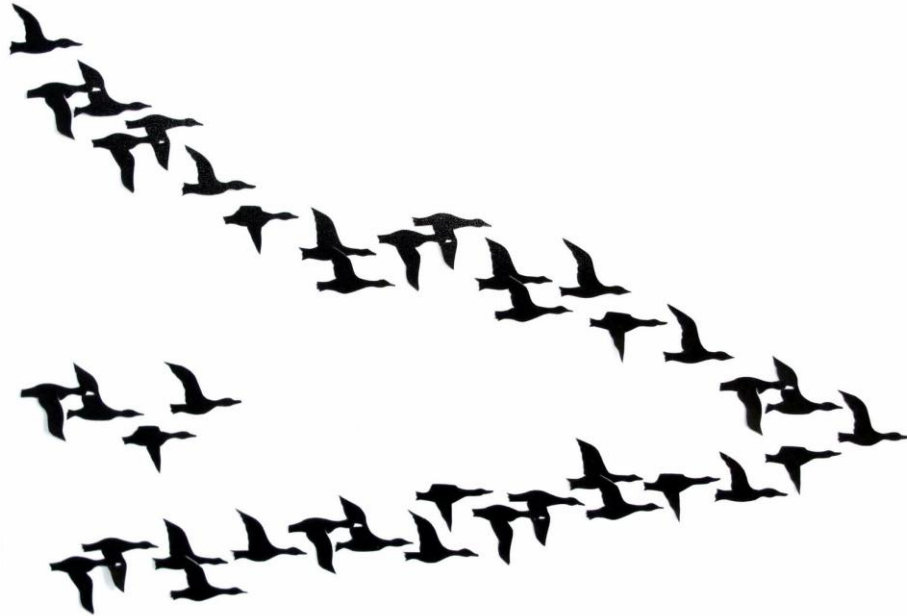


Marketinginnovatieplan

Praktijk in kennisuitwisseling



K.T. van Montfort
Stud.nr. 4379079
Datum: 18 juli 2014
NCOI Opleidingsgroep B.V.
Master in Management & Innovation
Masterclass Innovatiemanagement

docent: Bert van Lamoen

Inhoudsopgave

Voorwoord	
1. Vraagstelling - kennisklanten	p. 3
Middenstuk	
2. Situatieschets - kennisdeling	p. 5
3. Doelstelling - kennismarketing	p. 8
Implementatieplan	
4. Implementatie - kenniskracht	p. 12
Evaluatie en reflectie	
5. Evaluatie - kenniswinst	p. 14
6. Bijlagen	
1. Literatuurlijst	
2. Reclamefolder	
3. Webstructuur 1	
4. Webplatvorm 1	
5. Webstructuur 2	
6. Webplatvorm 2	
7. Onlineformulier 1	
8. Onlineformulier 2	

1. Vraagstelling - kennisklanten

Dit onderzoek is tot stand gekomen na inschrijving aan de NCOI Hogeschool voor de "Master Management van Innovatie en Verandering" in april 2013 in het kader van de Masterclass Innovatiemanagement van februari 2014 t/m april 2014 door Bert van Lamoen, lid van het *Designthinkers Academy Network*. Mijn dank geldt daarnaast de studiegenoten van de Masterclass voor hun opbouwende kritiek alsmede leden van organisaties om me heen voor de dialoog om dit *Praktijkplan Marketinginnovatie* mogelijk te maken, in het bijzonder dhr. Costas Papaikonomou van marketingbureau Happen Group, auteur van de even kritische als humorvolle beschouwing *thoughts from a GRUMPY innovator* (2013).

Dit praktijkplan sluit aan op mijn eindopdracht van de masterclass Strategisch Management waarin ik de eerste vijf stappen van strategievorming heb doorlopen volgens het *7-stappen marketingmodel* (Nijssen&Frambach, 2009) om de markt en mogelijkheden van intercultureel organisatieadviesbureau VOF meyerhold German-Dutch.Com te onderzoeken ter bevordering van co-creatie met mijn klanten.

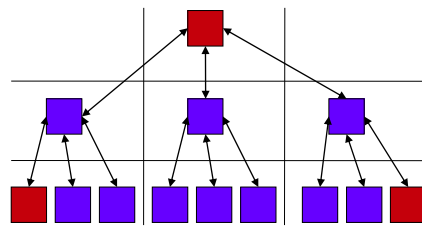
Op basis van die strategische kaart volgt met dit praktijkplan de uitwerking van de stappen 6 en 7 van het marketingmodel *Uitwerking van de marketingstrategie* en *Implementatie* (evaluatie kan pas later) overeenkomstig stap 3 *Doelstelling, gewenste situatie en beoogde resultaten* en 4 *Implementatieplan* volgens de *Richtlijnen voor het schrijven van een praktijkplan* (NCOI Opleidingsgroep 2013).



Afb. 1: 7-stappen marketingmodel (Nijssen&Frambach, 2009)

"Het belang van kennismanagement in lerende organisaties. De omgeving van organisaties wordt steeds turbulenter: technologische ontwikkelingen volgen elkaar steeds sneller op, klanten worden mondiger en stellen steeds hogere eisen aan de kwaliteit van producten en diensten, de globalisering van markten leidt tot toenemende concurrentie, gewijzigde wet- en regelgevingen en veranderende afzetmarkten. Teneinde het hoofd te bieden aan deze snelle veranderingen en de huidige positie op de markt te behouden of te verbeteren, worden organisaties genoodzaakt zich voortdurend aan te passen aan de externe omgeving (markt, sociale en politieke factoren en voorkeuren van klanten." (Van Lamoen, 1999). Hoe zit de **kennisklant** **organisatorisch** in elkaar?

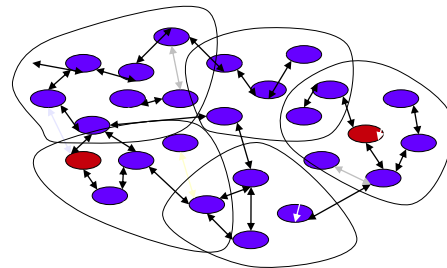
Hierarchy and Network



Machine model

- * command and control
 - * manufacturing products
 - * linear - cause and effect
 - * material/financial capital
 - ** scarcity/tekort
- Gesloten systeem

- * **Organism – living system**
 - * **Self-Organization!**
 - * knowledge based services
 - * non-linear complex interactions
 - * intellectual, human, social capital
 - ** Abundance/overvloed
- Open systeem



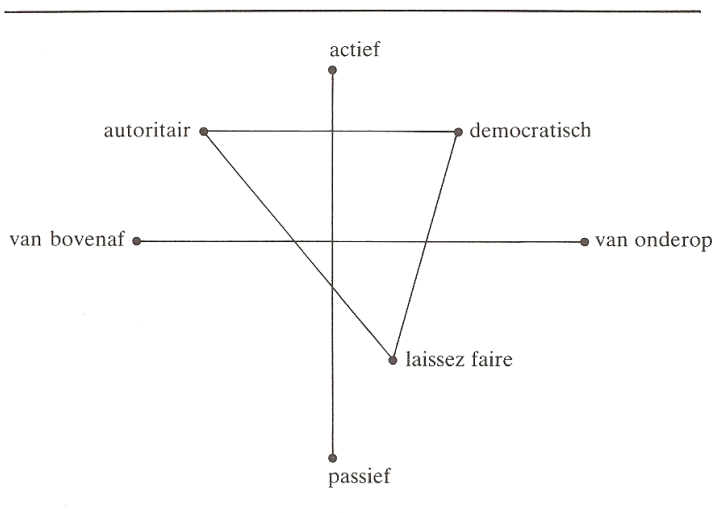
G.J. van Lamoen

Afb. 2: Organisatiemodellen (Van Lamoen, 2014, selectie 1 MC IM BvL, dia 1)

