentrum dat individuen en mensen in organisaties uitdaagt zich te ontwikkelen tot verantwoordelijke, waarde(n)volle en zelfbewuste professionals, die

- ~ over maatschappelijk relevante kennis en competenties beschikken,
- ~ willen functioneren op hoger professioneel niveau
- ~ daaraan gerelateerde persoonlijke groei realiseren, en
- ~ bijdragen aan de ontwikkeling, verbetering en vernieuwing van bedrijven, maatschappelijke instellingen en overheden.

Windesheim kiest en handelt vanuit zijn identiteit. Deze vindt haar oorsprong in de christelijke godsdienst en cultuur en de daarin wortelende levensbeschouwelijke overtuigingen en inspiraties. Windesheim is er voor alle mensen die

- ~ zich willen voorbereiden op een beroep;
- ~ aanwezige beroepscompetenties individueel of in teamverband verder willen ontwikkelen;
- ~ zich persoonlijk willen vormen en ontplooien.

Het interview

Naam: Frank Sellius

Functie: Drukwerkbegeleider

De heer Sellius is al 25 jaar in dienst van Windesheim. Het laatste half jaar is hij werkzaam als drukwerkbegeleider. De functie van drukwerkbegeleider is heel breed. Hierbij moet men denken aan de realisatie van drukwerk en de omliggende processen. Deze realisatie bestaat uit van ontvangen van het concept tot aan het drukken bij de drukkerijen en het afwerken bij de afwerkbureaus. Er is veel drukwerk aanwezig maar ondertussen gaat er ook steeds meer digitaal. Ook worden er langzaam processen geautomatiseerd, visitekaartjes, een beeldbank en ook enkele macro's en templates voor onder andere flyer opmaak zijn hier voorbeelden van. De functie drukwerkbegeleider is een fulltime baan. Vanuit bedrijfsbureau krijgt de heer Sellius ondersteuning van een 0.5 FTE.

Scan

Al het drukwerk komt langs, van visitekaart tot vlag alles passeert drukwerkbegeleiding. De heer Sellius heeft dus alles in overzicht. Hierbij horen ook het briefpapier, enveloppen etc.. Deze stationary worden in 1 keer aangemaakt en op afroep ter beschikking gesteld. Dit gebeurt aan de hand van repeatorders, die door het bedrijfsbureau worden afgehandeld. Alles moet de drukwerkbegeleiding passeren doordat zij de huisstijlankers in beheer hebben. Verder is er een wekelijks overleg met de huisstijlgroep, voor toetsing en controle van de huisstijl.

Optimalisatie

Bij een optimalisatie is het organisatorische aspect het meest belangrijk volgens de heer Sellius. Er moet meer worden geautomatiseerd en er moet meer worden gedigitaliseerd, dit moet door onder andere het opslaan van drukwerk in de beeldbank.

Uitnodigingskaarten (2 a 3 per week), visitekaartjes en A4 flyers (alleen content moet

worden geleverd) zijn geautomatiseerd. Deze zijn daarnaast gekoppeld aan een vaste drukkerij zodat er snel kan worden geleverd (on demand geprint).

Voor de bestellingen van visitekaartjes zijn alleen de medewerkers van het bedrijfsbureau geautoriseerd. Door de automatisering van de visitekaartjes worden er veel minder fouten gemaakt.

Het drukwerkpakket is groot maar daarbij ook zo optimaal mogelijk, voor stationary bijvoorbeeld 1 briefpapier 5 enveloppen. De verdere gegevens worden er opgeprint. Alles wordt zelf ingekocht. Er zijn een aantal contracten met de zetters (4 stuks) met prijsafspraken die elk jaar worden vernieuwd. Alles willen ze dus zelf in controle houden.

Elk jaar worden dus alle zetters uitgenodigd. Waarbij elke paar jaar (3 a 4) er wordt gewisseld van zetter. Dit is de tactiek van de heer Sellius om de zaak scherp te houden. Continuïteit is hierbij zeer belangrijk. De reden dat de heer Sellius dit doet is dat een lange relatie, automatisme betekent. Prijskwaliteit verhouding is zo goed mogelijk. Maar snelheid betekent extra kosten, daar moet je je wel bewust van zijn. Het kunnen leveren is het meest belangrijk.

Tendering

Windesheim houdt als het aan de heer Sellius ligt alles in eigen beheer. De heer Sellius geeft aan dat het grote verbeterpunt zit in het op de hoogte blijven van de laatste ontwikkelingen in het drukwerk. Contacten met leveranciers is hier een must. Een belangrijk punt nu is om het drukwerk gepersonaliseerd (flyers, inschrijfmomenten adresbestanden apart geprint) wegzetten. Combinatie druk en print is hierin zeer belangrijk. Dit komt op gang, een drukker moet daarom een compleet pakket moeten leveren.

Support

De meeste energie in het drukwerkproces zit tussen het DTP gebeuren en de proeven. Echter hoe beter het voortraject wordt doorlopen (briefing/richtlijnen etc.) hoe soepeler het hele proces verloopt. DTP gebeurt extern bij de zetter. Dit was vroeger intern maar is een paar jaar geleden uitbesteed

Echter het komt wel eens voor dat de 4 zetters het niet aankunnen, dan is het moeilijk wat te regelen. Vooral door de huisstijl te brieven is er een hoop extra werk. De verdere problemen die ontstaan worden door de heer Sellius zelf opgelost. Hij is hierin voldoende onafhankelijk waardoor hij meestal voor de leverancier opkomt als voor de opdrachtgever.

Fulfilment+

De heer Sellius geeft nogmaals aan om alles in eigen beheer houden.

Drukwerkbegeleiding is noodzakelijk, alsmede de kennis in de grafische industrie. Er is een medewerkeroverleg om alle kennis op peil te houden.

De volgende kenmerken zijn het belangrijkste beginnend met het meest belangrijke kenmerk.

- ~ Beschikbaarheid
- ~ Betrouwbaarheid
- ~ Service + Product
- ~ Prijs

De kenmerken vullen elkaar aan, bijvoorbeeld beschikbaarheid moet worden aangevuld door de betrouwbaarheid. Prijs is echt ondergeschikt.

Overig

Elke opleiding heeft zijn eigen budget. De opleiding bewaakt zelf de budgetten, de doorbelasting van de kosten gebeurt door drukwerkbegeleiding. Het is belangrijk om de heer Sellius als drukker te zien. Hij bemiddelt tussen de opdrachtgever en de leverancier. Hij komt op voor leverancier wanneer opdrachtgever onredelijk is. Hij is zeer onafhankelijk. Wanneer hij niet onafhankelijk is dan gaat het hele proces heel snel naar outsourcing.

Het budget wordt in samenspraak met een communicatieadviseur opgesteld. Hierbij kan zeker een slag worden gemaakt. Een goede planning hierbij is noodzakelijk. De besparingen moeten worden gezocht in de trant van 20 a 30 %. Dit zal op dit moment moeilijk te realiseren zijn. Automatiseringsproces is zeker de belangrijkste pijler. Investerings die nu moeten worden gedaan zijn groot maar worden zeker terugverdiend. De huidige leverancier nu is Cordeo. Cordeo doet goed werk, zij luisteren goed naar de klant.

Interview 5: Profiel Wehkamp (www.wehkamp.nl)

Wehkamp, opgericht in 1952, is marktleider op het gebied van homeshopping in Nederland. De onderneming hanteert een multimedia/multichannel aanpak. Dit betekent dat elke klant op afstand kan winkelen via welk kanaal dan ook en vanuit welk medium dan ook. Daarbij is internet inmiddels zowel het kanaal als het medium dat de meeste afzet voor zijn rekening neemt. Met een omzetaandeel van meer dan 75% via internet is Wehkamp uitgegroeid tot de grootste en meest gewaardeerde webwinkel van Nederland. Grootaandeelhouder is Industri Kapital.

