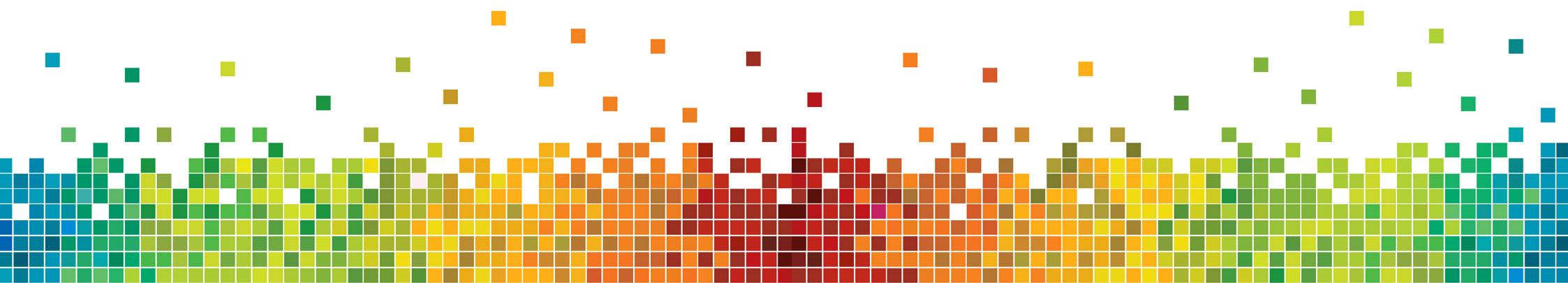


De toekomst van digital en online in de B2B markt

Sander Beekman
Veenendaal, 8 juni 2015

Afstudeerverslag





Colofon

De toekomst van digital en online in de B2B markt

Auteur: S.A. Beekman

Studentnummer: 1211272

Academisch jaar: 2015

Periode: D

Afstudeerverslag Utrecht, 2015

Versienummer: 1

Status: ingeleverd

Communicatie & Media Design

Specialisatie: Concepting

Hogeschool Utrecht Faculteit Communicatie &

Journalistiek Padualaan 99 3584 CH Utrecht

Begeleider: Bernard Weerdmeester

Afstudeerbedrijf: Evident, Kanaalweg 14-C, Utrecht.

Bedrijfsbegeleider: Jurgen Overweg

Inhoudsopgave

Voorwoord	5	6. Verantwoording & Aanbevelingen	52
Samenvatting	6	6.1 Verantwoording	53
Leeswijzer	7	6.2 Aanbevelingen	54
1. Introductie	8	7. Bronnen	56
1.1 Inleiding, Evident & ULab	9		
1.2 Probleemstelling	10		
1.3 Hoofd- en deelvragen	11		
1.4 Theoretisch kader	12		
2. Onderzoek	14		
2.1 Wat is digital en online?	15		
2.2 Welke methodes zijn er om naar de toekomst te kijken?	19		
2.3 Welke bedrijfsprocessen zijn er (uniek) in de B2B markt?	22		
2.4 Inzichten & guiding principles	24		
3. Concepting	26		
3.1 Concept: Toekomst ingrediënten	27		
3.2 Stappenplan concept	28		
3.3 Waarom dit concept gaat werken	29		
3.4 Iteraties & toetsing	30		
4. Vervolg onderzoek	32		
4.1 Hoe ziet de toekomst van elk digitaal ingrediënt er uit?	33		
4.2 Op welke manier kunnen de menselijke eigenschappen verwerkt worden in het concept?	38		
5. Visualisatie	42		
5.1 Visualisering bordspel	43		
5.2 Speelkaarten	47		
5.3 Kleuren & logo	48		
5.4 Verpakking	49		
5.5 Styleguide	50		

Voorwoord

Na drie jaar met veel plezier gestudeerd te hebben aan de Hogeschool Utrecht was het tijd om af te studeren. Na overleg met Erik Mooij heb ik gekozen voor het ULab traject. Dit traject heb ik samen met Lisa van Lent doorlopen met dit verslag als eindresultaat. Gelukkig stonden wij er niet alleen voor. Jurgen Overweg, opdrachtgever en directeur van Evident, heeft ons gaandeweg geholpen en waar nodig in de goede richting gestuurd. Maar Jurgen was niet onze enige begeleider. Kjell van der Giessen heeft ons vanuit ULab begeleid. Kjell wil ik extra bedanken voor zijn advies. Elke keer als wij dachten compleet vast te zitten kon hij input geven waardoor wij weer verder konden. Ook Bernard, mijn begeleider vanuit de HU, wil ik bedanken voor zijn vertrouwen in mij en het, toch wel unieke, ULab traject. Ook wil ik Evident bedanken. De werknemers hebben ons enorm geholpen met hun input en adviezen. Als laatst wil ik Lisa bedanken. Samen afstuderen brengt de nodige spanningen en emoties met zich mee. Gelukkig verliep onze samenwerking vrijwel vlekkeloos, met een mooi resultaat.

Sander Beekman.

Samenvatting

Evident helpt haar klanten om het maximale te halen uit digital voor de onderneming. In de meest brede zin: digital marketing. Dat gaat veel verder dan digital marketing communicatie. Digital heeft impact op de gehele marketing: Prijs, product, promotie & distributie, proces enzovoorts. Op dit moment zijn bedrijven in de B2B markt nog te weinig bezig met de toekomst van digital en online. Evident ziet dit als een gebied waar veel kansen liggen. Zij wil bedrijven dus actief laten nadenken over die toekomst, en de impact hiervan op bedrijfsprocessen. Om dit te realiseren is onderzoek gedaan op drie gebieden:

- de termen digital en online
- de bestaande methodes voor toekomstverkenningen
- bedrijfsprocessen uniek in de B2B markt

Door dat onderzoek zijn een aantal inzichten opgedaan. Het uitwerken van digital en online tot ingrediënten helpt bijvoorbeeld om buiten bestaande middelen om te denken. Deze inzichten zijn verwerkt tot guiding principles waar het concept aan moet voldoen.

Het onderzoek heeft inspiratie geboden voor het toekomst ingrediënten concept. Een concept waarbij terug wordt gegaan naar de basis ingrediënten van

digital en online. Door deze ingrediënten vervolgens naar de toekomst te halen ontstaan nieuwe inzichten. Dit is dan ook gebeurd in het vervolgonderzoek. Er zijn focusgroepen opgezet om elk ingrediënt van digital te bespreken. Er is gekeken naar de tendensen uit de ontwikkeling van elk ingrediënt en vervolgens zijn deze tendensen doorgetrokken naar de toekomst. Omdat uit testen bleek dat alleen de processen en technische ingrediënten niet voldoende variabelen gaven is onderzocht hoe het menselijke aspect toegevoegd kon worden in het concept.

Het concept is uitgewerkt in de vorm van het Toekomst Elementen Spel. Een tool die klanten actief laat nadenken over de toekomst, en de impact van deze toekomst op bedrijfsprocessen. TES is gebaseerd op de drie pijlers van de design thinking methode, namelijk; mensen, techniek en bedrijven. Evident wil op een interactieve manier helpen bij de strategie en concepting, en wil laten zien dat het de digitale toekomst van haar klanten kan waarborgen. TES is hiervoor een hulpmiddel.

Leeswijzer

In hoofdstuk 1 is de introductie te vinden, na een inleiding wordt de opdrachtgever Evident toegelicht, daarnaast is er natuurlijk aandacht voor de begeleider vanuit Evident. Dit project is opgezet door het ULab, een innovatief programma waarin meerdere studenten één groot afstudeer traject krijgen. Wat hiervan het doel is staat in hoofdstuk 1.1.3

In hoofdstuk 2 staat het onderzoek beschreven. Er zijn drie deelvragen opgesteld namelijk:

- Wat is digital en online? Wat houden deze termen in en hoe zijn ze in dit project geïnterpreteerd?
- Welke methodes zijn er om naar de toekomst te kijken? Is er al een methode die geschikt is voor dit project, of moeten er onderdelen samengevoegd worden uit bestaande methodes?
- Welke bedrijfsprocessen zijn er (uniek) in de b2b markt? Evident richt zich op de B2B markt, maar welke bedrijfsprocessen zijn uniek voor deze markt?

In dit hoofdstuk worden deze vragen beantwoord, vervolgens worden de inzichten uit dit onderzoek beschreven. Uit deze inzichten zijn weer Guiding principles opgesteld waar het concept aan moet voldoen.