"Bij elkaar komen is een begin, bij elkaar blijven vooruitgang, met elkaar samenwerken succes." (Henry Ford). Waar Ford zijn uitspraak in de context van het hiërarchische fordisme heeft gedaan, verschuift het paradigma volgens de lessen van de masterclass Innovatiemanagement na postfordisme, modernisme en postmodernisme thans naar een netwerkeconomie, waarbinnen samenwerking en leiderschap in wisselende patronen en constellaties plaatsvinden naar gelang de ontwikkelingen in de omgeving, behoeften van klanten en initiatieven van medewerkers om te participeren, vergelijkbaar met de ganzenvlucht als metafoor van de titelpagina en aangevuld door termen als 'morfogenetische resonantie' (Häge, 2008, pp. 4), het onuitgesproken aanvoelen binnen een gemeenschap waar deze naar toe gaat, wat eenieders rol daarbinnen is en hoe deze rol verandert, een kenmerk van goed op elkaar ingespeelde teams of 'ensembles', met een term uit de podiumkunsten. Openheid en flexibiliteit moeten daarbij voorkomen dat de teams vastlopen in hun aanpak door gebrek aan sensibiliteit voor interne en externe invloeden. Ook de klant participeert in het netwerk bij de vormgeving en invulling van producten en diensten vanuit marktgerichte doelstellingen en innovatieve expertise. De traditionele hiërarchie transformeert naar wat Dave Gray in zijn *Connected company* de "*holarchie*" (Gray, 2012, pp. 135) noemt, ondanks de actuele, door de zelfveroorzaakte crisis van de financiële markten ingegeven roep om vermeende veiligheid binnen hiërarchische organisaties met onbetwiste leiders aan het roer. Reeds in 1987 vat Wilke eerder onderzoek van Lewin (1939) en Baron (1983) als volgt samen: "Het bleek dat de groepssfeer ('morale') beter was in democratisch geleide groepen dan in de autoritaire en laissez-faire groepen." Wilke kenschetst hier de overgang naar heden ten dage bevochten zelfsturende units en vervolgt: "..., echter werd ook geconstateerd (...) dat autoritair geleide groepen meer productief waren dan democratisch geleide groepen. Baron (1983) wijst erop dat in de democratische groepen van Lewin e.a. er wellicht te weinig tijd was om de democratische procedures volledig te ontwikkelen. Voor autoritair geleide groepen zou tijdsgebrek minder een probleem geven. Als bovengenoemde verklaring juist zou zijn, dan zou Lewin's resultaat erop duiden dat bij tijdsgebrek of onder stress, autoritair geleide groepen meer produceren dan democratisch geleide groepen." (Wilke, 1987, pp. 204). Dat is de vertrekbasis.

Wilke schetst een brandactueel dilemma dat ING heeft verleid om in hoog tempo top-down van decentralisatie via centralisatie terug naar decentralisatie met minder personeel een reorganisatie door te zetten die bij medewerkers grote twijfels oproept of en wie erin mee kan gaan: een hypotheek op het draagvlak waarvan lasten en perceptie van klanten pas later zullen blijken, evenals wat er terecht komt van sociale innovatie en collaboratie (von Stamm, 2008, pp. 195).

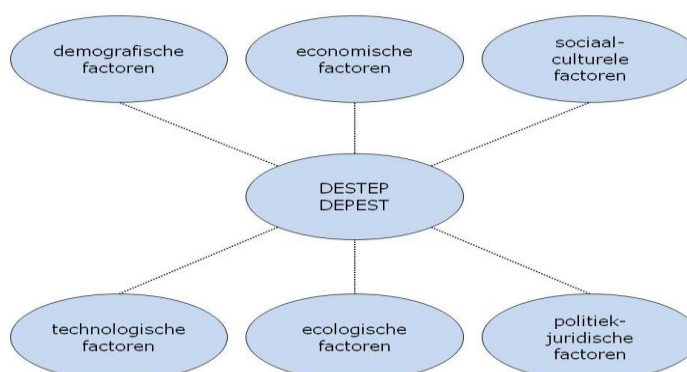
2. Situatieschets - kennisdeling



Figuur 8-2. Drie vormen van leiderschap opgedeeld in twee dimensies (naar Lewin, Lipitt en Whyte, 1939)

Afb. 3: Besluitvormingsmodellen (Wilke, 1987, p. 205)

Marketing van onderhavige diensten onderzoek, training, advies dient met de hele bandbreedte tussen de uitersten en overgangsvormen van organisatiemodellen en besluitvormingsstructuren rekening te houden om waardeproposities in transacties te transformeren. Daarmee zijn volgens het DESTEP- cq. PESTEL-model (Thomas, 2007) de sociaal-culturele, economische en politiek-juridische aspecten omschreven die de context van dit praktijkplan vormen. Demografische factoren spelen daarbij in twee opzichten een rol. Ten eerste leert de ervaring dat beslissers in de Nederlandse economie gemiddeld jonger zijn dan in Duitstalige landen, ten tweede verwachten zij een andere aanspraak dan hun oudere collega's die met technologische communicatievormen en sociale media minder op hebben. Dat vraagt zowel om differentiatie in de aanpak als vanuit onderstaand model beredeneerd, om inzet van moderne communicatietechnologie waarvan de kennis in mijn organisatie nogal beperkt is en door externe partijen binnengehaald moet worden. Daarmee zijn ook de basale technologische factoren beschreven die met een tweede dimensie verruimd moeten worden. Bij maatwerk in de communicatieve ontwikkeling van mijn klanten ter versterking van hun positie in de segmenten van hun belangstelling gaat er altijd gedegen onderzoek vooraf naar de bedrijfsactiviteiten van mijn klanten en hun doelmarkten om trainingen in authentieke situaties geloofwaardig te simuleren op basis van doeltreffende adviezen. Deze benadering is een sterk punt van mijn organisatie en wordt door klanten doorgaans gewaardeerd.



Afb. 4: DESTEP-model (Schop 2013)

Dientengevolge spelen ook de ecologische factoren een tweeledige rol. Hoewel adviesbureaus weinig bijdragen tot milieuvervuiling, milieuvriendelijke adviezen daargelaten, is energiezuinig gebruik van techniek ook hier een item naast duurzame benaderingen vanuit klantenperspectief die vooral bij mijn klandizie uit energie- en watersector een intermitterende bilaterale rol spelen.