Samen met andere vormen van financiële dienstverlening is ook het betaalgemak een belangrijk aspect van de totale homeshoppingformule van Wehkamp. Wehkamp heeft ca. 1,3 miljoen vaste klanten en levert jaarlijks ruim 5,5 miljoen zendingen af. Het assortiment telt ruim 22.000 artikelen, verdeeld over zes categorieën: Fashion, Living, Home Appliances, Electronics, Health & Beauty en Leisure.

Het interview

Naam: Ramona Floris

Functie: Program Manager Catalogue (print), Marcom.

De functie van Program Manager Catalogue is operationeel en strategisch heel breed. In teamverband (in totaal met drie man) zorgen zij ervoor dat de welbekende Wehkamp gids elke 2 a 3 maand wordt gemaakt.. Er zijn naast catalogue ook andere marcomlijnen, namelijk; DM, massacommunicatie, print, email etc. Stationary (briefpapier etc.) valt onder corporate communicatie.

Scan

Het proces na de 'go' van de programmanagers is helemaal uitbesteed. De laatste controle wordt wel door programmanagers gedaan. De relatie tussen de opdrachtgever en de leverancier is duidelijk, waarbij de kosten de grootste prioriteit hebben. Er zijn twee vaste afnemers (drukkers), waardoor Wehkamp in een soort afhankelijkheidssituatie terecht is gekomen. Deze situatie heeft voor en nadelen. Daartussenin zit een outsourcing partij van oud collega's (drukwerkbegeleiders). Vooral op dit punt is veel winst te behalen.

Optimalisatie + Tendering + Support

Organisatorisch is er niet veel winst te behalen. Eventueel kan hier winst worden behaald door met drukkers uit het voormalig Oostblok te werken of in het verkorten van de doorlooptijden.

De definitieve opdracht gaat naar de oud collega's die exclusiviteit heeft en die verzorgen het verdere werk met de drukkers. Mevrouw Floris geeft aan dat het tijd is om deze situatie te gaan onderzoeken. Het enige positieve dat zij kan bedenken met betrekking tot de huidige situatie is de kennis die niet verloren gaat.

De afdeling catalogue is zoals duidelijk is geworden verantwoordelijk voor de catalogus. Sinds kort zit daar ook een klein boekje bij. Verder is alles strikt gescheiden. Bij bijvoorbeeld een combinatie van gids + adresdragers komen de verschillende verantwoordelijke afdelingen bij elkaar. Alles wordt in het verdere verloop van het proces via dezelfde partij ter druk aangeboden (via de oud collega's). Druk en geprint wordt ook strikt gescheiden. Een goed voorbeeld hiervan zijn de brieven, deze worden gepersonaliseerd geprint.

De catalogus verschijnt elke 2 a 3 maanden. Dit alles wordt geregeld via een jaarplan. In het jaarplan wordt er aangegeven welke richting er wordt gevolgd. Daarna wordt dit verder uitgediept en gespecificeerd door de productgroep zelf. Hierbij worden verschillende situaties aangeboden, onderbouwd door een businesscase.

Wehkamp heeft ook een afdeling genaamd Intelligence. Intelligence is een afdeling die alles analyseert, welk assortiment moet er precies in de gids, hoeveel producten op een pagina enz., Daarnaast hebben zij nauw contact met inkoop. Er is dus een grote wisselwerking tussen de verschillende afdelingen om een zo goed mogelijke catalogus te krijgen.

Wanneer het jaarplan gespecificeerd is uitgewerkt, wordt er een planning gemaakt. Het verdere verloop van het proces is zeer autonoom. De werkzaamheden gebeuren verder vanuit huis (DTP en artdirectors). De lay-out is een vast stramien, met weinig variatie.

De knoppen waar de program managers zelf aan kunnen draaien zijn de corporate zaken, hierbij moet je denken aan adresbalken enz. Hier is echter weinig verandering qua look en feel. Veranderingen zijn er wel bij de verschillende shops, vooral het jonge assortiment verandert vaak. Elektronica daarentegen bijvoorbeeld helemaal niet.

Wanneer alles af is komt alles tezamen bij een dedicated bureau in Zwolle, en vanaf dat punt is alles uit handen gegeven.

De online shop heeft heel veel invloed. Vroeger werd de catalogus werd 1 op 1 doorgeplaatst op internet, nu is het strikt gescheiden. De catalogus is nu ook ondergeschikt aan de webshop maar echter nog wel nodig. Ze zijn nog steeds zoekende om de juiste balans te vinden. Trial and error is hier op de plaats. Er wordt verder veel intern geregeld. Het is zaak om duidelijk te krijgen wat er allemaal beter kan, maar de manier waarop is nog niet duidelijk. Met standaardopmaak zijn ze bezig, ook met Printing on Demand. Dit alles loopt al heel lang. Het is echter een zoektocht waarbij de verschillende overwegingen kostentechnisch zijn georiënteerd.

Fulfilment+

Hoe beter de opdracht wordt geformuleerd hoe beter en vooral efficiënter er kan worden gewerkt. Eventuele

Correcties kunnen door de drukker eigenhandig worden gedaan, dit komt ook voor, maar er wordt niet om gevraagd en dus ook niet gewaardeerd. Vooral rond DTP en de correcties zitten de problemen.

Intelligence doet de nazorg, de versturing enz.

Het kan voorkomen dat de catalogus een week stil ligt. Inkoop moet echter met deadlines werken om de producten in huis te halen. Hier ontstaan dan ook nog wel eens strubbelingen.

De volgende kenmerken zijn het belangrijkste beginnend met het meest belangrijke kenmerk.

- ~ Prijs
- ~ Product
- ~ Service + Beschikbaarheid
- ~ Betrouwbaarheid

Bij prijs en product als prioriteit blijkt het wel dat automatisering logisch is. Vooral de DTP en artdirectors worden dan overbodig

Overig

Mevrouw Floris denkt dat er een groot bedrag kan worden bespaard met betrekking tot drukwerk en de gerelateerde processen. Deze besparingen concentreren zich dan vooral op de organisatorische kant. Organisaties als Intertoys, Neckermann en V&D hebben het drukwerkproces al geautomatiseerd weet mevrouw Floris uit ervaring. Hier zal ook bij Wehkamp aandacht aan moeten worden besteed.

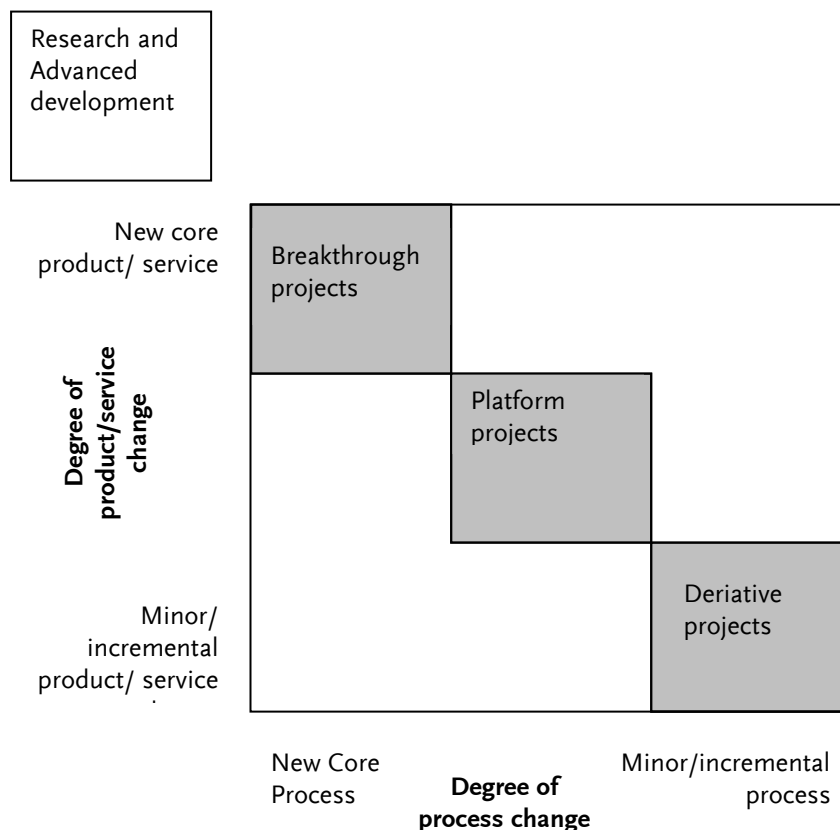
Bijlage 4 Innovatieprojecten

Het innovatie 'framework' ontwikkeld door Wheelwright Steven C., Kim B. Clark, (1992) onderscheid drie soorten projecten. Deze projecttypologieën geven managers een instrument waardoor processen kunnen worden ontwikkeld om er zeker van te zijn dat de strategische doelen van het innovatieproces in evenwicht zijn.