In hoofdstuk 3 staat het concept uitgelegd. De inzichten uit het onderzoek hebben inspiratie geboden voor het

concept. In dit hoofdstuk staat een stappenplan, waarom dit concept gaat werken en hoe het getoetst is.

In hoofdstuk 4 staat het vervolgonderzoek. Het concept bracht nieuwe vragen met zich mee die hier behandeld worden. De toekomst van de technische ingrediënten wordt besproken en de manier waarop het menselijke aspect toegevoegd is aan het concept.

In hoofdstuk 5 is de visualisering van het bord spel terug te vinden. Waarom er voor een bord spel gekozen is en hoe door testen de uiteindelijke versie tot stand is gekomen.

In hoofdstuk 6 is de verantwoording van het proces te vinden. Waarom is TES het juiste antwoord op de hoofdvraag en wat kan er nog verbeterd worden aan TES.

"For, usually and fitly, the presence of an introduction
is held to imply that there is something of
consequence and importance to be introduced."



1 Introductie

1.1 Inleiding, Evident & Ulab

1.1.1 Inleiding

In deze eeuw volgen technologische ontwikkelingen elkaar in rap tempo op. De iPhone van Apple, die in 2007 een technologisch wonder was, is nu bijna antiek. Hierdoor kun je niet anders dan enthousiast worden over de mogelijkheden van digital en online in de toekomst. Het full service internetbureau Evident ziet dit ook en wil weten hoe zij bedrijven kan inspireren om over die toekomst na te denken. Volgens Evident houden B2B bedrijven zich namelijk veel te weinig bezig met die toekomst. Zij ziet dit als een gebied waar enorme kansen liggen, maar met elke kans is er een even grote bedreiging voor gevestigde bedrijven. Een voorbeeld is Airbnb. Een platform dat mogelijk werd door de nieuwe ontwikkelingen. Het hotelwezen heeft dit niet als een bedreiging gezien en is daar nu de dupe van (Tickle, 2015). Evident wil dat business to business bedrijven niet alleen mee gaan in de ontwikkelingen, maar ook actief nadrukken over de toekomst. Op deze manier kunnen ze inspelen op komende ontwikkelingen en nieuwe kansen snel oppakken.

1.1.2 Evident

Evident Interactive BV is de opdrachtgever voor het project. Evident is een full service internetbureau met de focus op Business to Business (B2B). Het bedrijf is gevestigd in Utrecht aan de Kanaalweg. Evident heeft als doel voor haar klanten meer business te halen uit het digitale kanaal. Ze

richten zich vooral op de lange termijn en werken nauw samen met hun partners: Microsoft, Sitecore, Kentico CMS, Insite Software en inRiver ("Partners", 2015).

Evident heeft een hecht, informeel team van ongeveer 70 medewerkers. Dit zijn professionals op het gebied van de specifieke digitale processen in B2B. In de directie van Evident zitten Jurgen Overweg, Herbert Pesch en Ferry Meijndert. Met creativiteit en innovatieve technieken realiseert Evident uiteenlopende projecten. Zo maakt het bedrijf corporate portals, digital catalogues, leadgeneratie campagnes, sales support tools en customer portals ("Over ons", 2015). In Juni 2014 heeft Evident voor het eerst het event "B2B online" georganiseerd samen met Emerce ("Emerce en Evident lanceren B2B Online", 2014). In December 2014 heeft Evident samen met haar opdrachtgever Damen Shipyards de Benelux Sitecore Experience Award gewonnen in de categorie Business Transformation ("Damen en Evident winnen Sitecore Business Transformation Award", 2014). Daarnaast is Evident in het onderzoek van NRC naar 'Beste werkgevers' op de zesde plaats geëindigd in de categorie Nieuwe Helden ("Ranking Nieuwe Helden 2014", 2014).
Binnen de organisatie fungeert Jurgen Overweg als opdrachtgever voor het ULab. Jurgen is ook diegene die zorgt voor de contacten met betrokkenen en belanghebbenden binnen en buiten de organisatie.

1.1.3 ULab

ULab is een uniek afstudeerproject. Studenten krijgen in een team de opdracht om, in samenwerking met een bedrijf, een innovatief concept te bedenken en te ontwikkelen. Het team werkt binnen de organisatie als zelfstandig innovatielab aan het project. ULab is een initiatief van het internetbureau Evident, de Hogeschool Utrecht en U CREATE (het expertisecentrum op het gebied van Creatieve Industrie in de regio Utrecht). Het doel van ULab is om studenten in een team, in ongeveer vijf maanden, een complex, uitdagend en innovatief online concept te laten bedenken en dit concept ook uit te laten voeren. Evident zegt over ULab: "Het doel hiervan is om een optimale aansluiting en afstemming tussen opleidingen en het bedrijfsleven te stimuleren en aankomend talent met de juiste kennis en expertise uit te rusten en met deze kruisbestuiving innovatie te stimuleren" ("ULab", 2015).

1.2 Probleemstelling

1.2.1 Doelgroep

Evident is een full service internetbureau dat zich exclusief richt op de B2B markt ("Over ons", 2015). Het concept moet dus ook geschikt zijn voor die markt. Mocht het concept ook toepasbaar zijn op de B2C markt dan is dat een bijkomstigheid. Evident heeft (nog) geen internationale ambities en richt zich dus exclusief op de Nederlandse markt. Het concept moet niet alleen gericht zijn op bestaande klanten, maar ook op prospects. Evident wil namelijk groeien en daarmee openstaan voor nieuwe klanten. Enkele bestaande klanten van Evident zijn PPG coatings, NCOL, Damen Shipyards en Subaru ("Cases en klanten", 2015). Bedrijven in verschillende sectoren. Uitdaging hierin zijn de overeenkomsten vinden van die bedrijven.

1.2.2 Probleemstelling

Evident heeft een ambitieus doel gesteld; In 2019 is Evident hét toonaangevend B2B bureau in Nederland. Het is dan een "top-werkgever" in midden Nederland, creëert award-winning-werk en is toonaangevend in de markt op het gebied van B2B-business-kennis, technologie en creativiteit. De missie van Evident is het creëren van de digitale toekomst van organisaties in B2B ("Startpakket Evident 2014", 2014). Om de beste van Nederland te worden is het belangrijk om nu al in te spelen op de toekomst. Daarnaast is Evident

altijd op zoek naar nieuwe inspiratie voor haarzelf, klanten, partners en overige stakeholders. Evident wil ondersteuning bieden aan de afdeling New Business en de Client Teams. Evident wil aan haar klanten laten zien dat zij vooruit denken, een visie hebben en inspiratie bieden. Om aan deze eisen te voldoen is samen met Evident de volgende probleemstelling opgesteld:

Evident wil haar klanten in de B2B sector inspireren met een toekomstvisie van digital en online en de impact hiervan op de B2B sector.

Uit deze probleemstelling is de volgende hoofdvraag opgesteld.

Op welke manier kan een inspirerende visie ontwikkeld worden van de toekomst van digital en online? Naarmate het project ontwikkelde, werd langzaam duidelijk dat de uitwerking van een inspirerende visie niet de kern van de vraag van Evident dekte. Door nieuwe gesprekken met de opdrachtgever bleek Evident een andere uitwerking wilde. Om er achter te komen wat Evident echt wilde is gebruikt gemaakt van het Mediastrategiespel.

1.2.3 Mediastrategiespel

Het Mediastrategiespel is een methode om van een bedrijf te achterhalen wat het uiteindelijke doel is, welke middelen daarvoor nodig zijn, welke instrumenten

hiervoor ingezet moeten worden en welke resultaten gewenst zijn ("Het mediastrategiespel", 2013).