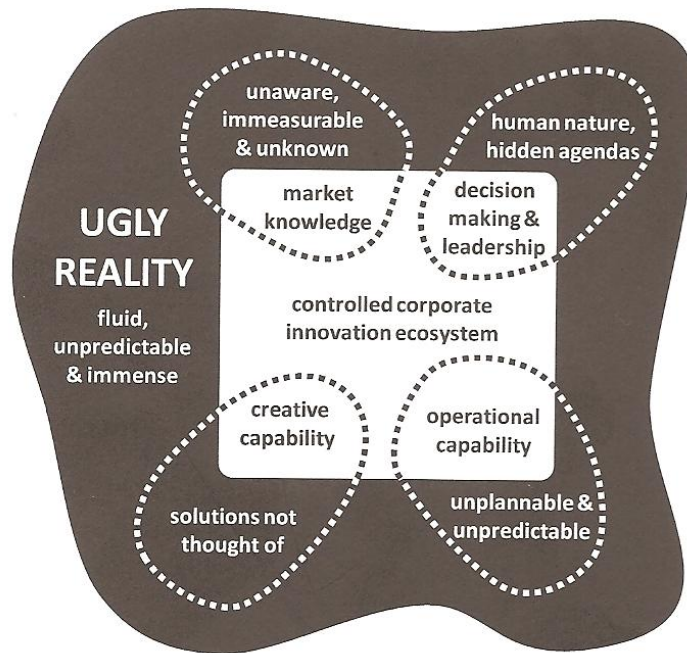
Afb. 5: Klantenbegeestering (Sepp, 2014)

Dit praktijkplan gaat dus vanuit "de sterke wens (... om) de onderneming te laten groeien" (De Jong e.a., 2007, p. 9) over een innovatieve marktbenadering door intercultureel trainings- en adviesbureau en "lerende organisatie" VOF meyerhold German-Dutch.Com van andere, bekende en nieuwe bij voorkeur lerende organisaties die grensoverschrijdend actief zijn door vanuit Nederland Duitstalige markten of Nederlandstalige markten vanuit Duitsland te ontginnen in o.a. de sectoren technologieoverdracht, financiële dienstverlening, media, cultuur, politiek en onderwijs.

Doel van het marketinginnovatieplan is wederzijdse communicatie van de aanwezige expertise met (potentiële) klanten in genoemde sectoren, door werken aan zwaktes in de huidige aanpak.

"If it's common sense, why can't we make it common practice?' Für viele bezeichnet das 'Zeitalter des Kunden' auch gleich das Problem – nämlich 'den Kunden'! Wie sagte Jean-Paul Sartre einmal so treffend: 'Bei einem Fußballspiel verkompliziert sich allerdings alles durch die Anwesenheit der gegnerischen Mannschaft.' Ersetzen Sie einfach Fußballspiel durch das Wort Unternehmen und Mannschaft durch das Wort Kunden. Kaufentscheidungen finden nicht im Kopf statt, sondern im Bauch. Dabei punkten Produkte und Dienstleistungen, die gute Gefühle vermitteln, anstatt nur harte Fakten zu bieten. Gute Gefühle werden unter anderem durch Ästhetik, das Ansprechen aller 5 Sinne, Spaß, Einzigartigkeit, Ambiente, Vertrautheit und Prestige geschaffen. Es wird nicht nur das Produkt oder die Dienstleistung gekauft, welche/s zu einer Problemlösung führt, sondern die Werte und ein Gefühl, dass eine Phantasie, ein Traum oder Wunsch in Erfüllung gehen. Mit den richtigen Bildern schaffen Sie Kino im Kopf, was beim Aufmerksam machen, Beraten, Anbieten und Verkaufen sehr förderlich ist. Am Ende erwartet Ihre Kunden ein begeisterndes Kundenerlebnis und Sie ein großartiges Geschäftsergebnis. Denn eines stimmt immer: **'Kunden werden sich nicht immer im Detail daran erinnern, was man ihnen alles gesagt oder alles für sie gemacht hat, aber sie werden sich immer genau daran erinnern, ob man ihnen ein gutes Gefühl vermittelt hat.'**" (Sepp, 2014).

Met Kotler gesproken: "Four key constituents for **relationship marketing** are customers, employees, marketing partners (...), and members of the financial community (...). Marketers must create prosperity among all these constituents and balance the returns to all key stakeholders. To develop a strong relationship with them requires understanding their capabilities and resources, needs, goals, and desires." (Kotler e.a., p. 42). Dat betekent weg van klassieke acquisitie om een product of dienst aan de man of vrouw te brengen naar creatie van een relatie met de zakenpartner, niet alleen op inhoudelijk maar vooral ook op emotioneel niveau. Ook daarin schuilt een diepgaand cultureel verschil tussen Nederland en de Duitstalige landen: in Nederland maak je eerst vrienden om tot inhoudelijke overeenstemming te komen, in Duitstalige landen raak je bevriend ná inhoudelijke overeenstemming te hebben bereikt. De kracht van mijn biculturaliteit die ik mijn klanten kan bieden, bergt tegelijk de valkuil van inadequate benadering, al blijkt deze volgens Sepp (z.b.) ook in Duitsland evenmin van deze tijd. Waar gaat het volgens Kotler om? "To gain an edge, companies must help customers learn what they want." (z.b., p. 32)



Afb. 6: Innovatieve context (Papaikonomou, 2013, p. 10)

"Companies are structured entities, with defined procedures en efficient processes that ensure things get done. Even the messiest of businesses are organized to some level. In stark contrast, the reality they operate in is unpredictable, fluid, ugly and most of all: immense. In this simple contrast lies a beautiful paradox: it is the reason there will always be new opportunities & needs for new things and it is the main reason for failing at successfully doing so. The attributes that guarantee new opportunities are the opposite of what an efficient corporate system thrives upon." (Papaikonomou, 2013, p. 9).

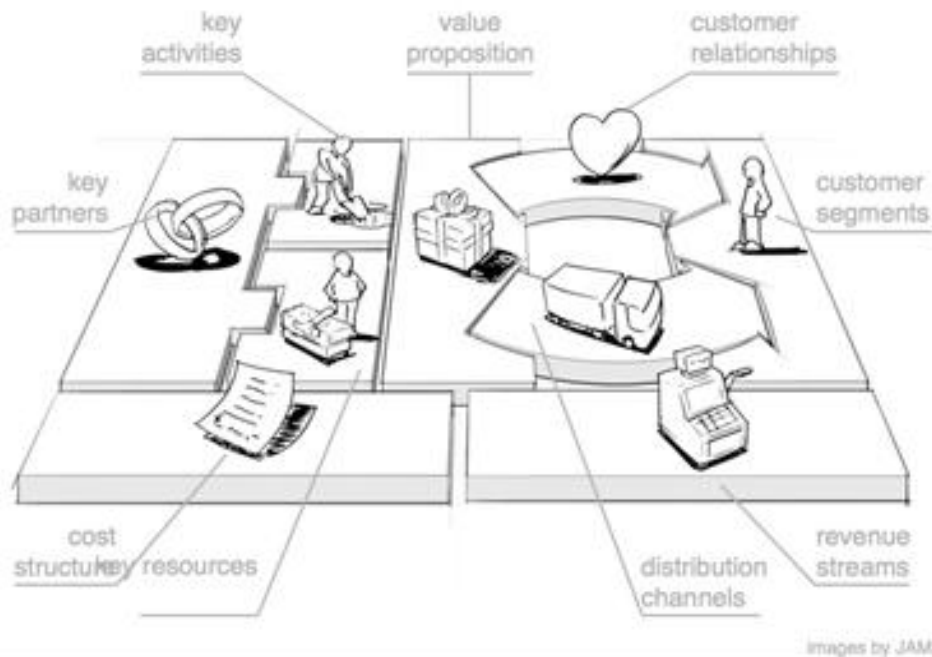
Een inspirerend vertrekpunt om de waargenomen context van de lelijke realiteit een observatie te laten volgen van de huidige situatie van mijn onderneming. Mijn laatste ingrijpende strategische keuze was in 2010 het verleggen van de focus van het bedrijfsleven naar het onderwijs. Redenen waren bezuinigingen bij institutionele opdrachtgevers en afwijzing van subsidies voor een Nederlands-Duits bilateraal project ter bestrijding van microverontreinigingen in de watercyclus. Ontploffing van de kerncentrale Fukushima leidde tot een sluitingsplan voor Duitse kerncentrales. Ondersteuning van integriteitonderzoeken door een klant ter verlenging van de looptijd van die centrales was van de baan. Een adviestraject voor technologie transfer in de printmedia liep ten einde door de concurrentie van internet die tot inkringing van de activiteiten van mijn klant leidde. Samenwerking met de Grontmij strandde op een conflict over verdeling van de middelen, evenals de joint-venture Haskoning Obermeyer Railconsult VOF, waarin ik de Duitse partner adviseerde. Een Duitse accountant die ik begeleidde in de Nederlandse belasting- en investeerderscultuur, werd door Mazars ingelijfd die de interculturele communicatie van extern naar intern verplaatste.