Uit dit 'framework' kan men vier doelen voor organisaties afleiden, deze doelen zijn als volgt:

- ~ steunen van bestaande producten en processen
- ~ verlenging en uitbreiding van de productenportfolio
- ~ creatie van doorbraak producten en processen
- ~ opfrissen van de organisatie zijn competentie basis

Elk van deze doelen kunnen voorkomen in het bestaan van de organisatie en deze doelen kunnen elkaar aflossen of elkaar opvolgen. Aandacht aan deze doelen is belangrijk om ervoor te zorgen dat de organisatie voorop in de markt kan blijven lopen. Op basis van deze vier doelen kunnen managers dan innovatieprocessen ontwerpen om er zeker van te zijn dat de strategische doelen voor de organisatie in balans zijn. (Van Looy et al., 1998)

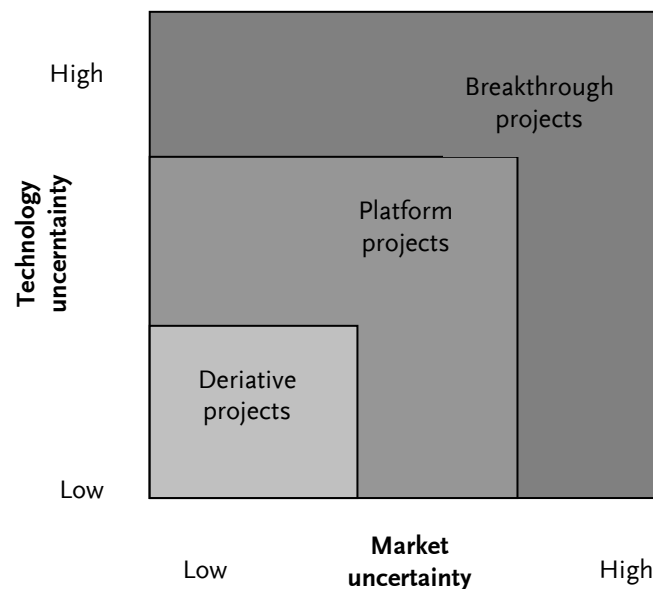


Projecttypologieën door Wheelwright Steven C., Kim B. Clark, (1992)

Het typologieën frame van Wheelwright Steven C., Kim B. Clark, (1992) maakt een onderscheid tussen “service offering” en het “service delivery proces”, door dit onderscheid kunnen de drie soorten innovatieprojecten duidelijker worden uiteengezet.

- ~ *Breakthrough projects*: omvatten radicale veranderingen van bestaande services dan wel de servicelevering.
- ~ *Derivative projects*: omvatten kleine/ incrementele veranderingen en verbeteringen in de service zelf, de servicelevering of beide.
- ~ *Platform projects*: staan in het midden van de twee bovenstaande projecten en omvatten verlenging en ontwikkeling van nieuwe services. Dit kan worden gezien voor de service zelf, de servicelevering of beide.

In het geval van breakthrough projects waar nieuwe producten en nieuwe processen worden gecreëerd, wordt de competitieve positie op de lange termijn bediend. Platform projects zijn meer gericht op de middellange termijn. De derivative projects die zorgen voor een verbetering van de huidige processen, zijn gericht op de korte termijn. Het is duidelijk dat veruit de meerderheid van de organisaties zal kiezen voor platform projects vanwege de gemiddelde zekerheid die deze te beiden heeft (Van Looy et al., 1998).



Innovatieprojecten; VAN LOOY et al. 1998

Klomp and van Leeuwen (1999) hebben daarvoor empirisch bewijsmateriaal verzameld. Gebaseerd op kwantitatieve data die verzameld is bij Nederlandse bedrijven, hebben zij geconcludeerd dat innovatie in het algemeen, en in de servicesector in het specifiek, leidt tot betere prestaties van organisaties in termen van omzetgroei. In meer volwassen en gevestigde services komt de sales groei niet alleen van het offrenen van lage prijzen, maar ook door een aantal niet-prijs factoren. Voorbeelden hiervan zijn design en kwaliteit van de service (Baden - Fuller & Pitt, 1996), vergroten van klanttevredenheid (e.g. Narver & Slater, 1990) en het vergroten van strategisch succes (Kay, 1993).

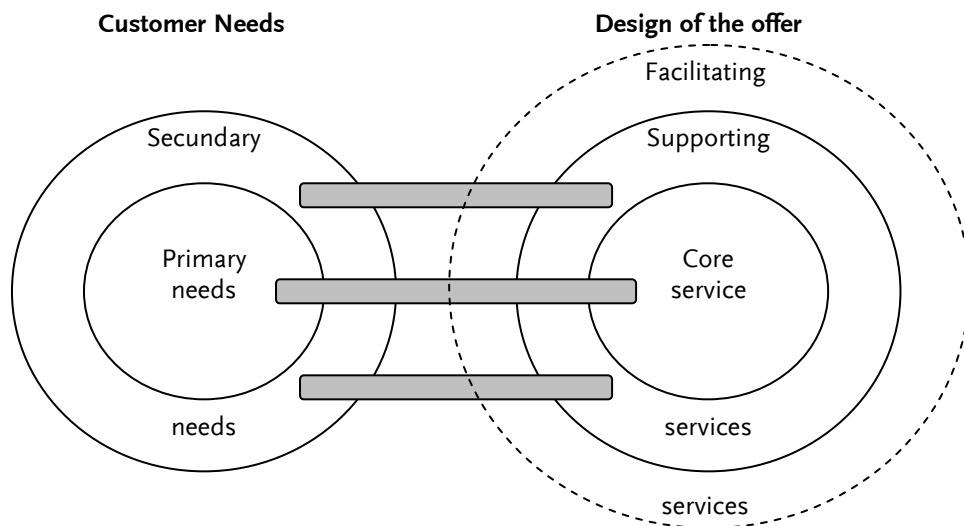
Bijlage 5 De subsystemen van het servicesysteem

Serviceconcept

Serviceconcept refereert naar het prototype van de service. In andere woorden, de bruikbaarheid en de voordelen welke de service en zijn verscheidene subservices van plan zijn te geven aan de klant. Het serviceconcept omvat de beschrijving van de klant zijn eisen. Dit kan in de vorm van de inhoud van de service en het samengestelde servicepackage, uitgedrukt in termen van de core service en de supporting services. Het service concept is dus een gedetailleerde beschrijving van wat er gedaan moet worden voor de klant (what needs and wishes are to be satisfied) en hoe dit kan worden bereikt (the service offer). Grönroos (1990) gaat hier nog wat dieper op in:

“the basic service package describes the bundle of services that are needed to fulfil the needs of customers or targets markets. This package, then, determines what customers receive from the organization. A well-developed basic package guarantees that the technical quality of the outcome will be good”

Interactie tussen de klanteisen en het service offer is daarbij cruciaal. Het serviceconcept vormt het startpunt en definieert de voorwaarden die aanwezig moeten zijn voor een service die met de juiste kwaliteit aan de klant geleverd wordt. Deze kwaliteit die zeer belangrijk is in de serviceverlening kan gekoppeld worden aan de interne structuur van een organisatie. De kwaliteit van de producten/diensten moet gewaarborgd worden door de organisatie