Voor Evident zijn deze 4 stappen iteratief behandeld. Zodra deze alle 4 ingevuld waren werd er weer naar de eerste stap gekeken. Elke ronde werden een aantal aanpassingen gedaan tot Evident tevreden was en duidelijk werd wat Evident met het ULab wilde bereiken. Namelijk het verstevigen van haar positie als een autoriteit in het vakgebied, die haar klanten kan inspireren op het gebied van digital en online. Op dit moment merkt Evident dat bedrijven nog te weinig bezig zijn met de toekomst van digital en online. Evident ziet dat als een gebied waar kansen zitten, dus zij wil een tool waarmee ze met bedrijven in discussie kunnen op dat gebied. Evident wil met klanten (en prospects) op een leuke en interactieve manier helpen bij de strategie en concept bepaling. Zij wil op strategisch niveau meedenken en samen met het bedrijf kijken naar de mogelijkheden die digital biedt, om zo hun voortbestaan te waarborgen. De tool waarmee dit bereikt moet worden is er nog niet. Dit is het gat wat Evident met Ulab wil opvullen. Er moet geen visie ontwikkeld worden, maar een tool om bedrijven te inspireren en naar de toekomst te laten kijken. Een verandering die de nodige impact heeft. Na deze ontwikkelingen zijn er een nieuwe doelstelling en probleemstelling opgesteld.

1.3 Hoofd- en deelvragen

1.3.1 Doelstelling

Evident wil haar positie als autoriteit op het gebied van digital en online versterken.

1.3.2 Probleemstelling

Evident wil op een interactieve manier helpen bij de strategie en concepting, en wil laten zien dat het de digitale toekomst van haar klanten kan waarborgen.

1.3.3 Hoofdvraag

Door de veranderingen aan de probleemstelling moest ook de hoofdvraag herzien worden. Nu duidelijk was wat Evident wilde bereiken kon de hoofdvraag ook afgekaderd worden. Na overleg met de opdrachtgever is de volgende hoofdvraag opgesteld:

Hoe kan Evident haar klanten en prospects actief laten nadenken over de impact van de toekomst van digital en online op bedrijfsprocessen?

"Een klant zoekt tegenwoordig geen arrogante adviseur meer, maar een sparring partner. Als bureau mag je eigenwijs en kritisch zijn, maar uiteindelijk moet je het wel samen willen doen. Met de klant als regisseur." – Herbert Pesch, directeur Evident (2012)

1.3.4 Deelvragen

Om deze hoofdvraag te beantwoorden zijn de volgende

deelvragen opgesteld:

- Wat is digital en online?
- Welke methodes zijn er om naar de toekomst te kijken?
- Welke bedrijfsprocessen zijn er (uniek) in de b2b markt?

Uit de conclusies van de deelvragen zijn guiding principles opgesteld. Vervolgens is er een concept ontwikkeld, geïnspireerd door de resultaten van het onderzoek. Om het concept volledig en correct uit te werken zijn nog twee deelvragen opgesteld voor een vervolgonderzoek.

- Hoe ziet de toekomst van elk digital ingrediënt eruit?
- Op welke manier kunnen de menselijke eigenschappen verwerkt worden in het concept?

1.3.5 Aanpak onderzoek

Het onderzoek is als volgt aangepakt. Na het beschrijven van het bedrijf en van de doelgroep is gestart met een literatuuronderzoek naar digital en online. Het doel hiervan is om de bijpassende deelvraag te beantwoorden en de termen af te kaderen zodat er mee gewerkt kan worden. Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van deskresearch. Vervolgens is gekeken naar bestaande methodes om toekomstverkenningen te maken. Dit is gedaan door middel van een combinatie van deskresearch en interviews. Voor deze methodes is gekozen omdat er al veel informatie beschikbaar is over toekomstonderzoek bij organisaties. Om specifieke vragen te beantwoorden is voor een interview gekozen. Als laatste is er gekeken naar

de verschillende bedrijfsprocessen in de B2B markt. Dit is gedaan door middel van deskresearch. Uit de resultaten van het onderzoek zijn verschillende guiding principles opgesteld waar het concept aan moet voldoen.

Vervolgens is er een concept ontwikkeld. Na het concepten bleek dat er een aantal nieuwe vragen beantwoord moesten worden. Daarom zijn er nog twee deelvragen opgesteld. Bij het onderzoeken naar de toekomst van elk ingrediënt is gebruik gemaakt van deskresearch als voorbereiding en focusgroepen om met experts tot conclusies te komen. Om te kijken op welke manier het menselijke aspect binnen het concept past is deskresearch gedaan en een interview afgenoemt. Voornamelijk omdat dit een exploratief onderzoek is.

1.3.6 Project methode

Gedurende dit project is er gewerkt aan de hand van de Design Thinking methode. Dit is een iteratieve methode waarin telkens dezelfde cyclus herhaald wordt. Er is gekozen voor deze methode omdat er een innovatief concept opgeleverd moet worden. Daarbij is veel ruimte nodig voor idee generatie, wat deze methode biedt. Design Thinking is in essentie een creatief proces dat anders dan analytisch denken, vooral zorgt voor het generen van goede ideeën ("Design thinking", 2013). Out-of-the-box denken wordt hierbij gestimuleerd zodat er creatiever en innovatiever gewerkt kan worden.

1.4 Theoretisch kader

Alle begrippen en methodes die aan bod komen in dit verslag worden hier uitgelegd, zodat er een basis aan kennis is om het verslag te begrijpen. Om te beginnen met de begrippen die in de vraagstelling voorkomen.

Digital

Volgens het van Dale woordenboek (2014): werkend op basis van het binaire stelsel. Dit houdt dus in dat elk apparaat dat werkt op basis van het binaire stelsel onder het label digital valt. Van de alarmklok tot de (digitale)keukenweegschaal.

Online

Volgens het van Dale woordenboek (2015): Direct verbonden met een computernetwerk. Online heeft tegenwoordig meerdere betekenissen. Zo is iemand in de volksmond online als hij bijvoorbeeld via Skype bereikbaar is. Een computer is online zodra er verbinding met internet is.

B2B

B2B staat voor business to business. De B2B markt is dus het uitwisselen van producten, services of informatie tussen bedrijven. Een bekend voorbeeld van een B2B bedrijf is bijvoorbeeld de Makro, een groothandel waar bedrijven op grote schaal producten kunnen inkopen. Naast B2B heb je ook B2C, business

2 consumer, waarbij bedrijven aan consumenten verkopen. Er zijn een aantal verschillen tussen B2B en B2C. Zo heb je in de B2B markt vaak te maken met langere verkooptrajecten (Archer, 2010), dit komt omdat er grotere bedragen op het spel staan. Een B2B organisatie biedt vaak ook complexere producten of diensten aan, bijvoorbeeld een softwarepakket, dat is niet in één zin uit te leggen aan een klant.

B2C

B2C staat voor business 2 consumer. Denk hierbij aan supermarkten, speelgoedwinkels en groenteboeren. Zolang er direct aan de consument verkocht wordt valt de winkel in de B2C markt (Archer, 2010). Het beslissingstraject is bij B2C kort, maar daardoor is de klantentrouw ook heel broos (De Groot, 2014). Bij B2C zijn de doelgroepen veel groter dan bij B2B marketing. Ook is er door die grotere doelgroep meer concurrentie (De Groot, 2014).

Prospect

Vertaald uit het Engels naar het Nederlands door het New Oxford American Dictionary betekent prospect: een potentiële of waarschijnlijke koper, klant of cliënt. Ook wel een kandidaat genoemd. Voor Evident is een prospect een bedrijf of organisatie met een hoge

potentie om klant te worden.

Bedrijfsproces

Een bedrijfsproces is eigenlijk niets anders dan een reeks samenhangende activiteiten waar vervolgens een product of dienst uit voort komt (Mittelmeijer & Van Stratum, 2014). Deze activiteiten kunnen parallel of achtereenvolgens uitgevoerd worden. Bedrijfsprocessen vormen de essentie van een organisatie.

Doorgaans wordt er volgens het Handboek managementmodellen (Mittelmeijer & Van Stratum, 2014) onderscheid gemaakt in drie verschillende processen.

- primaire processen; Alle activiteiten waarvan de output direct bijdraagt aan het resultaat voor de klant. De primaire bedrijfsprocessen vormen het bestaansrecht van een organisatie.
- sturende processen; Alle activiteiten die nodig zijn om de organisatie en de processen te kunnen besturen.
- ondersteunende processen; Alle activiteiten die nodig zijn om het primaire proces te ondersteunen.

Strategisch niveau

Binnen een bedrijf of organisatie opereren afdelingen op verschillende niveaus namelijk strategisch,

tactisch of op operationeel niveau. Deze niveaus zijn vergelijkbaar met het algemeen bekende macro-, meso- en microniveau (Haselhoff, 1998). Hierbij richt het strategische niveau zich op de lange termijn van ongeveer 5 jaar en langer. Dit verschilt nog per bedrijf, een oliemaatschappij zal op strategisch niveau 20 jaar vooruit moeten denken. In een sector waar ontwikkelingen elkaar snel opvolgen is 3 jaar misschien al veel.