Toen deden zich kansen voor om internationalisering van een onderwijsinstelling in de grafische sector te bevorderen, het Duits in het middelbaar onderwijs te laten floreren en als zelfstandige lerarenopleider met mijn expertise op het tekort aan leraren Duits in Nederland in te spelen. Het programmaleiderschap van ontwikkelingsprojecten in voortgezet en beroepsonderwijs liep tot in 2013 de budgetten op waren. Het onderwijs bleef van de gevolgen van de crisis niet verschoond.

Daarnaast dienden zich via via weer mondjesmaat klanten uit het bedrijfsleven aan zonder dat ik daar actief om had geworven. Mijn unique selling point tegenover concurrerende taaltrainers en op Duitstalige landen gerichte communicatieadviseurs is de levensechte aanpak en geschoolde blik voor veelbelovende constellaties in de doelmarkten voor projecten met wederzijds voordeel.

Het probleem is alleen dat door tussentijdse verwaarlozing van mijn netwerk door drukke klussen de dip in mijn vindbaarheid door klanten onvoldoende slagkracht voor de toekomst belooft.

3. Doelstelling - kennismarketing



Afb. 7: Canvas Business Model (Sutherland, 2013)

De 9 onderdelen van het Business Model Canvas

1. Customer Segments

- Welke specifieke klanten(groepen) wil je bedienen? Wat zijn de behoeften van deze klanten(groepen)?

2. Value Proposition

- Welke onderscheidende waarde bied je? Welke problemen help je oplossen? Dit kunnen zowel de huidige als de toekomstige behoeftes zijn. Waarom zouden deze klanten zaken met jou moeten doen (en niet met iemand anders?)

3. Customer Relationships

- Hoe onderhoud je de contacten met de verschillende klantensegmenten? Op welke manier wil elk specifiek klantensegment dat jij contact met hen onderhoudt. Welke manier is voor elk segment de juiste en meest rendabele?

4. Channels

- Hoe worden klanten(groepen) op de hoogte gehouden van ons aanbod? Op welke manier ervaren zij onze waardepropositie het beste? Op welke manier kunnen zij ons aanbod kopen en verkrijgen?

5. Revenue Streams

- Waar verdienen wij nu ons geld mee? En in de toekomst? Hoe kunnen wij aanvullende bronnen van inkomsten ontwikkelen?

6. Key Resources

- Welke hulpbronnen heb je nodig om je waarde propositie te creëren? Voor je distributie? Om de klantenrelaties te onderhouden? Om nieuwe klanten te krijgen?

7. Key Activities

- Welke kernactiviteiten zijn essentieel om je waarde propositie te creëren of te versterken? Om de klantenrelaties te onderhouden? Om nieuwe klanten te krijgen?

8. Key Partners

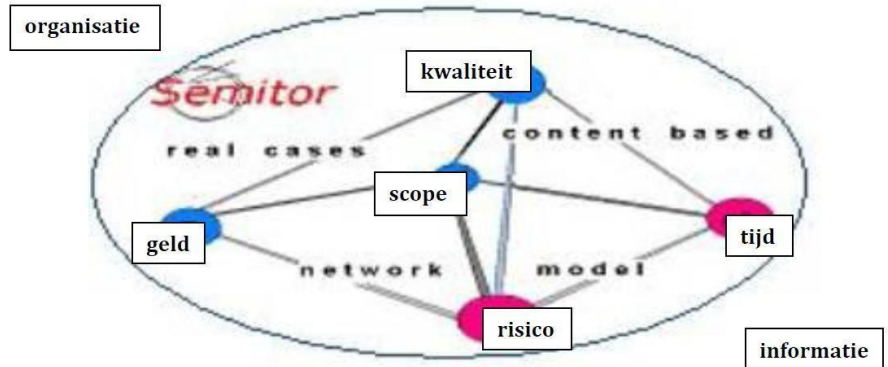
- Welke partnerships zijn essentieel om ons aanbod te maken of te co-creëren? Welke partners zijn cruciaal om nog succesvoller te zijn?

9. Cost Structure

- Welke kosten zijn essentieel om jouw business model te laten functioneren? Welke hulpbronnen en kernactiviteiten zijn het meest kostbaar? Welke kosten zijn vast, welke zijn variabel



Afb. 8: VOF meyerhold GDC - logo



Afb. 9: Semitor™ Projectmanagement (Van Montfort, 2006/2013)

Belangrijkste parameters en omgevingsfactoren in relatie tot elkaar en de PDCA-cylus voor 't projectmanagement: PLAN geld & tijd/DO aan kwaliteit/CHECK risico (organisatie - informatie)/ACT scope en evaluatie projectresultaat

Doelstelling van dit praktijkplan is om VOF meyerhold German-Dutch.Com online op de kaart te zetten om ten eerste bekendheid en vindbaarheid van onderneming en dienstenportefeuille in essentiële mate vergroten door ten tweede via de te ontwikkelen online kanalen in dialoog met potentiële opdrachtgevers te treden, een combinatie van technologische en sociale innovatie. Aandachtspunt 4 van het Canvas Business Model (Osterwalder e.a., 2013) heeft hierbij de focus.

Klantsegmenten (1. ondernemingen die samenwerkingsverbanden (willen gaan) onderhouden tussen Duits- en Nederlandssprekenden) en waardeproposities (2. aangaan en/of versterken van en nieuwe kansen aanboren in de samenwerking tussen Duits- en Nederlandssprekenden) zijn in de eindopdracht van de masterclass Strategisch Management beschreven, evenals klantrelaties (3. contact met klanten) voor het deel dat wordt afgedekt door de persoonlijke benadering van klanten via de telefoon, bezoeken en deelname aan netwerkbijeenkomsten, congressen, symposia en workshops waar contact gelegd kan worden met klanten uit de relevante sectoren. Maar deze benadering vraagt ten eerste om intensivering en kan ten tweede worden gekoppeld aan de online activiteiten om het merk te promoten zoals hieronder in de actiepuntenlijst vermeld.

Onderdelen van het merk zijn het logo (afb. 8), het communicatiemodel SEMITOR™ (afb. 9) dat is samengesteld uit de termen *semiotics* (betekenis geven) en *monitoring* (betekenis observeren), het tegenwoordig ongebruikte domein met de programmatische naam *german-dutch.com* en de bedrijfsnaam VOF meyerhold German-Dutch.Com (VOF meyerhold GDC), afgeleid van de russische regisseur Vsevolod E. Meyerhold (1874-1940), bedenker van de Biomechanica, een creatieve en speelse tegenhanger van het Taylorisme. De biomechanica wordt gekenmerkt door de relatie tussen energie, timing en actie in het samenspel en staat vanuit mijn perspectief als dramapedagoog en begeleider van authentieke simulaties in verband met de boven genoemde morfogenetische resonantie, het onderbewuste aanvoelen van de intenties van de spelpartner.