Edvardsson, B., 1991. *Tjffinstekonstruktion*. Paper Presented at the Conf. "Kvalikommuneroch landsting" and Grönroos (1990)

Met het dienstenconcept wordt dus aangegeven wat er geleverd wordt, het pakket aan kerndienst(en), ondersteunende diensten en extra diensten. Bovendien geeft het dienstenconcept aan hoe de diensten geleverd worden (Grönroos, 1990). Grönroos onderscheidt dus in tegenstelling tot Edvardsson drie onderdelen in het concept. Naast de ook bij Edvardsson bestaande "core service", bestaansrecht voor de onderneming en de "supporting services", diensten die niet noodzakelijk zijn voor het afnemen van de kerndienst maar extra waarde bieden voor klanten en het mogelijk

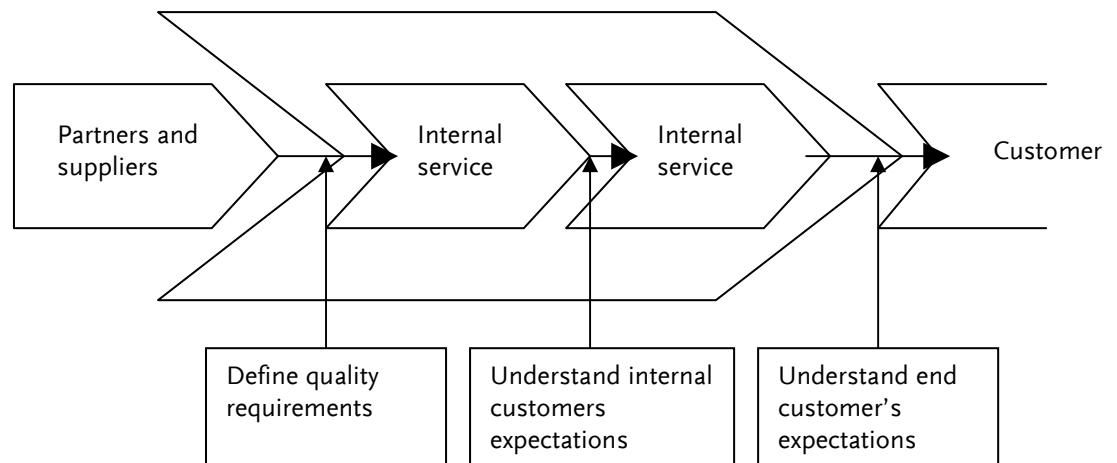
maken om het totale aanbod te differentiëren ten opzichte van de concurrentie, kent Grönroos ook nog een derde dienst. De “facilitating services”, diensten die nodig zijn om de kerndienst af te nemen.

Serviceproces

Het serviceproces is de keten of ketenen, van parallelle en opeenvolgende activiteiten welke moet(en) functioneren wanneer de service wordt geproduceerd. De service bestaat voor een deel uit activiteiten die als uitgangspunten de partners en klanten neemt. De organisatie zelf heeft dus geen directe controle over alle delen van het proces, maar moet niettemin in staat zijn het hele proces te controleren. Earl and Khan (M. Earl, and B. Khan, 1994). maken onderscheid tussen vier procescategorieën:

- 1) Core processes (business processes) oftewel main processes,
- 2) Support processes
- 3) Network processes, deze bevatten niet alleen de organisatie zelf maar ook leveranciers, klanten en bondgenoten.
- 4) Management processes, welke bestaan uit de organisatie zijn tools of processen voor plannen, organiseren en controleren van middelen.

Om een service te maken die het hele spectrum van eisen van het serviceconcept dekt is het nodig om het proces in detail, inclusief de microprocessen en de individuele activiteiten weer te geven. Dit is nodig om de service zo goed en volledig mogelijk te maken. Kwaliteit en productiviteit moeten vanaf het begin worden ingebouwd.



Edvardsson, B., 1990. *Management consulting: Towards a successful relationship*. *Int. J. Service Ind Mgmt.*, 1.

Het belang van de procesdimensies komt ook naar voren uit de Servqual-onderzoeken (Berry, Zeithaml & Parasuraman, 1990). In deze reeks empirische onderzoeken is een analyse gemaakt van de dimensies van diensten die in de ervaring en verwachting van klanten belangrijk zijn. Uit deze onderzoeken blijkt dat er vijf relevante (clusters van) dimensies van diensten zijn in de ervaring en verwachting van klanten (Berry, Zeithaml & Parasuraman, 1990).

- ~ Betrouwbaarheid (reliability) – correct leveren van de beloofde dienst
- ~ Reactievermogen (responsiveness) – bereidheid om klanten direct te helpen
- ~ Zekerheid (assurance) – deskundigheid, beleefdheid en geloofwaardigheid
- ~ Inlevingsvermogen (empathy) – toegankelijkheid en het tonen van begrip
- ~ Tastbare aspecten (tangibles) – personen, apparatuur, inrichting gebouwen

Voor dit onderzoek zijn twee conclusies te trekken die voor groot belang zijn. Ten eerste blijkt betrouwbaarheid als belangrijkste dimensie te worden aangeduid. Ten tweede blijkt dat in de ogen van de afnemer niet alleen het resultaat van de dienstverlening telt, maar ook het proces van de dienstverlening, de wijze waarop de dienst tot stand komt. Betrouwbaarheid kan gezien worden als een dimensie die vooral betrekking heeft op het resultaat. De andere dimensies zijn overwegend gerelateerd aan dat deel van het dienstverleningsproces dat zichtbaar is voor de klant en waar hij mede een rol in speelt. Dit wordt in het model van Edvardsson aangeduid als het servicesysteem waarover de volgende paragraaf gaat.

Servicesysteem

Het servicesysteem bevat de middelen die nodig zijn voor het service proces om het serviceconcept te realiseren. Het systeem vormt een geheel, waar de subsystemen los van elkaar moeten kunnen functioneren, maar waar ze tegelijkertijd ook moeten kunnen samenwerken. De verschillende subsystemen van het servicesysteem (of de middelenstructuur) bestaat uit:

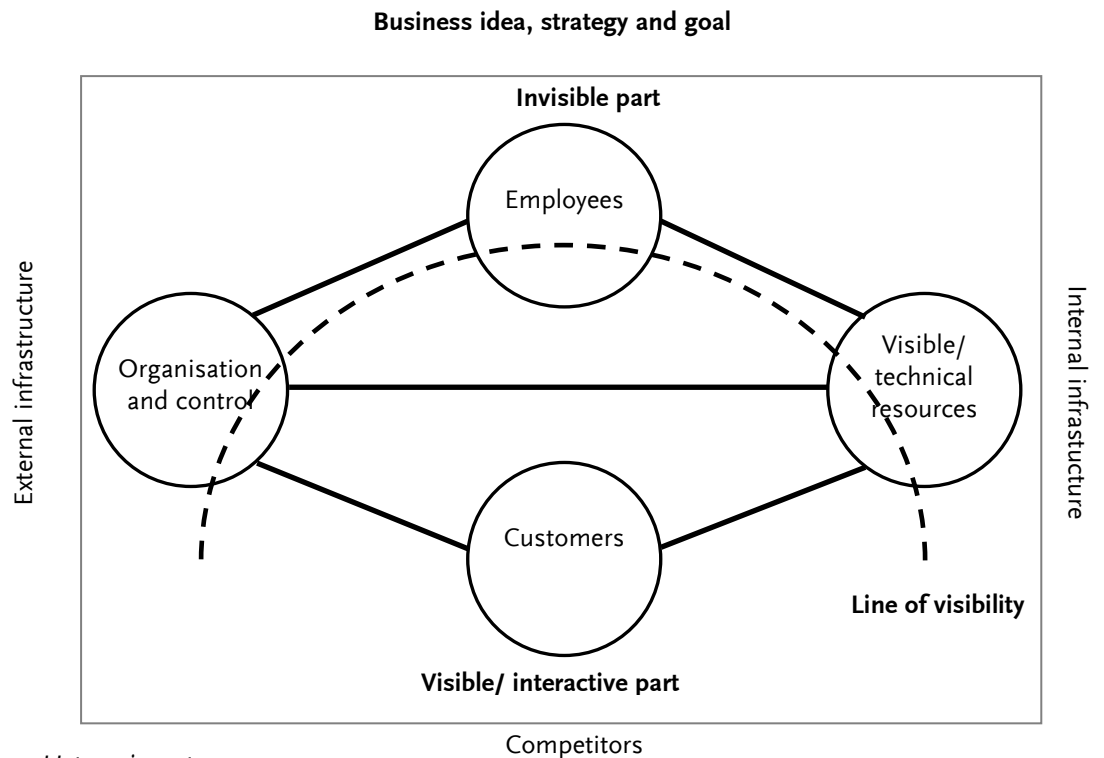
- 1) Customers
- 2) Employees
- 3) Visible/ technical resources
- 4) Organisation and control

Vervolgens kan het servicesysteem kan worden verdeeld in een interactief deel welke zichtbaar is voor de klant, en een support (of BackOffice deel), welke niet zichtbaar is voor de klant. De zogenaamde lijn van zichtbaarheid scheidt deze twee van elkaar.