'What people actually refer to as research nowadays
is really just googling'



2 Onderzoek

2.1 Wat is digital en online?

Evident wil dat bedrijven actief na gaan denken over de toekomst van digital en online, maar wat houden deze termen in? In het theoretisch kader zijn de begrippen al kort uitgelegd. Met dit onderzoek moet er een interpretatie gevormd worden van deze begrippen. Er is voor dit onderzoek gebruik gemaakt van deskresearch. Hier is voor gekozen omdat er al veel informatie beschikbaar is over dit onderwerp. Daarnaast wordt er een steekproef gehouden bij Evident.

2.1.1 Digital

Zoals benoemd in het theoretisch kader is de term digital erg breed. Het moet ingeperkt worden. tot er makkelijker mee gewerkt kan worden. Wat verstaat een B2B bedrijf onder digital en hoe kan dit afgebakend worden.

Na de industriële revolutie was het tijd voor de volgende stap, de digitale revolutie. Een revolutie die ervoor zorgde dat mensen toegang hadden tot enorme hoeveelheden informatie (Hofstee & Roeland, 2014) De techniek om bij die informatie te komen is tegenwoordig verweven in het leven van de mens. De definitie van digital is dan ook moeilijk te vatten in de huidige vorm. In het bedrijfsleven worden de termen digital en online vaak door elkaar gebruikt. Iets wat digitaal is hoeft niet online te kunnen, andersom wel. Alle apparaten die

online kunnen, zijn digitaal. Zij werken namelijk op basis van het binaire stelsel. Als bedrijven beweren een digitale strategie te hebben, bedoelen ze vaak een online strategie. Een digitale strategie is allesomvattend. Het beschrijft hoe een bedrijf aan het ontwikkelen is om de voordelen en efficiëntie van digitale technologie te benutten (Wilson, 2014). Het is een transformatie proces. Een online strategie is een methode om een duidelijke richting en houvast te geven aan je online activiteiten en om resultaten meetbaar te maken (Naafs, 2012). Denk hierbij aan (online) marketing en de kanalen waardoor aankoop en verkoop gedaan worden. Daarom is aan Evident gevraagd wat zij precies bedoelen met digital.

Na interne gesprekken is vastgesteld dat Evident digital wil inperken tot de basis elementen. Er is als volgt te werk gegaan. Met post-it's zijn alle termen die te binnen schoten bij het thema digital gearrangeerd. Tijdens dit proces werd duidelijk dat de kern van digital overeen kwam met de digitale devices die binnen Evident gebruikt werden (figuur 2.1.2). Er zijn veel digitale devices die voor consumenten nuttig of vermakelijk zijn, zoals een E-reader of een digitale koelkast. Deze devices zijn in de B2B markt echter niet relevant. Volgens Business Insider (Blodget, 2014) is digital voornamelijk opgebouwd door deze devices.

- Laptop
- Desktop PC
- Smartphone
- Smartwatch
- Tablet
- (smart)TV

Als steekproef is binnen Evident ook gekeken welke digitale devices aanwezig zijn. Na een opmaak van de inventaris zijn exact dezelfde devices gevonden. Logisch want deze devices zijn ook het meest populair om online mee te gaan (Bosomworth, 2015). Voor dit onderzoek is digital dus afgekaderd als de meest gebruikte digitale devices waarmee B2B bedrijven online gaan.

Het arrangeren van de ingrediënten binnen digital hebben de inspiratie geboden om ook de ingrediënten van die 6 devices te achterhalen. Om op die manier echt tot de bouwstenen van digital te komen. Door de devices te verzamelen en te bekijken viel snel op dat de devices een scherm, een speaker, opslag en nog meer gemeen hebben. Uiteraard hebben alle devices een verbinding waarmee ze online kunnen, een voeding/batterij voor stroom en een manier om instellingen en bestanden op te slaan. Het formaat van de devices verschilt, maar veel functies komen overeen.

Om hier dieper op in te gaan is gekeken welke ingrediënten in elk device voorkomen. Hiervoor zijn simpelweg van elk

device de specificaties bekijken. Daarna is beschreven uit welke technische ingrediënten hij opgebouwd is. Dit is voor elk device gedaan waarna de ingrediënten die in elk device terugkwamen opgeschreven zijn. Zo is het volgende schema ontstaan (figuur 2.1.1)

	processor	voeding	data verbinding	gyroscopische sensor	GPS sensor	microfoon	speaker	camera	touchscreen	opslag
Smartphone	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
Tablet	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
Laptop	V	V	V	X	X	V	V	V	X	V
SmartTV	V	V	V	X	X	V	V	V	V	V
Smartwatch	V	V	V	V	X	V	V	V	V	V
Desktop PC	V	V	V	X	X	V	V	V	X	V

figuur 2.1.1 Ingredienten digital devices

De devices hebben qua technische ingrediënten veel overlap, waardoor er uiteindelijk 8 unieke basis ingrediënten overblijven. Voor dit onderzoek zijn die 8 ingrediënten vastgesteld als de basis van digital.

2.1.2 Online

Online staat voor het direct verbonden zijn met een netwerk zoals te lezen is in het theoretisch kader. Een persoon kan online zijn wanneer hij via een messenger tool verbinding met het internet heeft. Een device als hij verbonden is met een netwerk. Voor Evident is het niet interessant om te kijken naar kleine bedrijfsnetwerken. Evident ontwikkeld voor klanten applicaties op het internet. Daarom is het kader van online gericht op het internet. Het internet is de benaming voor een zeer groot, de hele aarde omspannend openbaar netwerk van computernetwerken ("Internet", 2015). Voor Evident is iemand of iets dus online als hij in verbinding staat met dit netwerk. Om meer te weten te komen over dit netwerk is deskresearch gedaan naar dit onderwerp. Hier valt op dat het internet, het world wide web, opgedeeld is in verschillende delen. Deze delen markeren de belangrijkste eigenschappen van het internet op dat moment. Beginnend bij web 1.0.

1.0 (1990 - 2000)

Ook wel het statische web genoemd (Weber & Rech, 2009). in 1995 werd het internet betaalbaar voor gezinnen en kwamen er steeds meer mensen online (Voogd, 2011). Vanaf dat jaar ontwikkelde het internet zich snel. Het bestond uit een enorme hoeveelheid statische informatie. Er was nog geen mogelijkheid tot

interactie. 1.0 wordt ook wel het push internet genoemd. Er werd eenzijdig informatie gepushed naar de gebruiker. Er was nog geen mogelijkheid tot interactie.

2.0 (2000 - heden)

Sinds 2004 is de term web 2.0 geïntroduceerd (Voogd, 2011). Op dit moment zitten we nog altijd in deze fase. Web 2.0 staat bekend om de interactie met het web. Er is twee richtingsverkeer. Niet alleen push maar ook pull van de gebruiker. Dit maakt het web een stuk dynamischer. Een belangrijke verandering bij web 2.0 is dat gebruikers nu zelf content op het internet kunnen plaatsen (Voogd, 2011). Denk hierbij aan Youtube en Twitter. Deze online diensten zouden zonder web 2.0 niet mogelijk zijn. Daarnaast zijn Social media een duidelijke op web 2.0 gebaseerde trend. Initiatieven als Hyves, LinkedIn, Facebook, Twitter, Symbaloo en Flickr zijn hier goede voorbeelden van (Voogd, 2011).