De distributiekanaalen in Canvas Business Model (4. aanbod en waardepropositie naar klanten communiceren) verdienen in dit praktijkplan de meeste aandacht omdat dit punt thans de zwakste schakel in de strategie/het verdienmodel vormt. Daarvoor moet een plan komen om de punten 5-9 van het Canvas Business Model ertegen af te zetten. Bij inkomstenstromen (5. heden en in de toekomst) komen de huidige inkomsten uit lessen en direct via het netwerk verkochte onderzoeken trainingen en adviezen. In de gewenste situatie draagt interactieve online presentie bij tot het wekken, vasthouden en transformeren van de aandacht bij klanten tot afname van deze diensten en idealiter tot afname van online diensten. De belangrijkste bronnen (6. hulpbronnen) zijn de aanwezige expertise en flexibiliteit om door research in de doelmarkten van de klanten relevante informatie te achterhalen en door te spelen om de dialoog te initiëren. Kernactiviteiten (7. klantennut) blijven, zij het versterkt door de mediale presentie, onderzoek, training en advies. Strategische partners (8. succesverhogende samenwerkingsverbanden) zijn experts uit mijn netwerk die bij kunnen dragen aan de (over)vervulling van de klantenwensen en de klanten zelf. De kostenstructuur (9. essentiële vaste en flexibele kosten) is op dit moment eenvoudig en zal in het kader van de implementatie van dit praktijkplan worden uitgebreid met de benodigde diensten om mediale en fysieke presentatie winstgevend te verbeteren naar verdubbeling van de omzet.

De belangrijkste KM barrières	
1.	Gebrek aan tijd
2.	Teveel initiatieven
3.	Onvoldoende inzicht in opbrengsten
4.	Cultuur van de organisatie
5.	Gebrekkige ondersteuning IT
6.	Gebrek aan motivatie

Afb. 10: Barrières kennismanagement (Van Lamoen, 1999, p. 5)



Afb. 11: Vsevolod Meyerhold

De obstakels bij de benadering van klanten die Van Lamoen (1999) opsomt, deel ik op punt 6 na met klanten die wel willen, maar aarzelen om al dan niet door mij ondersteund stappen te nemen. De barrières zijn wederom gerelateerd aan de organisatie- en besluitvormingsstructuur uit par. 2.

Om al dan niet via overwinnen van barrières de klantcontacten uit te breiden en te verstevigen, is er een ernstige tekortkoming geconstateerd in het relatiebeheer die aanleiding geeft voor een incrementele (enkele elementen zijn reeds aanwezig of moeten worden toegevoegd), emergente (iteratieve ontwikkeling slechts gedeeltelijk planbaar) innovatie van de kennisdistributiekanaalen in vorm van een combinatie van project- en professionalmodel (De Jong e.a., pp. 33): ondernemer initieert innovatie, beslist en voert uit in interactie met gebruikers, medewerkers/ opdrachtnemers/ verbonden experts. Het betreft een vennootschap met twee vennoten zonder personeel die met de woorden van De Jong "per definitie volgens de projectmethode" (De Jong, z.b.) innoveert, in dit geval uitgebreid met het professionalmodel volgens het concept van de netwerkorganisatie waarvan aanbieders en afnemers deel uit maken en de stakeholders zoveel mogelijk betrokken worden bij het innovatief proces. De website als kern van het proces wordt zo nodig uitbesteed.

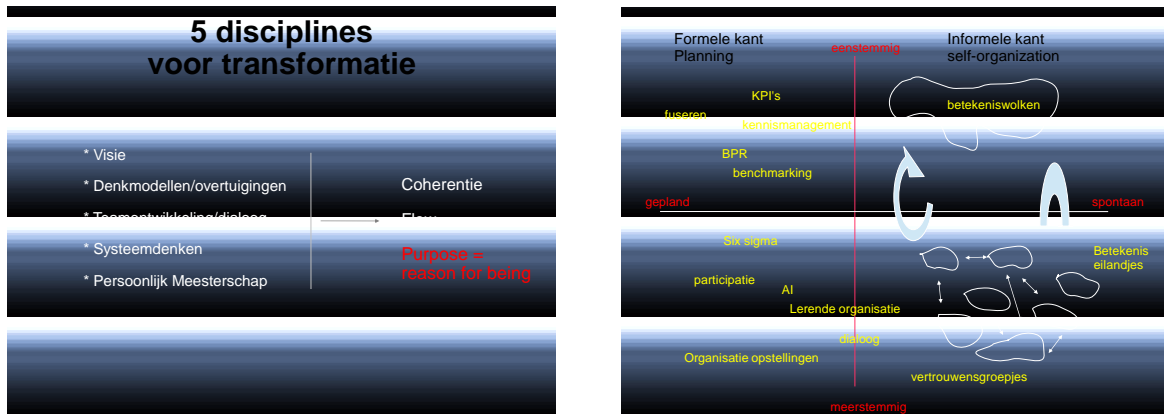
"Nieuwe concepten worden door adviesbureaus in kleine stappen ontwikkeld. Nieuwe theoretische inzichten (...), de toepassing van bestaande concepten in klantsituaties en de persoonlijke voorkeuren van betrokkenen zorgen voor een stapsgewijze ontwikkeling in de manier waarop men concepten in toekomstige projecten vormgeeft. Conceptontwikkeling is een continu proces (...). Het vraagt niet om grote financiële investeringen, maar veel meer om het managen van tijd en aandacht (...). De stapsgewijze ontwikkeling van een organisatie gaat door tot een zekere standaardisatie is opgetreden." (De Jong e.a., p. 173), zo ook door dit praktijkplan.

Al met al kan na het uitrollen van het praktijkplan met zijn praktische en theoretische correlaties een nieuwe invalshoek van de benadering van klanten/kennispartners worden afgeleid die door recente observaties wordt gestaafd: Heb ik me in het verleden vooral tot autoritaire beslissers in hiërarchische omgevingen gericht, blijkt mijn doelpubliek eerder de autonome jonge professional. Vergrijzing in de top is tevens een cultuurverschil met organisaties over de grenzen van ons land.

Volgende factoren blijken in de marketing van mijn sleutelcompetenties een cruciale rol te spelen:

1. de organisatiestructuur van de onderneming (tussen de uitersten hiërarchisch en netwerk),
2. de leiderschapsstijl in de onderneming (tussen autoritaire, democratische en laissez-faire stijl),
3. het ontwikkelingsniveau van de onderneming in relatie tot punt 1 en 2 (rijpheid levenscyclus),
4. de innovatiebereidheid in de onderneming (of delen van de onderneming of van individuen),
5. de taakautonomie (hoe hoger de taakautonomie, hoe groter de beslissingsbevoegdheid).

Lauer (2010) onderscheidt de levenscyclusmodellen van ondernemingen naar "Pionierphase, Differenzierungsphase und Integrationsphase" (Lauer, 2010, p. 19) en toont aan dat in de 1e fase de autoritaire en in de 3e fase de collegiale leiderschapsstijl overweegt, met 2 als tussenfase met motivatieproblemen en communicatiebarrières, gevolgd door aandacht voor de ontwikkeling van de medewerkers. Bij hoog professionele organisaties plaatst Wilke (Wilke, 1987, pp. 204) de laissez-faire leider die vooral een goed klimaat moet scheppen om de experts te laten gedijen.