Het servicesysteem wordt voor een deel beïnvloed en gecontroleerd door het businessconcept, de strategie, en de doelen van de organisatie. Verder wordt het systeem beïnvloed door de interne infrastructuur (in de vorm van middelen en competenties in andere delen van het bedrijf, door distributiekkanalen, of door strategische allianties met andere bedrijven). De externe infrastructuur in de vorm van wetten en regels en de aanwezigheid en sterkte van concurrenten kunnen kansen of bedreigingen vormen.

Employees

De werknemers worden meestal gezien als de organisatie zijn belangrijkste middel. Studies laten zien dat de klant zijn perceptie van de kwaliteit van de service grotendeels laat afhangen van de kennis en gedrevenheid van de werknemer (Crane, F.G. and Clarke, T.K., 1988). De onaantastbare service wordt tastbaar voor de klant in het treffen met de werknemer. Tevens is het aangetoond dat kennis en ervaring alleen niet genoeg is. Motivatie en plezier in het werk zal er ook voor zorg dragen dat de klant tevreden is, dit door het enthousiasme van de werknemer.



Customers

De klant is ook onderdeel van het servicesysteem. Het is niet alleen van belang dat de klant genoeg kennis heeft van het systeem, maar ook zijn vermogen om informatie te kunnen verwerken. Het servicesysteem kan zo worden ontworpen dat het makkelijk voor de klant is niet alleen deel te nemen, maar ook actief in het proces mee te doen. Dit alles is onderdeel van het servicesysteem en heeft daardoor dus invloed op de voorwaarden van de service.

Marketing speelt een belangrijke rol in de relatie met de klant wanneer we kwaliteit vanaf het begin in willen bouwen. Wat bedoelen we met marketing? Marketing refereert naar het funderen en ontwikkelen van vertrouwen in winstgevende lange termijn relaties met klanten. Een ander belangrijk onderdeel wat vaak wordt vergeten, is ervoor zorgen dat de klant wordt "getraind" in de rol van co-producer. Dit is zeer belangrijk tijdens de introductie van nieuwe services.

Visible/ technical resources

Materiële en technische middelen bevatten gebouwen, computers en andere technische systemen maar ook de uitrusting van de partners en de klanten horen hierbij. De continue ontwikkeling van de techniek, is essentieel voor de ontwikkeling en het overleven van de organisatie. Op datzelfde moment wordt het ook duidelijk dat techniek niet een doel op zichzelf is maar een middel. Een middel om goede condities te schapen voor nieuwere diensten en winstgevende contracten.

Organisation and control

De laatste component die hier wordt besproken is organisatie en controle. Deze bestaat uit vier delen. Als eerste de organisatie structuur, de organisatiestructuur moet duidelijk maken waar verantwoordelijkheden en autoriteiten liggen.

Het tweede deel zijn de administratieve steunende systemen. Deze systemen, waaronder planning en informatie, financiële systemen, loonsystemen etc. spelen een centrale rol in het controleren van de organisatie. Met betrekking tot een service ontwikkeling moeten soms de administratieve systemen worden gewijzigd of aangevuld om een werkbare service te creëren.

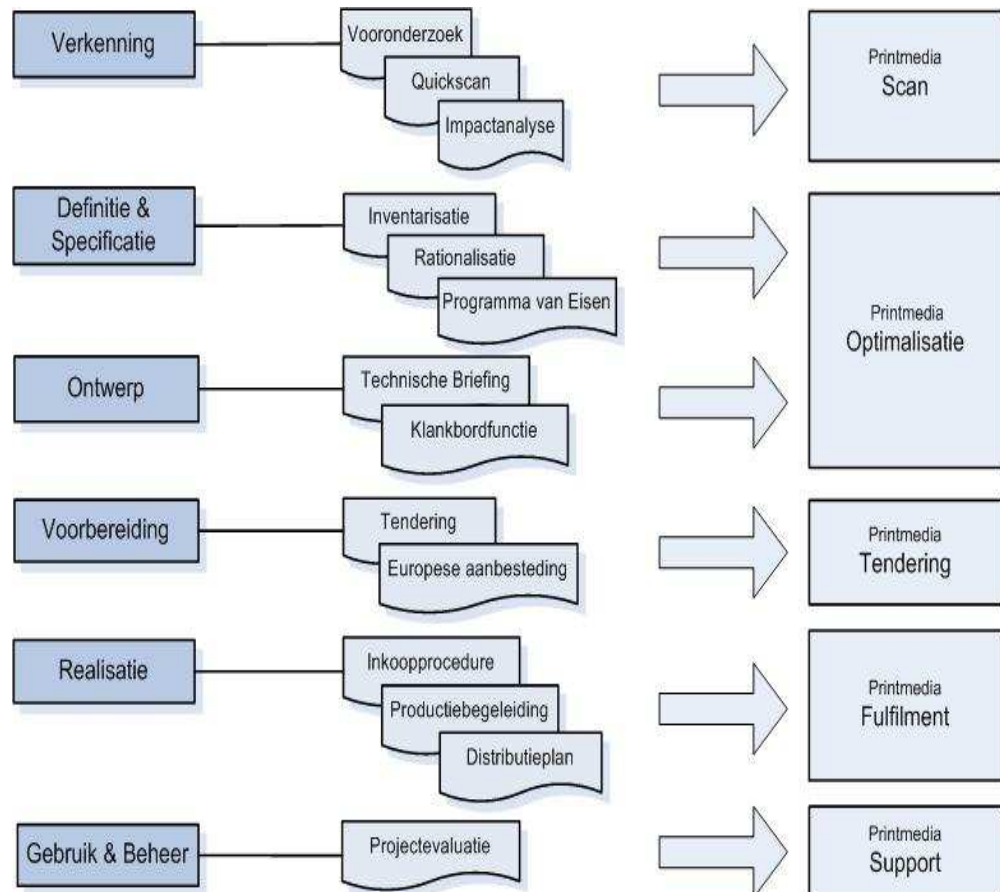
Het derde deel, de interactie, dialoog met klanten en andere geïnteresseerde partijen. Interactie met partners en leveranciers, is een belangrijk deel van de organisatie en controle van het service systeem. Dit kan onder meer bevatten hoe er met feedback wordt omgegaan, maar ook hoe er met klachten en klantontevredenheid wordt omgegaan, ook openingstijden en het omgaan met grote klanten hoort hierbij.

Het vierde deel is de organisatie van de verschillende marketingactiviteiten. Er zijn drie belangrijke taken die door marketing moeten worden vervuld: markt- en klantanalyses om grip te krijgen op de concurrentiepositie, er moeten realistische verwachtingen worden geschapen en marketing moet de klant leren hoe ze zich moeten gedragen in een rol van co-producer.