Web 3.0

Hoewel Web 2.0 de fase is waarin het internet nu zit, wordt er al volop gepraat over Web 3.0. Het is niet de vraag of Web 3.0 doorbreekt, maar eerder wanneer Web 3.0 doorbreekt. Over de invulling van Web 3.0 zijn de meningen nog verdeeld. Een voorbeeld van Web 3.0 is het Semantische web (Van Steen, 2014). De semantiek wordt hierbij belangrijk. Het doel van semantiek is het uitdrukken

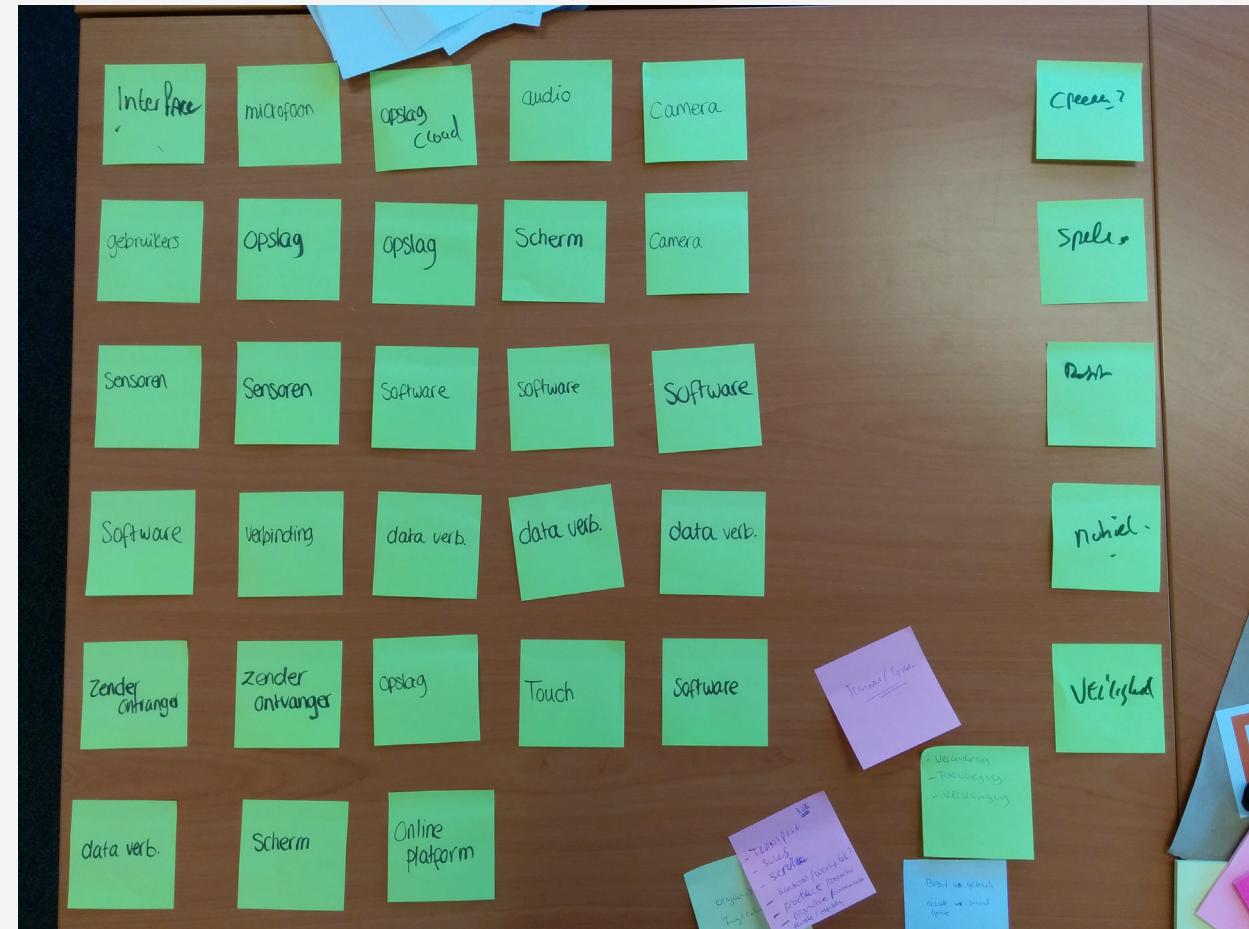
van informatie dat niet alleen mensen, maar ook software er goed mee om kan gaan. Als dit gebeurt kunnen machines websites niet alleen lezen, maar ook begrijpen. Hierdoor zal bijvoorbeeld een Google veel nauwkeurigere resultaten opleveren.

Een andere invulling van Web 3.0 is de Filter functie. Web 1.0 had een push functie, 2.0 een pull functie en web 3.0 zal vooral een filter functie zijn. Web 3.0 gaat dan het over relevantie. Dit houdt in dat alles wat je wilt weten gelijk gedeeld wordt met je zodra het moment daar is. Het is voor de gebruiker alleen nog noodzakelijk om de gewenste stukken eruit te kiezen (Voogd, 2011). Een zoekmachine krijgt meer de rol van persoonlijke assistent en kan op basis van gedeelde informatie en persoonlijk zoeken zeer gerichte resultaten tonen. Risico van web 3.0 is de privacy van de gebruiker. Hoeveel informatie wil de gebruiker delen om gerichte informatie te ontvangen?

2.1.3 Conclusie

Na interne gesprekken is vastgesteld dat Evident digital wil inperken tot de basis elementen. Tijdens dit proces werd duidelijk dat de kern van digital overeen kwam met de digitale devices die binnen Evident gebruikt werden. Na een korte steekproef binnen Evident is gebleken dat dit 6 devices zijn. Het arrangeren van de ingrediënten binnen digital hebben de inspiratie geboden om ook

de ingrediënten van die 6 devices te achterhalen. Om op die manier echt tot de bouwstenen van digital te komen. De devices hebben qua technische ingrediënten veel overlap, waardoor er uiteindelijk 8 unieke basis ingrediënten overblijven. Online staat gelijk aan verbonden met het internet. Dat internet is opgemaakt uit verschillende delen, elk met zijn eigen specifieke kenmerken. Web 1.0 is vooral statisch, een push internet. Web 2.0 is interactief, een pull internet. Web 3.0 wordt semantisch, een filter internet.



figuur 2.1.2 Digital en online, eerst breed gaan, patronen zien en inperken

2.2 Welke methodes zijn er om naar de toekomst te kijken?

Er bestaan al verschillende methodes om een toekomstverkenning te doen. Door middel van literatuuronderzoek is gekeken welke methodes er zijn, en welke het beste aansluit bij de vraag van Evident. Het doel van dit onderzoek is kijken of er al een bestaande methode is die voldoet aan de vraag van Evident. Of dat er delen van bepaalde methodes samengevoegd kunnen worden in een nieuwe methode. .

2.2.1 Trendanalyse

De geschiedenis van trendanalyses valt grotendeels samen met die van toekomstonderzoek in het algemeen. In de periode direct na de Tweede Wereldoorlog werd het verzamelen en analyseren van trends hoofdzakelijk gedaan op technologisch gebied. Technologie werd beschouwd als de belangrijkste richting aangever van de maatschappij. Wanneer een land technologisch voorop liep, werd het land daarmee ook automatisch het machtigste land, ook in economisch en militair opzicht (Maenhoudt, 2003).

In de jaren zestig en zeventig bleek technologische vooruitgang niet genoeg te zijn. Een gezond leefklimaat werd ook belangrijk. Daarom werd er niet alleen naar technologische trends gekeken, maar ook naar maatschappelijke en ecologische ontwikkelingen en gevallen. In de jaren tachtig kwam de nadruk

meer te liggen op het proces van toekomstonderzoek (Maenhoudt, 2003). Dit leerproces werd belangrijker dan de uitkomsten van het toekomstonderzoek. Begin van deze eeuw richtten toekomstonderzoekers zich meer op het vertalen van toekomstonderzoek naar beleid. Er werd er ook steeds meer nagedacht over het gezamenlijk opzetten en uitvoeren van toekomstonderzoek (Maenhoudt, 2003).

Er heeft dus een verschuiving plaatsgevonden van een focus op puur technologische trends naar een bredere focus. Maatschappelijke ontwikkelingen (zoals economische, politieke, sociale en culturele) kregen een volwaardige plek naast de technologische trendbeschrijvingen (Maenhoudt, 2003). Deze verschuiving wordt tegenwoordig nog verder doorgetrokken. Momenteel zijn technologische ontwikkelingen niet meer leidend, maar min of meer ondergeschikt aan andersoortige trends. Veel toekomstonderzoekers gebruiken daarom tegenwoordig de DESTEP-analyse (demografie, economie, sociaal, technologie, ecologie en politiek) om te kijken of de trendanalyse wel volledig is (Duin, 2012).

Trendniveau's

De trendpiramide is een hulpmiddel om verschillende trendniveau's in kaart te brengen. Er zijn drie trendniveau's te onderscheiden (Maenhoudt, 2003):

- Macrotrend: ook wel tendensen genoemd.