Afb. 12 en 13: kennistransformatie (Van Lamoen, 2014, Laatste Selectie PPT BvL MCIM, dia's 6 en 7)

"Net als voor hightechbedrijven zijn de belangrijke innovatiebevorderende krachten (ook voor adviesbureaus, *aanm. v.d. auteur*) vakinhoudelijke ontwikkelingen en de vraag uit de markt." (De Jong e.a., p. 172). En over kennisdeling: "Afnemers zijn zoals gezegd een belangrijke partij, niet alleen bij het bedenken van innovaties, maar ook voor de ontwikkeling ervan. Twee 'traditionele' manieren om afnemers bij innovatie te betrekken zijn het benutten van hun ideeën bij de ontwikkeling van producten, en actief onderzoek doen om te kijken of de huidige producten nog wel voldoen aan de wensen van de afnemers (bijvoorbeeld via marktonderzoek of observatie)." (z.b. p. 170). Aanvullend op bovenstaand schema van Van Lamoen moet daarbij nog een obstakel worden onderkend dat een potentiële opdrachtgever van de aankoopbeslissing kan weerhouden: "De meerwaarde van de eigen diensten moet aan een afnemer immers altijd weer worden bewezen; afnemers hebben ook altijd de optie om goedkoper aan hun advies te komen, bijvoorbeeld via een bedrijfsinterne stafmedewerker, het raadplegen van handboeken (*'haal je Duitse schoolboeken maar eens weer uit de kast'*, *aanm. v.d. auteur*) of het inschakelen van stagiaires (*'die student Duits kan de offerte voor de aanbesteding in Duitsland ook wel vertalen'*, *met in de realiteit gebleken alle kwaliteitsrisico's van dien*, *aanm. v.d. auteur*)." (z.b. p. 172).

De sleutelcompetentie in mijn onderneming is gezamenlijke conceptvorming met partners in de doeltaal door creatie van gedeelde begrippen voor het projectievlak van contextuele verschillen. Bij de vormgeving van mediale elementen om mijn diensten te promoten, dient daar voldoende aandacht aan worden besteed. Als expert in bilaterale communicatie op verschillende vlakken kan ik mijn specialistische kennis het beste delen met ambitieuze, leergierige jonge experts die hun vakinhoudelijke en sociale competenties in de andere taal willen (leren) communiceren om op hun beurt marktaandeel, omzetten en inkomsten te verhogen en daarvoor willen investeren.

Uitwerking van de marketingstrategie en keuze van de marketingmix bij stap 6 van het *7-stappen marketingmodel* (Nijssen&Frambach, 2009) komen vervolgens in onderhavige stap 3 van dit praktijkplan neer op de P van promotie cq. processen (van waarde-co-creatie door kennisdeling) volgens Kotler's "Updating The Four Ps" (Kotler e.a., p. 47). In de klassieke reeks product, plaats, prijs, promotie blijven product (reeds beschreven), plaats (virtueel, dus onafhankelijk) en prijs (nader vast te stellen per soort dienst tijdens en na implementatie) hierna buiten beschouwing. In de nieuwe reeks van Kotler staan de 4 P voor *people* ("... It also reflects that marketers must view consumers as people to understand their lives more broadly, and not just as they shop for and consume products and services." (z.b.)), *processes* ("... reflects all the creativity, discipline, and structure brought to marketing management ." (z.b.)), *programs* (... reflects all the firm's consumer-directed activities." (z.b.)) en *performance* ("We define *performance* as in *holistic marketing*, to capture the range of possible outcomes that have financial and non-financial implications (profitability as well as brand and customer equity), and implications beyond the company itself (social responsibility, legal, ethical, and community related." (z.b., p. 48)).

Dat laatste slaat in de visie van mijn onderneming vooral op de bevordering van "project Europa" door partijen uit Nederland en de Duitssprekende gemeenschappen dicht bij elkaar te brengen, terwijl *programs* verder gaat dan het onderhavige praktijkplan door virtuele en fysieke presentie ter promotie tijdens en na implementatie van 'being online' goed op elkaar aan te laten sluiten en de *processen* te integreren met *people* die op me zitten te wachten, maar me niet kunnen vinden.

4. Implementatie - kenniskracht



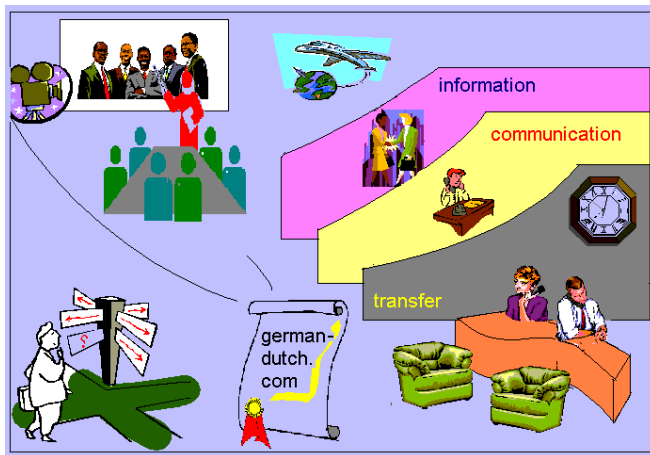
Afb. 14: Verleiden op internet (Van Erkel, 2011, omslagpagina 1)

De kracht van mijn expertise en senioriteit overbrengen op met name jongere, meer of minder autonoom opererende professionals die hun actieradius in Centraal Europa willen uitbreiden, is het gegeven voor de implementatie van de ingrediënten van de voor mij innovatieve promotiemix:

1. websites - op dit moment zijn volgende domeinen beschikbaar, waarvan de eerste al een jaar offline is (wisseling provider) om door dit praktijkplan met nieuw leven te worden gevuld en de tweede gedateerd is: *german-dutch.com*, *jobtransfer.nl*, *members.upc.nl/b.vofmeyerhold*, *vofmeyerhold.upcbusiness.nl*; o.a. voor promoten van seminars, presentaties & publicaties,
2. multiplicatoren - bij de EVD was ik te vinden onder 'netwerkpartners' maar niet na omzetting naar RVO (Rijksdienst voor Ondernemend Nederland) en andere daaraan gelieerde sites zoals het postennetwerk van de Nederlandse Ambassade in Duitsland en de DNHK (Duits-Nederlandse Kamer van Koophandel) waarvan gauw herintreding als lid wordt overwogen;
3. nieuwsbrieven - om de 8 weken een bulletin voor "capturing insights from the frontline" (Von Stamm, 2008, pp. 146) na filtering en relevantiecheck van tussentijds vergaarde informatie;
4. vragenlijsten - online in te vullen vragenlijsten om een beeld te krijgen van mogelijke klanten;
5. webforum - een gemodereerd dialoogpaneel voor klanten en geïnteresseerden over vragen en suggesties voor de bewerking van Nederlands-Duitstalige vv. markten en ruimte voor persoonlijke opmerkingen over uiteenlopende onderwerpen betreffende levenskwaliteit;
6. helpdesk - voor vragen en spoedopdrachten van klanten die op zoek naar informatie zijn en/of snel geholpen willen worden, mogelijk door in te huren free-lancers en/of stagiaires;
7. webinars - onderdeel van een online leeromgeving die met subsidie van de KvK enkele jaren geleden is gebouwd en gemoderniseerd moet worden om (betaalde?) lessen te bieden;
8. weblog - communiceren van relevante gewaarwordingen, onderzoeken en gimmicks;
9. linkedin - intensivering gebruik van dit professionele netwerk naast het Duitse Xing;
10. youtube - al dan niet afwisselend met webinars relevante presentaties publiceren.