Bijlage 6 Van PFM naar PM

Project

Proces



Bijlage 7 SLA - NOS

Partijen

Deze Service Level Agreement (SLA) betreft een overeenkomst tussen de Afdeling Facility Management NOS, vertegenwoordigd door Gitte Bosman, Hoofd Facility Management en NykampNyboer Corporate, vertegenwoordigd door Marie-José Jamin, Client Director.

Aanleiding

De NOS vraagt op reguliere basis hulp van NykampNyboer ten behoeve van processen rond de ontwikkeling en borging van communicatiedragers.

Deze hulp kan bestaan uit de behoefte om advies te krijgen op het gebied van borging van de nieuwe of vernieuwde huisstijl. Of inzicht in de manier waarop nieuwe grafische producten kunnen worden vormgegeven en waar ze moeten worden betrokken en monitoring van de kwaliteit van de huisstijl en betrokken leveranciers.

NykampNyboer en de NOS willen daarom graag overgaan tot het afsluiten van een Service Level Agreement op het terrein van het management van de Visuele Identiteit van de NOS. De voordelen van deze overeenkomst zijn voor beide partijen navenant.

Zekerheid van de beschikbaarheid van kwalitatief uitstekende dienstverlening.
Duidelijke afspraken welke werkzaamheden binnen de overeenkomst vallen en welke worden gerekend tot 'nieuwe' projecten.

Waar mogelijk service van mensen die de NOS organisatie kennen en die door deze organisatie zijn gekend.

Garantie van een vaste NykampNyboer-specialist op minimaal het niveau van een consultant.

Zeer snelle dienstverlening is mogelijk als daar behoefte aan is.

Bouwen aan een goede en voor beide partijen duidelijke vertrouwensrelatie waardoor een hoog niveau van duurzame service kan ontstaan.

Overzicht in kosten, vaste betaalmomenten en overzichtelijke verrekening.

Geen verrekening van bureaunkosten in de service die binnen de overeenkomst valt.

Naarmate meer behoefte is aan hulp/meer uren worden afgenomen worden de kosten per uur lager volgens een duidelijke staffelmethode.

Duur van de overeenkomst

De overeenkomst gaat met terugwerkende kracht in per 1 februari 2006 en beslaat een termijn van 24 maanden, waarbij tussentijds wordt geëvalueerd. De overeenkomst wordt stilzwijgend verlengd als niet drie maanden voorafgaand aan de eerste februari van 2008 de overeenkomst door één van de partijen wordt ontbonden of door wederzijdse instemming een andere overeenkomst geldt boven de nu voorliggende.

Werkzaamheden in het kader van deze SLA

~ Nieuw drukwerk, nieuwe huisstijldragers

Creatiebegeleiding, briefing ontwerper, specificaties definiëren, leveranciersselectie, regelen van werktekeningen, goedkeuren (druk)proeven volgens de voorliggende NOS-specificaties.

- ~ **Productieproces**
Perscontrole, testruns, consultancy bij drukproductie, uitvoering voorraadbeheer, planning & logistiek, kwaliteitscontrole.
- ~ **Bestelprocessen**
Inrichting van de al bestaande bestelprocessen, hulp bij problemen in uitvoering.
- ~ **Contacten met drukkerij, papierleverancier etc.**
Planning en voortgangscontrole, druktechnische briefings, papierselecties, productieaansturing.
- ~ **Borging van de huisstijl**
Wildgroei van items. Sanering, rationalisatie, minimaal twee maal per jaar een uitgebreide kwaliteitscontrole.

Werkzaamheden waarbij vooraf een (bureau)kosten indicatie wordt overlegd

- ~ **Nieuw drukwerk, nieuwe huisstijldragers**
Tendering (eens per twee jaar wordt een tender uitgeschreven), tendervergelijking, complete designbriefing en begeleiding, opleidingstrajecten medewerkers, impactanalyse, zelfevaluatie, Quickscan, de aanschaf en productiekosten van de producten zelf.
- ~ **Productieproces**
Automatiseringsvoorstellen voor de productieprocessen, distributieplanning, voorstellen voor automatisering voorraadbeheer.
- ~ **Bestelprocessen**
Planning en ontwikkeling automatiseringsmodule bestelprocessen. Analyse en scan rapportages voor optimalisering van bestaande processen.
- ~ **Borging van de huisstijl**
Onderzoeken naar gebruik, scan en advies ter verbetering, samenstellen van Plannen van Aanpak voor borging en verbetering.

Kosten

In het kader van deze overeenkomst brengt NykampNyboer geen bureaunkosten in rekening en hanteert zij een staffelmethode t.a.v. het uurtarief voor haar consultants volgens de volgende regel:

< 60 uur per jaar:	€ 175,00 per uur
60 - 120 uur per jaar:	€ 150,00 per uur
120 – 200 uur per jaar:	€ 140,00 per uur
200 – 300 uur per jaar:	€ 130,00 per uur
> 300 uur per jaar:	€ 120,00 per uur

Afrekening

In het kader van deze overeenkomst vindt afrekening elke twee maanden plaats. Dit geschiedt op basis van gewerkte uren tegen het tarief van een vooraf geschat aantal af te nemen uren op jaarbasis. Voor deze SLA is gekozen voor de indicatie van €175,00 per uur. Overschrijding of (als dat aan de orde is) onderbenutting van het aantal uren wordt door NykampNyboer tijdig schriftelijk (dat wil zeggen drie maanden voor afsluiting van het lopend contractjaar) aan de NOS gemeld.

Responsetijd

NykampNyboer garandeert een responsetijd van twee werkdagen. NykampNyboer hanteert een verhoging van het afgesproken uurtarief met 10%, als de responsetijd op verzoek van de NOS korter dan één werkdag moet zijn. Opdrachten binnen het kader van deze SLA aan NykampNyboer kunnen alleen door het Hoofd Facilitaire Zaken en/of daartoe door haar schriftelijke geautoriseerde medewerkers worden verstrekt. De opdrachten worden altijd gericht aan de Client Director van NykampNyboer, of de door haar schriftelijk aangewezen consultant.

Reiskosten

NykampNyboer rekent voorrijkosten van € 25,00 voor elk bezoek dat op verzoek van de NOS in het kader van deze overeenkomst op het reguliere NOS-adres plaatsheeft. Voor bezoeken aan andere locaties op verzoek van de NOS, geldt de gebruikelijke kilometervergoeding van € 0,45 per kilometer.

Voorwaarden

Op deze overeenkomst zijn de Algemene verkoopvoorwaarden van NykampNyboer van toepassing. Deze voorwaarden zijn reeds in uw bezit en zijn gedeponeerd bij de kamer van koophandel in Enschede. Voor zover er afwijkingen bestaan tussen deze opdracht en voornoemde voorwaarden, prevaleert hetgeen gesteld is in deze opdracht.

Bijlage 8 Het opstellen van een SLA

(Bron: D. Vandaele en P. Gemmel (2004), *Service Level Agreements: een literatuuroverzicht*, Tijdschrift voor Economie en Management Vol. XLIX, 1, 2004)

A. De voorbereiding

Indien een klant en een dienstverlener de onderhandelingen starten zonder voorbereidend werk, is er veel kans dat de poging tot het opstellen van een SLA mislukt (Karten (1997)). De voorbereiding speelt immers een belangrijke rol in de ontwikkelingsprocedure van een SLA.

Deze fase hebben we ingedeeld in vier stappen. Ten eerste moet de geschiktheid voor het invoeren van een SLA nagegaan worden. Daarna wordt er een team met leden van beide partijen samengesteld en worden de onderhandelingen door de teamleden voorbereid. In een laatste stap worden er nog enkele zaken afgesproken om het vlotte verloop te garanderen.