Deze soort trend komt langzaam op en is daarom moeilijk zichtbaar. Hierdoor worden deze trends vaak als vanzelfsprekend ervaren. Een macrotrend verandert langzaam de normen en waarden van onze samenleving. De levensduur van een macrotrend wordt grotendeels bepaald door de trend zelf en onverwachte externe factoren, als indicatie moet rekening gehouden worden met perioden van 15 tot 50 jaar (F. Maenhoudt, 2003).

- Mesotrend: mesotrends zijn één van de vele verschijnings- en verspreidingsvormen van een macrotrend. Mesotrends zijn beter waar te nemen en hebben een veel kortere levensloop, tussen de 5 en de 15 jaar, maar ook langere perioden komen voor. Mesotrends zijn interessant omdat ze gemakkelijker waar te nemen zijn, en daardoor kunnen helpen bij het zoeken naar en het herkennen van de onderliggende macrotrend (F. Maenhoudt, 2003).
- Microtrend: microtrends zijn kortlopende trends die terug te vinden zijn op productniveau. De resterende levensduur van een microtrend kan worden bepaald door twee belangrijke factoren: De huidige looptijd en mate van verspreiding (F. Maenhoudt, 2003).

Toepassingen Trendanalyse

Strikt genomen is trendanalyse geen afzonderlijke methode, maar een verzamelterm voor verschillende activiteiten die zijn gericht op het verzamelen en analyseren van trends (Duin, 2012). Zo wordt er voor de methode scenario

planning eerst gekeken welke trends relevant zijn. Maar het komt ook vaak voor dat een trendanalyse als zelfstandige methode gebruikt wordt. Trendanalyses kunnen op verschillende niveau's worden uitgevoerd, elk met zijn eigen toepassingen. Als men kijkt naar megatrends dan zit je op een strategisch niveau voor een relatief verre toekomst van ongeveer 10 à 15 jaar. Dit kan interessant zijn voor bijvoorbeeld grote oliebedrijven. Meso- en micro trends lopen niet zo lang door en zijn dan ook interessanter voor bedrijven die sneller veranderen.

2.2.2 Delphi methode

Bij de Delphi methode wordt een aantal experts gevraagd om een gezamenlijke toekomstvisie te creëren. Voordat de experts erbij betrokken worden, moeten eerst een aantal hypotheses opgesteld worden. Deze hypotheses moeten te beantwoorden zijn met een jaartal. (Linde, 2012) Bijvoorbeeld; In welk jaartal denk jij dat wearables implantables worden?

Na een uitgebreide briefing over het te behandelen onderwerp worden de experts gefaseerd ondervraagd. Dit gaat vaak via e-mail omdat het moeilijk is de experts binnen een bepaalde tijd fysiek te benaderen. Door de jaartallen van alle experts structureel samen te voegen krijg je een gemiddelde. Belangrijk hierbij is dat

de experts anoniem blijven, zodat elke mening even zwaar telt en niemand zich laat remmen(Linde, 2012). Vervolgens wordt er aan de experts gevraagd die ver naast het gemiddelde zitten om een redenering te geven. Waarom denken zij dat dit zo lang of kort gaat duren. Mocht het nodig zijn kan na terugkoppeling nog een ronde plaatsvinden. Het uiteindelijke doel is om met alle experts op 1 jaartal uit te komen, inclusief een redenering. Het is hierbij niet ongebruikelijk om de experts bij de laatste ronde elkaar persoonlijk te laten ontmoeten (Linde, 2012)

Toepassing Delphi methode

Met de Delphi methode is het doel om tot één visie te komen, met ondersteunende beredenering. De methode wordt voornamelijk ingezet als laatste hulpmiddel bij zeer complexe problemen (Linde, 2012). Volgens van de Linde (2012) kan de methode bij de volgende gevallen toegepast worden

- Het vraagstuk is niet geschikt voor analytische onderzoekstechnieken.
- De experts die nodig zijn om een complex probleem te bestuderen beschikken over uiteenlopende kennis en spreken elkaar normaal niet of nauwelijks.
- Er zijn meer deelnemers nodig dan binnen een bepaald termijn op locatie bijeengebracht kan worden.

worden.

- Door gestructureerde communicatie kan de efficiëntie van de interactie tussen de experts worden verhoogd.
 - De verschillen van mening en inzicht tussen de experts is zo sterk dat anonieme communicatie wenselijk is.
 - Er is grote kans dat de mening van een aantal experts wordt beïnvloed door de groep.
- Groot nadeel van de Delphi methode is dat veel afhangt van de briefing, en de samenstelling van de experts.

2.2.3 Technology forecasting

Volgens Cunningham & Kwakkel (2012) is technology forecasting een systeembenedering voor het analyseren van opkomende technologieën en het anticiperen van toekomstige groei. Eén van de centrale principes van technology forecasting is de aannname dat technologische vooruitgang ordelijk is en daarom vooruitgang uit het verleden gebruikt kan worden als goede indicator voor toekomstige ontwikkelingen. Deze aanname is natuurlijk niet foutloos, maar levert vaak nuttige en objectieve resultaten op.

Toepassing technology forecasting

Deze methode wordt vooral gebruikt bij opkomende technieken, het is een wiskundig model wat alleen

werkt als er al data beschikbaar is (Cunningham & Kwakkel, 2012). Die data wordt vervolgens in een wiskundig model gegoten om te voorspellen hoe deze techniek zich gaat ontwikkelen. Handig dus voor bedrijven die misschien willen investeren in een bepaalde technologische ontwikkeling.

2.2.4 Scenarioplanning

Bedrijven stellen vaak een missie en visie op als ze nadrukken over de koers van het bedrijf. Waar willen we heen en wat willen we bereiken. Vaak gaat dit gepaard met de nodige ambitie. Met deze inside-out methode worden alleen externe factoren genegeerd (Nekkers, 2012). Scenario planning richt zich op die externe factoren, namelijk trends en onzekerheden (Nekkers, 2012). Volgens het outside-in principe. Ondernemingen kunnen geen invloed uitoefenen op deze ontwikkelingen, terwijl ze wel voor een groot deel bepalen hoe hun bedrijfsomgeving er in de toekomst uit zal zien. Als basis voor de toekomstscenario's worden de belangrijkste onzekerheden genomen. Van deze onzekerheden worden voorspellingen gemaakt in de meest extreme mogelijkheden (Nekkers, 2012). Er komt dus geen toekomstvoorspelling uit, er komen meerdere mogelijkheden uit een scenario planning. Een kader waarin de toekomst zal gaan ontwikkelen. Vervolgens kan een onderneming kijken wat er met

het bedrijf gebeurt als die extreme scenario's waarheid worden. Moet een bedrijf een andere richting inslaan of komen er juist nieuwe kansen uit de scenario's.

Toepassing scenario planning

Met deze methode kunnen op strategisch niveau beslissingen worden genomen (Nekkers, 2012). Scenario's zijn verkenningen van verschillende hypothetische omstandigheden in de toekomst waarmee een kader gevormd kan worden (Nekkers, 2012). Een kader waar de onderneming rekening mee moet houden bij het bepalen van strategie en het managen van risico's.

2.2.5 Conclusie

Na uitgebreid literatuuronderzoek en deskresearch zijn er een groot aantal methodes gevonden om toekomstverkenningen voor ondernemingen te doen. Elke methode heeft zo zijn eigen voordeelen en richt zich op specifieke onderdelen. In dit onderzoek zijn de meest gebruikte methodes onderzocht. Scenario planning bevat een aantal onderdelen die interessant zijn. Zo kunnen trends betrokken worden om een kader te scheppen, om op deze manier meer context te geven. De overige externe factoren zijn moeilijk te verwerken in een methode zonder dat daar veel research aan vooraf moet gaan. Scenario planning is goed in het 'doorradicaliseren' van huidige ontwikkelingen. Iets wat zeker van pas kan komen. Helaas

is de scenarioplanning methode tijdrovend, het vereist grondig onderzoek en analyse en is dus niet geschikt om op korte termijn te gebruiken. Trendanalyse is interessant omdat het geschikt is voor langere termijn. Trends kunnen soms wel 30 jaar duren. Mesotrends kunnen goed gebruikt worden voor bedrijven in sectoren waar de ontwikkelingen sneller gaan.