De inzet van daarvoor benodigde mensen en middelen (Canvas Business Model, punt 6, 8 en 9) moet helpen om van *vof meyerhold german-dutch.com* een sterk merk te maken dat positief en inspirerend wordt waargenomen en het verschil met de concurrentie onder de aandacht brengt. Vanuit dat verschil wordt waar nodig en wenselijk coöperatie met concurrenten niet uitgesloten.

De gedachte van 'spirituele rationaliteit', zoals eerder in de eindopdracht van de masterclass Organisatie & Management tot uiting gebracht, condenseert in termen van "brand manners" in de vier dimensies "spiritual - the brand must make the consumer feel a better person; political - consumers must feel comfortable with how the brand was made etc. (was it right for me?), emotional - the brand must give us the feeling 'I would like to do that again.', rational - the brand must function, perform and overdeliver." (Von Stamm, 2008, p. 122). En: "A brand starts its life as a statement about a single product. As the reputation of the brand grows, the brand may be used as a promise of assurance in relation to products launched under the same umbrella." (p. 119).



Afb. 15/16: Wisselwerking kennistransformatie in theorie/web en praktijk/workshop (Van Montfort, 2014)

Het eerste actiepoint is dus de website waar de andere aandachtspunten in worden opgenomen of eromheen gegroepeerd om in het ontstaande netwerk met de omgeving samen te spannen. "The best innovators aren't lone geniuses. They are people who can take an idea that's obvious in one context and apply it in not-so-obvious ways to a different context. The best companies have learned to systematize that proces." (Von Stamm, 2008, p. 195). "The reason why informal networks are so important for innovative projects is that it is often not possible to identify what kinds of skills will be needed in the course to the project at the outset. Therefore being able to find the right skills if and when required can be essential." (Von Stamm, 2008, p. 249). Daarmee schetst Von Stamm de 'outset' van de initiële website uit dit praktijkplan www.german-dutch.com.

De website richt zich tot professionals die in enigerlei opzicht een proactieve rol willen spelen in markt-, product- en diensteninnovatie in de context van Nederland en Duitstalige landen/partners.

Gezien de veeleisende functie van de site kan er met name in de ontwerpfase van alles misgaan dat uitbreiding van de functionaliteit en integratie van gerelateerde activiteiten in de weg staat. De ervaring met een eerder soortgelijk project voor een online leeromgeving heeft dat moeten leren. Uit contacten met webontwikkelaars moet degene worden gefilterd die op eenzelfde golflengte zit om de vereisten aan de site te onderkennen en niet slechts zijn stokpaardjes te willen slijten.

Daar zal een prijskaartje aan zitten dat wellicht tot plm. € 1500 kan worden beperkt als het lukt om een ontwikkelaar aan te trekken die op zijn beurt voelt voor een innovatieve transformatie van kennis door rekening te houden en mede te profiteren van de aspecten die Van Lamoen ons in zijn laatste selectie bij de masterclass Innovatiemanagement heeft laten zien (z.b., afb. 11 en 12). De extra's bij de site worden geschat op € 2500, het betrekken van multiplicatoren op € 2000 op jaarbasis voor het lidmaatschap bij de DNHK en het bezoeken van relevante bijeenkomsten, in totaal € 6000 binnen een jaar naast het reguliere werk en het afronden van deze opleiding medio 2015. De eerste opzet van de website als project volgens de PDCA-cirkel (Plan, Do, Check, Act) zoals onderzocht in de eindopdracht van de masterclass Projectmanagement, kost 3 maanden. De overige stappen worden in overleg met de webontwikkelaar gepland, gezet en bijgehouden.

Voor het "web development proces" citeert Von Stamm (2008) de vijf stappen van Justice (2001): "1. Define the site purpose a) corporate communication tool? b) provide which content to which audience for what experience; 2. Research/information gathering a) set the information hierarchy, navigation system, and ideas for visual/emotional appeal to use for the prototype; 3. Ideation/problem solution a) informal prototype an site solutions generated; 4. Production of the site a) Pulling components together, visualising the site; 5. Final evaluation a) successful/not successful/partly successful, b) plans for future updates/redesigns." (Von Stamm 2008, p. 128).

Tenslotte enkele kanttekeningen van Aartjan van Erkel, waarom klanten beïnvloed willen worden:

Reden 1: Klanten zijn op je website omdat ze een aankoop of investering willen doen.

Reden 2: Klanten verwachten dat jij ze helpt om de beslissing te nemen.

Reden 3: Klanten willen begrepen worden. (Blog Van Erkel, 2014)

Moet lukken, toch? (Zie pogingen tot 2010 in bijlagen 2-5)

5. Evaluatie - kenniswinst

Terugkijkend vanuit hier naar bovenstaand praktijkplan, de lessen Innovatiemanagement en de masterclasses Strategisch Management, Organisatie & Management en Projectmanagement tekent zich een doorlopende lijn af die in de masterclass Projectmanagement is ingezet met mijn eindopdracht over de PDCA-cirkel als generiek instrument voor projectmanagement voor de achtergrond van de in Nederland meest gebruikte methodieken en de overkoepelende ISO-norm.

De meest flexibele en teamgebaseerde projectmethodiek Scrum onder Agile kwam uiteraard ook in de masterclass Innovatiemanagement weer langs, met name omdat bij deze aanpak de klant cq. opdrachtgever direct en continu betrokken is bij de ontwikkeling. Dat geeft mij richting om deze keer een eerdere fout te voorkomen door de webontwikkelaar met een opdracht aan het werk te zetten en na verloop een product in handen te hebben dat minder aan mijn wensen voldoet dan aan het specialisme van de webontwikkelaar (in dat geval veel design en weinig database). Scrum voor het dagelijks werk gedurende enkele weken blijkt volgens mijn onderzoek goed samen te gaan met PDCA (Plan, Do, Check, Act) voor de beheersing van projectcycli, waarbij de Check-fase in strenge zijn het testen van prototype betreft om het nodige bij te stellen, alvorens bv. een website in bedrijf gaat, zoals hierboven ook Justice (2010) onder punt 3 beaamt.

De teamgebaseerde werkwijze past tevens het beste bij het netwerkmodel zoals verder boven (afb. 2) en is tijdens de lessen Innovatiemanagement door de docent uitvoerig besproken om de tegenstelling met de hiërarchische organisatiestructuur en haar werkwijze duidelijk te maken. Nou heb ik wel een zeker netwerk van collega's, concurrenten, afnemers en webontwikkelaars, maar nog geen, zij het qua omvang nog zo bescheiden team. De nagestreefde soort verbinding met de klantenpopulatie vindt haar oorsprong dus in het webproject dat als kernproject voor mijn marketing uit de ontwikkeling van deze praktijkopdracht is voortgekomen om goed te beginnen na de strategische afbakening van mijn markt(en) in de eindopdracht Strategisch Management.