1. Geschiktheid

Vooraleer de eigenlijke voorbereiding kan starten, moet er gecontroleerd worden of de invoering van een SLA voor deze situatie wel geschikt is (Koch (1998)). Karten (1996b) beschrijft een drietal situaties die niet ideaal zijn voor het ontwikkelen van een SLA. Eerst en vooral moeten de problemen tussen de klant en de dienstverlener opgelost worden voor er gedacht kan worden aan de ontwikkeling van een SLA. Als een dienstverlener als doel heeft de klachten van de klant te onderdrukken of als de klant de dienstverlener voor de slechte service wil straffen, dan is de kans dat het ontwikkelingsproces tot een goed einde wordt gebracht miniem. De aanwezigheid van wantrouwen zorgt er immers voor dat de onderhandelingen over de inhoud van het contract stroef verlopen. Ten tweede stelt Karten (1996b) dat in bepaalde situaties het verduidelijken van de dienst, de functies en de verantwoordelijkheden voldoende kan zijn. In die gevallen hoeft men het volledige proces voor het ontwikkelen van een SLA niet te doorlopen. Tenslotte zal het opstellen van een succesvolle SLA evenmin mogelijk zijn als één van de partijen niet wil, niet kan of niet mag meewerken aan het ontwikkelingsproces (Karten (1996b)). Indien een SLA éénzijdig wordt opgesteld, kan deze niet beschouwd worden als een overeenkomst (Johnston en Clark (2001)). Volgens Koch (1998) bestaat er nog een andere voorwaarde voor het succesvol ontwikkelen van een SLA: de verantwoordelijken van beide partijen moeten voldoende gemotiveerd zijn voor het opstellen van een SLA. Deze opvatting wordt later door Karten (1999) bevestigd. Indien er niet voldoende betrokkenheid heerst bij het management van de twee partijen, dan zal het ontwikkelen van een SLA veel meer tijd vragen dan nodig.

2. Vormen van een team

Een volgende stap in de voorbereiding is het aanstellen van de managers die zullen instaan voor het goede verloop tijdens de opstellingsprocedure (Koch (1998)). In deze stap wordt er dus bepaald wie er zal deelnemen aan de onderhandelingen met de andere partij. Sturm (1997) beschrijft gedetailleerd hoe een team gevormd moet worden. Ten eerste is het essentieel dat beide partijen vertegenwoordigd worden door personen die over voldoende autoriteit beschikken om te onderhandelen over de voorwaarden van het contract. Het is echter noodzakelijk dat er in het team ook leden van de organisatie worden opgenomen die een grondige kennis hebben van de dienst en

de gebruikte technologieën. Het aantal teamleden zal verschillend zijn van organisatie tot organisatie en is bovendien afhankelijk van de omvang en complexiteit van de overeenkomst. Voor het vlotte verloop van de onderhandelingen is een ongeveer gelijke vertegenwoordiging van beide partijen wenselijk. Er moet gestreefd worden naar een evenwichtige verdeling, zowel in het aantal leden als in de uitgeoefende functies van de leden. Tenslotte moeten de verantwoordelijkheden van elk teamlid duidelijk bepaald worden. Het opstellen van een tijdschema en het vastleggen van een deadline zullen de prestaties van het team eveneens bevorderen. Er bestaat een logische reden om een team samen te stellen vooraleer de andere fases uitgevoerd worden. Voor de volgende stappen zijn immers voornamelijk de leden van het team nodig, en niet meer de andere delen van beide organisaties (de Jongh (1998)). Bovendien is het zo dat het ontwikkelingsproces sneller doorlopen kan worden, indien het aantal betrokken personen beperkt is tot het strikte minimum (Sturm (1997)).

3. Voorbereiding op de onderhandelingen

Voor de ontwikkeling van een SLA daadwerkelijk van start kan gaan, moeten de twee partijen eerst voldoende informatie verzamelen, zodat iedereen goed voorbereid met de onderhandelingen kan starten (Karten (1997)). Dit leidt tot een grotere efficiëntie van het ontwikkelingsproces. Eerst en vooral moeten de teamleden duidelijk weten wat er verstaan wordt onder een SLA en welke procedures er gevolgd worden voor het opstellen van deze overeenkomst (Koch (1998)). Hierdoor wordt er vermeden dat het onderhandelingsproces vertraging oploopt door leden die niet weten wat er van hen verwacht wordt (Karten (1999)). Bovendien zal de training van het personeel over het ontwikkelingsproces van een SLA leiden tot een grotere consistentie tussen de overeenkomsten die de organisatie afsluit met verschillende klanten (Koch (1998)). Een tweede aspect is het verzamelen van achtergrondinformatie (Karten (1997); Koch (1998)). De klant moet zich een duidelijk beeld vormen van zijn behoeften en prioriteiten, terwijl de leverancier de huidige dienstverlening moet inschatten. Bij de onderhandelingen wordt er immers vertrokken vanuit de beschrijving van de huidige serviceniveaus. Volgens Norfolk (2000) is de analyse van het dienstverleningsproces noodzakelijk om de omvang van de dienst te bepalen en de kritische punten vast te leggen.

4. Verzekeren van het succes van de onderhandelingen

Om misverstanden tijdens en na de onderhandelingen van een SLA te vermijden, moeten er eerst nog een aantal afspraken gemaakt worden over de samenwerking en de interpretatie van het contract. Een eerste element, namelijk het opstellen van samenwerkingsregels, wordt vaak vergeten. Nochtans is dit een cruciale stap in het ontwikkelingsproces van een SLA (Karten (1997)). Het gaat onder meer over het verdelen van de verantwoordelijkheid, het vastleggen van beperkingen, het opstellen van een procedure voor probleembehandelingen en het bepalen van de geprefereerde communicatiestijl. Door het vooraf verduidelijken van bepaalde elementen kunnen conflicten in een later stadium vermeden worden. Een tweede stap voor het verzekeren van het succes is het komen tot een overeenkomst over de overeenkomst. Dit kan men bereiken door het voeren van een gesprek over de rol en de doelstellingen van de afgesproken SLAs (Karten (1997)). Op die manier zullen beide partijen op dezelfde golflengte zitten. Uit de voorgaande stappen blijkt dat de voorbereiding een tijdrovende bezigheid kan zijn. Hierbij merken we echter op dat de tijd nodig om deze fase te doorlopen in de volgende fases van het ontwikkelingsproces terugverdiend wordt door een efficiënter en vlotter verloop van de onderhandelingen (de Jongh (1998)).

B. Het onderhandelen van de overeenkomst

Na de voorbereidende fase kunnen de drie stappen van het eigenlijke onderhandelen van start gaan. Tijdens het voorontwerp wordt de kern van een SLA bepaald, namelijk het minimaal aanvaardbare serviceniveau. Daarna wordt het contract door beide partijen goedgekeurd en tenslotte worden een aantal taken ter voorbereiding van de implementatie uitgevoerd (Karten (1997)).

1. Het voorontwerp

In het voorontwerp worden de structuur en de inhoud van een SLA bepaald door middel van de onderhandelingen die plaatsvinden tussen de klant en de dienstverlener (Karten (1997)). Het meest essentiële element is het minimaal aanvaardbare serviceniveau. Om dit te bepalen worden de behoeften van de klant en de mogelijkheden van de leverancier tegenover elkaar afgewogen (Van Ossel 1998)). In een eerste fase worden de SLA-elementen, de serviceniveaus nodig om de doelstellingen van beide partijen te bereiken, bepaald (Hallows (1995)). Een belangrijke voorwaarde hierbij is het duidelijk definiëren van de gebruikte termen bij de formulering, zodat verwarring over de betekenis ervan onmogelijk is (Pantry en Griffiths (1997)). Daarna moet de meetbaarheid van de SLA-elementen gecontroleerd worden (Hallows (1995)) en wordt er voor elk dienstenniveau een prestatie-meetsysteem opgesteld. Het tijdstip en de verantwoordelijkheid voor de metingen worden eveneens in het contract vastgelegd (Sturm, Morris en Jander (2000)). Vervolgens wordt er aan elk van de serviceniveaus een concrete waarde of norm toegekend die de dienstverlener minimaal moet bereiken (Hallows (1995)). Hierbij moeten zowel de behoeften van de klant als de mogelijkheden van de leverancier – zoals bepaald in de voorbereidingen op de onderhandelingen – in rekening gebracht worden. Hoe hoger de norm, hoe hoger de prijs voor de dienstverlening zal zijn (Pantry en Griffiths (1997)). In een volgende stap wordt er een boetesysteem opgesteld (Kirvan (1995)). In een SLA moet er immers duidelijk gedefinieerd worden wanneer de dienstverlener faalt, welke procedures er dan doorlopen moeten worden en welke straffen of herstelsancties opgelegd kunnen worden (Pantry en Griffiths (1997)). De voorwaarden voor het uitbetalen van een boete en de hoogte van het bedrag dienen in overleg bepaald te worden. Het is echter ook mogelijk dat in de overeenkomst vastgelegd wordt dat de leverancier een beloning zal ontvangen als hij de afgesproken normen overschrijdt (Norfolk (2000)). Naast het bepalen van het minimaal aanvaardbare serviceniveau moeten er ook een aantal andere aspecten afgesproken worden, zoals de voorwaarden en beperkingen gerelateerd aan het afgesproken dienstenniveau, de looptijd van het contract, de escalatieprocedure, details over de rapportering, de herzieningsvergaderingen enz. (Pantry en Griffiths, 1997).