2.3 Welke bedrijfsprocessen zijn er (uniek) in de B2B markt?

2.3.1 B2B vs B2C

Bedrijfsprocessen komen voor bij organisaties, om de processen goed in kaart te brengen is het belangrijk om eerst te begrijpen wat een organisatie is. Een organisatie is een samenwerkingsverband van personen die bepaalde (vaak dezelfde) doelen willen bereiken (Mittelmeijer & van Stratum, 2014). In de loop der tijd werden vormen van samenwerking steeds formeler. Er werden bijvoorbeeld arbeidsovereenkomsten gesloten. Een bedrijf is een organisatie waarvan de leden een formele arbeidsovereenkomst hebben en samen een product of dienst opleveren. (Mittelmeijer & van Stratum, 2014). Een andere vorm van een organisatie is een onderneming: een onderneming is een bedrijf dat voor eigen rekening en risico deelneemt aan het maatschappelijk verkeer (Mittelmeijer & van Stratum, 2014).

Een bedrijfsproces is volgens Mittelmeijer en van Stratum (2014) een verzameling samenhangende activiteiten die gericht zijn op een klant en afgestemd zijn op organisatiendoelen.

Zoals in het theoretisch kader benoemd is kunnen drie soorten processen onderscheiden worden (Mittelmeijer & van Stratum, 2014).

- primaire processen; Alle activiteiten waarvan de output direct bijdraagt aan het resultaat voor de

klant. De primaire bedrijfsprocessen vormen het bestaansrecht van een organisatie.

- sturende processen; Alle activiteiten die nodig zijn om de organisatie en de processen te kunnen besturen.
- ondersteunende processen; Alle activiteiten die nodig zijn om het primaire proces te ondersteunen.

Deze processen bestaan binnen B2B en B2C organisaties. Ze zijn dus niet uniek voor de B2B markt. Om unieke processen voor de B2B markt in kaart te brengen moet er gekeken worden naar de verschillen tussen B2B en B2C.

Volgens Evident (Evident, 2013) zijn de meest fundamentele verschillen (figuur 2.3.1). Grote verschillen dus per markt, maar deze hebben geen invloed op de processen. Deze blijven voor beide markten hetzelfde. De invulling verschilt weliswaar maar de processen zelf niet.

De B2B markt verschuift ook steeds meer richting B2C.

Het gemak en de transparantie waarmee men in de B2C markt aankopen kan doen legt de lat voor de B2B markt hoger (Vermes, 2014). Mensen die in de B2B markt inkopen doen willen dat nu ook online kunnen doen, met hetzelfde gemak als in de B2C markt. Hierbij moet zelfs via een mobiele site een bestelling geplaatst kunnen worden.

Ook een grote organisatie als Volvo ziet dat de B2B markt aan het verschuiven is. Ze zijn dan ook bezig om een B2B + B2C business model te implementeren (Capgemini, 2012). Dit gebeurt steeds meer en heet disintermediatie, oftewel het weghalen van de tussenpersonen en rechtstreeks van de producent kopen (Kennisconsult, 2012). Door deze trend gaan de B2B en B2C markt steeds meer op elkaar lijken. Al loopt de B2C markt nog voorop qua transparantie en gemak.

B2C	B2B
Product gedreven	Relatie gedreven
Maximaliseren waarde van de transactie	Maximaliseren waarde van de relatie
Brede doelgroep/markt	Smalle meervoudige doelgroep/markt
Eenvoudig aankoopproces	Complex aankoopproces
Korte salescycle	Lange salescycle
Aankoopgedrag gebaseerd op verlangen, prijs en status	Aankoopgedrag gebaseerd op added business value

figuur 2.3.1 verschillen tussen B2C en B2B

2.3.2 Waardeketen model van Porter

Porter heeft veel bekende modellen ontworpen die nog altijd veel gebruikt worden. Een van zijn bekendste modellen is de waardeketen. De B2B en B2C processen zijn in de basis hetzelfde, er moet alleen nog een model gevonden worden die de processen op een heldere manier onderverdeeld. Het Porter model verdeelde de primaire stroom van processen met de ondersteunende processen (Mittelmeijer & van Stratum, 2014). Belangrijk bij dit model is dat een organisatie alleen processen moet uitvoeren die waarde toevoegen aan het product of de dienst die geleverd wordt. Als er processen zijn die hier niet aan voldoen kunnen deze feitelijk verdwijnen (Mittelmeijer & van Stratum, 2014).

Waardeketenmodel processen: primaire processen

Inkomende logistiek

Dit zijn de activiteiten die te maken hebben met het ontvangen en controleren van de inkomende goederen en diensten en het eventueel in opslag nemen van de goederen (Mittelmeijer & van Stratum, 2014).

De operatie/uitvoering

Dit zijn de activiteiten die zorgen voor de daadwerkelijke productie of dienstverlenende activiteiten (Mittelmeijer & van Stratum, 2014).

Uitgaande logistiek

Dit zijn de activiteiten die zich bezig houden met het voorbereiden van de expeditie en het transport van de goederen naar de afnemers (Mittelmeijer & van Stratum, 2014).

Marketing en verkoop

De marketingactiviteiten gaan over de keuzes die de organisatie maakt om haar producten en/of diensten aan te bieden aan de markt. Verkoop is het transactionele proces van ruil tussen klant en de organisatie (Mittelmeijer & van Stratum, 2014).

Service

Dit zijn de activiteiten die waarde toevoegen na het leveren van de producten of diensten, in de vorm van service. Denk hierbij aan installatie, onderhoud en reparatie (Mittelmeijer & van Stratum, 2014).

Waardeketenmodel processen: ondersteunende processen

Organisatorische infrastructuur

Dit betreft alle activiteiten die zorgen dat de organisatie kan functioneren. Denk hierbij aan lijnmanagement, administratieve afhandeling en financieel management (Mittelmeijer & van Stratum, 2014).

Human resources management

Dit zijn de activiteiten waarbij de ontwikkeling van de medewerkers binnen de organisatie centraal staat. Denk

hierbij aan het werven, trainen, coachen, belonen en behouden van medewerkers (Mittelmeijer & van Stratum, 2014).

(Technologie) ontwikkeling

Dit zijn de activiteiten die in het teken staan van technologische vooruitgang van de organisatie. Denk hierbij aan investeringen in Research & Development en kennis (Mittelmeijer & van Stratum, 2014).

Inkoop in brede zin

De activiteiten die te maken hebben met inkoop om vanuit de organisatie de klant te kunnen bedienen. Denk hierbij aan het aangaan van relaties met leveranciers, onderhandelingen en outsourcingafspraken (Mittelmeijer & van Stratum, 2014).

2.3.3 Conclusie

Er zijn simpelweg geen unieke processen in de B2B markt die niet bestaan in de B2C markt. De processen zijn in beide markten hetzelfde. De invulling van die processen is wel anders. Zo is bijvoorbeeld het aankooptraject bij de B2B markt veel langer. Er zijn grotere bedragen mee gemoeid en er zijn meer beslissingsmomenten. Nu duidelijk is dat de processen hetzelfde zijn moet alleen nog een model worden gevonden die de processen duidelijk onderverdeeld. Het waardeketen model van Porter is hier uitermate geschikt voor. Het verdeelt de processen duidelijk en beschrijft goed wat er onder elk proces valt.

2.4 Inzichten & guiding principles

2.4.1 Inzichten

Na afronding van het onderzoek is er veel inspiratie opgedaan voor een concept. Er zijn meerdere inzichten verkregen van bestaande methodes om toekomstvoorspellingen te doen. Nadeel van deze methodes is dat ze veel tijd kosten, er moet dus gekeken worden naar een manier om vooraf al werk te verrichten, of het traject in te korten. De ingrediënten van digital hebben ervoor gezorgd dat de term digital en online behapbaar is gemaakt. Door de ingrediënten los van elkaar te zien kan ook verder gedacht worden dan de bestaande middelen. Omdat Evident zich op de B2B markt richt was het de bedoeling bedrijfsprocessen te vinden die uniek zijn voor de B2B markt. Dit is niet gelukt. Uit onderzoek is gebleken dat de processen inhoudelijk wel verschillen, maar de basisprincipes hetzelfde zijn. Dit komt onder andere door disintermediatie. Hierdoor verdwijnen in de B2C markt steeds meer tussenpersonen en wordt rechtstreeks van de producent gekocht. Daarbij zijn de grootste verschillen tussen B2B en B2C niet de processen op zich, maar de invulling van die processen. Aan de hand van het waardeketen model van Porter zijn de 9 basis bedrijfsprocessen opgesteld.