Met bovenstaande insteek is die benadering van markt(en) verder afgebakend tot het maakbare en naast het sóórt klanten verrijkt om aandacht voor de áárd van de klanten. Het soort klanten zijn ondernemingen die zich bezig (willen gaan) houden met markt- en/of productinnovatie cq. business development waarbij Duitstalige markten worden ontgonnen met het oog op afnemers, leveranciers of informatieverstrekking om kennis over een weer te ruilen in wederzijds voordeel, zoals in de eindopdracht Organisatie & Management onder de noemer Communities of Practice al onderzoekend geëvalueerd in de Europese watersector in Nederlands-Duitse focus. Maar ook bij commerciële transacties speelt kennisruil en -winst een steeds grotere rol in de waardecreatie.

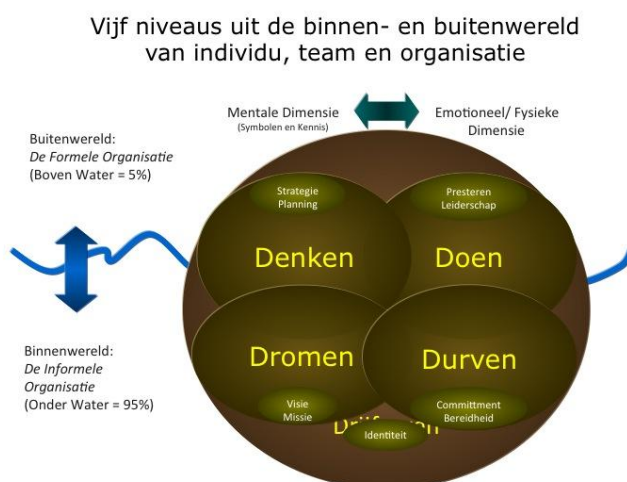
Om daar tussen te komen, blijkt in het vervolg op de masterclass Organisatie & Management de aard van de klanten even belangrijk voor de virtuele en persoonlijke benadering als het boven omschreven soort. De aard zit niet besloten in de bijhorende economische sector zoals het soort, maar in de organisatie- en beslissingsstructuur en de rijpheid (maturity) van de organisatie die telkens anders reageert op waardeproposities. In een hiërarchie koopt veelal de leidinggevende al dan niet in overleg met personeelszaken trainingen voor zijn medewerkers en in overleg met het bestuur adviezen voor hemzelf van de verkoper met de gunstigste prijs-/prestatieverhouding, waarbij de prijs eerder de doorslag geeft dan de kwaliteit en het vertrouwen in wisseling van de aanbieder relatief gering is. In een netwerk beschikken de (althans voor een deel) autonome entiteiten (teams of individuen) eerder over een eigen budget om kennis in te kopen die zij op een bepaald moment nodig denken te hebben om hun prestaties te verbeteren, bij voorkeur van aanbieders die binnen het netwerk al een zekere vertrouwenspositie hebben weten te verwerven. De souplesse waarmee dat gebeurt, heeft wederom te maken met de fase in de levenscyclus van de betreffende onderneming op de schaal initiatie - differentiatie - integratie volgens Lauer (2010) die een fasering van gesloten (autoritair) via half open (democratisch) naar open (laissez-faire) suggereert, zonder er nader op in te gaan dat in de praktijk allerlei andere combinaties kunnen optreden, zoals een beginnende jonge onderneming die van meet af aan open staat om ontbrekende kennis in te sourcen ter bevordering van snelle groei en bereid is om daarvoor ook financiële risico's te nemen. Met andere woorden dienen de tot hieraan toe gebezigde theorieën en categorieën om de *filosofiën* van ondernemingen te identificeren en erop in te spelen: Dat is de belangrijkste lering uit dit praktijkplan en tegelijk de uitdaging voor de uitvoering van het plan.

Wat mijn persoonlijke rol in dit proces betreft, vraagt de analyse van de situatie waaraan ik mijn onderneming heb onderworpen, om leiderschap zoals het titelplaatje verbeeldt: dán het voortouw nemen en dán een ander voorop laten vliegen en aan leren voelen welk moment wat vereist. Als eenling opererend en vaak de confrontatie van een ja/nee zoeken om duidelijkheid te verkrijgen, heb ik het idee dat ik me ten aanzien van het sluiten van zakelijke overeenkomsten eerder volgens het traditionele stramien gedrag dan volgens de netwerkgedachte die ik in theorie onderschrijf. Dat geldt zeker niet voor trainingen en adviestrajecten die eenmaal op de rails zijn gebracht en waarin ik juist de wederzijdse kruisbestuiving initieer en met kennis van zaken aan de ene kant en een behoorlijk improvisatievermogen en creativiteit aan de andere kant vervolg. Alleen bij het tot stand komen van zakelijke overeenkomsten laat ik de nodige gevoeligheid voor de ander achterwege en blijf hameren op de inhoudelijke aspecten in plaats van mezelf in het diepe te gooien en mijn netwerk te leven. Dat zal wel met mijn generatie en acculturatie te maken hebben, maar ten eerste ben je nooit te oud om te leren en ten tweede ben ik de laatste die niet bereid is om het ook eens over een andere boeg te gooien door te leiden én me te laten leiden: een van de redenen om aan de opleiding Master Management van Innovatie en Verandering te beginnen en vanuit dit praktijkplan een brug te slaan naar de eindopdracht van de masterclass Persoonlijk Leiderschap die ik op dit moment reeds heb doorlopen en van waaruit ik bij deze alvast op mijn rol in de realisatie van dit plan bij wijze van 'double loop' vooruit reflecteer.

Van de masterclass Innovatiemanagement waren vooral de eerste twee lessen met een *integraal perspectief op innovatie en modellen en perspectieven* richtinggevend voor de *fasen van het innovatieproces*, les 3 en 4 voor *waardecreatie* via het Canvas Business Model en micro/macro trends voor de *context van innovatie*, les 5 met *vormen van samenwerking* en les 8 met *condities voor innovatie* en samenvatting hoofdlijnen masterclass ter voorbereiding op het praktijkplan.

Timing van de uitvoering is natuurlijk deels afhankelijk van het reguliere werk en de studie, maar met de uitspraak van een innovatieve geest uit mijn omgeving in mijn achterhoofd ("Er zijn altijd redenen om iets niet te doen!") stel ik vast dat uit dit plan waarin ik voor mezelf heb verhelderd waar ik sta en waar ik naar toe wil, de duidelijke wil naar voren is gekomen om het wel te doen en alle vragen die alleen al het project website met zich mee brengt, optimistisch tegemoet te zien. Is het oog en oor voor de denkbeelden van mijn adressanten en de aandacht voor informele hiërarchieën in en tussen autoritaire en netwerkstructuren de belangrijkste lering uit dit plan, dan is zelfmotivatie het meest waardevolle effect in de oude driehoek van *denken, voelen, doen*, door Ben Tiggelaar (2010) in het eigentijdse jasje *dromen, durven, doen* gestoken overeenkomstig de trits van dit plan van inbedding, programma, risico's in de uitvoering door de eigen ondernemer:

"In deze drie stappen combineren we bewezen inzichten die betrekking hebben op ons bewuste geplande gedrag én ons onbewuste automatische gedrag. Als je alleen mooie intenties vormt, maar niets verandert aan de dagelijkse omgeving waarin je functioneert -en daarmee aan je automatisen- is de kans op veranderversucces heel gering. Je zult altijd beide moeten doen: én werken aan je voornemens én zorgen dat de omgeving waarin je leeft en werkt het gewenste gedrag niet automatisch afremt, maar juist bevordert." (Tiggelaar 2010b, p. 4). Naar de 5 niveaus:



Afb. 17: Groei van binnenuit voor individu, team en (netwerk) organisaties (Trommelen 2014)