2. Feedback van beide partijen

Nadat het onderhandelings-team voor alle elementen van het contract een overeenkomst heeft bereikt, wordt het voorontwerp voorgelegd aan de twee organisaties (Karten (1997)). De personeelsleden die verantwoordelijk zijn voor het succesvol afhandelen van de overeenkomst krijgen de mogelijkheid om het voorontwerp kritisch te bekijken. Aan de hand van hun suggesties kan het voorontwerp aangepast worden, mits toestemming van beide partijen. Dankzij deze stap krijgen personeelsleden van verschillende niveaus inspraak in de ontwikkeling van een SLA (Pantry en Griffiths (1997)). Degenen die de eigenlijke prestaties moeten leveren, zullen de afgesproken dienstenniveaus beter begrijpen en vlugger aanvaarden. Bovendien wordt door het uitvoeren van deze stap de kennis van de personeelsleden over de mogelijkheden van het dienstverleningssysteem in rekening gebracht. De vastgestelde normen worden door deze manier van werken op hun haalbaarheid getoetst. Indien alle opmerkingen afgehandeld werden en de twee partijen akkoord gaan met de inhoud van de overeenkomst wordt deze ondertekend

door de vertegenwoordigers van beide organisaties (Abdul Rahman (2000)).

3. De pre-implementatie

Vooraleer de implementatie van een SLA kan plaatsvinden, moeten er nog een aantal voorbereidende taken uitgevoerd worden. Enkele van de voorbeelden die Karten (1997) vermeldt zijn het ontwikkelen van een prestatie-meetsysteem, het opzetten van een rapporteringproces en het trainen van het personeel. Eenmaal dit uitgevoerd werd, zal de invoering van de overeenkomst vlotter verlopen en meer kans op slagen hebben. Hierbij merken we op dat het soort taken dat uitgevoerd moet worden afhankelijk zal zijn van de inhoud van de overeenkomst en van de situatie in de onderneming vóór de start van het ontwikkelingsproces. Het opzetten van een proefperiode voor een SLA (Koch (1998); Pantry en Griffiths (1997)) kan eveneens beschouwd worden als een onderdeel van de pre-implementatie fase. Het belang van dergelijke periode wordt door Van Ossel (1998) beschreven. Het risico wordt voor zowel de klant als de dienstverlener geminimaliseerd, want tijdens de proefperiode worden er geregeld herzieningsvergaderingen georganiseerd en kunnen bepaalde dienstenniveaus of boeteclausules aangepast worden. In deze periode is het bovendien mogelijk dat de boetes of vergoedingen nog niet uitbetaald worden. Indien de hierboven beschreven stappen werden doorlopen, dan is de tijd aangebroken om de overeenkomst te implementeren. Een SLA zal echter enkel succesvol zijn indien ze gedurende haar volledige levensduur naar behoren beheerd wordt (Van Ossel (1998)).

C. Het beheer van de overeenkomst

Eenmaal een Service Level Agreement geïmplementeerd is, zijn er gedurende de looptijd van het contract een aantal activiteiten nodig opdat de overeenkomst haar doelstellingen zou bereiken. Ten eerst zal er een periodieke evaluatie moeten plaatsvinden, waarbij de resultaten gerapporteerd worden aan de klant. Het is echter ook noodzakelijk om op regelde tijdstippen de overeenkomst te herzien en aan te passen aan veranderende omstandigheden.

1. De evaluatie

Om na te gaan of de afspraken in het contract worden nageleefd, maakt men gebruik van een controleproces (Pantry en Griffiths (1997)). Aan de hand van de prestatie-maatstaven die in de overeenkomst zijn opgenomen, zal men de prestatie van de dienstverlener op regelde tijdstippen meten. De meetprocedure en de verantwoordelijkheid voor de metingen worden eveneens in het contract vermeld. Vervolgens worden de meetresultaten voor elk serviceniveau vergeleken met de afgesproken normen. Bij een afwijking van de norm zal de leverancier corrigerende acties, gespecificeerd in het contract, uitvoeren om het verschil weg te werken (Pantry en Griffiths (1997)). Een goed beheerde Service Level Agreement wijst de onderneming dus op die domeinen in de dienstverlening waar veranderingen noodzakelijk zijn. Hieruit blijkt dat een SLA een stimulans tot verbetering van het dienstverleningsproces bevat (Johnston en Clark (2001)).

2. De rapportering

Indien er zich een probleem voordoet met de dienstverlening, zoals het niet naleven van de norm, dan moet dit gerapporteerd worden aan de klant (Pantry en Griffiths (1997)). Dit zorgt voor een zekere geruststelling: de klant weet dat er iets is fout gegaan, maar ook dat er naar een oplossing wordt gezocht. Bovendien kan de klant tijdens de rapportering zelf bijkomende informatie over het probleem verschaffen

die kan leiden tot het oplossen ervan. Volgens Hallows (1995) is het uiteindelijke doel van rapporteren immers het garanderen van een hoge kwaliteit en het verzekeren dat de geleverde kwaliteit door iedereen gepercipieerd wordt. Aan rapportering zijn wel een aantal voorwaarden verbonden (Sturm, Morris en Jander (2000); Hallows (1995)). De inhoud van het rapport moet accuraat zijn en overeenstemmen met de realiteit. Bovendien moet het gerapporteerde begrijpbaar en relevant zijn voor de lezer van het rapport. Het gebruik van visuele hulpmiddelen, zoals grafieken en tabellen, kan de begrijpbaarheid verhogen. Tenslotte moet een rapport op het juiste tijdstip beschikbaar zijn, zodat het een effect kan uitoefenen op de perceptie van de klant.

3. De herziening

De macht en impact van een SLA is afhankelijk van de aandacht die het management eraan besteedt. Indien de overeenkomsten niet opgevolgd worden en niet regelmatig vernieuwd worden, dan zullen de objectieven niet bereikt worden (Koch (1998)). Een SLA is immers een levend document (Karten (1996a)) en gedurende zijn levensduur moet de inhoud ervan veranderen. Voor het voortbestaan van het contract is het immers van primordiaal belang dat de formuleringen aangepast worden aan de wijzigende behoeften van de klant en aan de veranderingen in de omgeving (Norfolk (2000)). Indien dit niet op geregelde tijdstippen gebeurt, dan zal het contract voor beide partijen aan relevantie verliezen (Sturm, Morris en Jander (2000)). Bij elke herziening zal de volledige opstellingsprocedure doorlopen moeten worden, aangezien er in elke stap wijzigingen kunnen voorkomen - afhankelijk van waar er zich veranderingen hebben voorgedaan: bij de behoeften van de klant, bij de mogelijkheden van de leverancier of in de omgeving. Tot slot merken we nog op dat de laatste fase in de opstellingsprocedure niet als een eindpunt gezien kan worden. Een overeenkomst tussen twee partijen moet immers gedurende de volledige looptijd beheerd worden. De drie stappen evaluatie, rapportering en herziening moeten op geregelde tijdstippen herhaald worden: het is een continu proces.