2.4.2 Guiding principles

Aan de hand van theoretisch onderzoek en gesprekken

met de opdrachtgever zijn de volgende guiding principles opgesteld waar het concept aan moet voldoen:

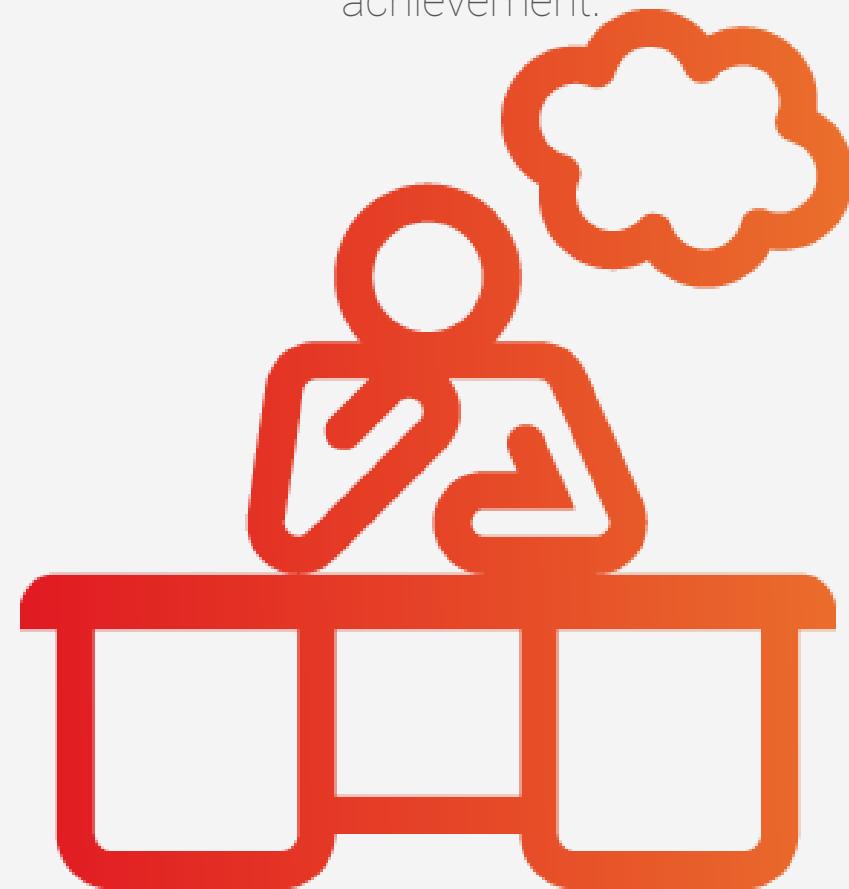
- Concept moet uitgaan van design thinking principles
- Concept moet herbruikbaar zijn
- Concept moet onderbouwd zijn met bestaande methodes en modellen
- Concept moet bedrijven aansporen actief mee te doen

Het doel van Evident is om bedrijven te laten innoveren door na te denken over de toekomst. Innovatie is het middelpunt van de design thinking methode. De principes van die methode moeten daarom terug te vinden zijn in het concept. Daarbij wil Evident dat het een tool wordt die meerdere keren te gebruiken is, bij verschillende bedrijven. Herbruikbaarheid is dus erg belangrijk. Er zijn al verschillende bewezen methodes om toekomstonderzoek te doen, zoals beschreven is bij deelvraag 2, een nieuwe tool moet dus onderbouwd zijn met die methodes om validatie te hebben. Daarnaast wil Evident dat de bedrijven actief meedenken over de toekomst. Ze moeten dus betrokken worden bij de tool.



figuur 2.4 Het ULab kantoor na het onderzoek

"Persistence can change failure into extraordinary achievement."



3 Concepting

3.1 Concept: Toekomst ingrediënten

3.1.1 Concept

Evident ziet de toekomst van digital en online als een gebied waar veel kansen liggen. Deze kansen worden nu nog veelal onbenut gelaten door B2B bedrijven. Er moet dus een concept komen waardoor Evident in discussie kan gaan met haar klanten en prospects over die toekomst. Dit inzicht samen met het onderzoek is de inspiratie geweest voor het concept. Omdat digital en online ruime begrippen zijn, is er gekeken naar een manier om ze in stukjes op te breken. Er is onderzoek gedaan naar de devices van digital en hier is ontdekt dat veel van die devices overlap hebben qua technische ingrediënten. Met deze informatie is het volgende concept ontwikkeld.

Concept: Toekomst ingrediënten.

Het zijn de ingrediënten die de maaltijd maken. Verander één van die ingrediënten en er ontstaat een nieuw gerecht. Dit is het idee achter het concept toekomst ingrediënten. Als er nu 1 ingrediënt wordt vervangen door een toekomst versie van dat ingrediënt kan dat al een grote impact hebben op het product. Neem bijvoorbeeld een smartphone. Als je kijkt naar de huidige vorm van de smartphone en de evolutie hiervan, kan je misschien zien hoe deze er over 10 jaar uitziet. Dan is hij opvouwbaar, transparant, groter en ga zo maar door. Probleem is

dat je op deze manier niet verder kijkt dan het apparaat zelf. Om deze barrière te doorbreken gaan we kijken naar de ingrediënten van de smartphone. Het scherm is een ingrediënt, de dataverbinding, opslag, batterij, camera en microfoon zijn allemaal ingrediënten. Als we nu alleen het scherm nemen en we kijken naar de ontwikkeling van dit scherm, dan kunnen we die lijn doortrekken naar de toekomst. Zo zien we bijvoorbeeld dat schermen steeds groter worden en meer pixels krijgen (Nielsen, 2012). Maar we zien ook nieuwe technieken zoals de Oculus Rift en Google Glass die het scherm steeds dichter bij het oog brengen. Vooral de afgelopen jaren heeft het scherm een gigantische ontwikkeling gemaakt. Met de huidige tendens kunnen we wel stellen dat die ontwikkeling nog lang niet afgelopen is. Er is op dit moment al een lens ontwikkeld waar een blauwe pixel in zit, een volgend prototype met 8 pixels is onderweg (Anthony, 2011). Het scherm komt steeds dichterbij, tot het punt waar het gewoon op je oog zit. In de toekomst zal je dus naar alle waarschijnlijkheid een laag over de werkelijkheid heen kunnen projecteren, transparant zoals augmented reality of (deels) afgedekt zoals virtual reality. Alleen dan overal en altijd beschikbaar. (zie hoofdstuk 4.1). Op de technische details wordt niet te diep ingegaan. Door een ingrediënt als een scherm de toekomst in te trekken moet er uitgegaan worden van de mogelijkheden die de ontwikkeling biedt. Er wordt dus geen toekomst bepaald, dit is niet mogelijk. Bij elk ingrediënt is

gekeken naar tendensen, die zijn doorgetrokken en daar is een conclusie uit getrokken. Geen toekomstbeeld maar een met zekerheid grenzende waarschijnlijkheid.

Door dit concept blijft men niet in de huidige middelen denken maar is het de bedoeling dat gekeken wordt naar de mogelijkheden van de ingrediënten. Nu is alleen de toekomst van digital en online heel interessant, maar Evident wil de impact zien van die toekomst op bedrijfsprocessen. Hierdoor wordt het relevant voor de B2B markt. Daarom is de volgende uitwerking bedacht.

Het Toekomst Elementen Spel (TES). Om de klant actief te betrekken is het concept uitgewerkt in de vorm van een bordspel. De klant wordt fysiek opgezocht omdat er een discussie uitgelokt moet worden..

3.2 Stappenplan Concept

3.2.1 Voorbereiding

Voorafgaand aan een sessie zullen er verschillende dingen worden voorbereid door de klant (die het spel toegestuurd krijgt). De klant zal voorkeuren voor een bedrijfsproces en trends moeten aangeven om de sessie relevant en nuttig te maken. Omdat de klant alvast na moet denken over verschillende onderdelen van de sessie zal de klant voorbereid zijn en beter mee kunnen praten. Deze voorbereiding zal plaatsvinden in de dagen voorafgaand aan de sessie. Op de dag dat de sessie plaatsvindt moet alles duidelijk zijn voor zowel de klant als Evident.

1. De klant stelt een groep samen die bestaat uit medewerkers die mee gaan doen met de sessie. Dit moet een groep zijn van ongeveer 3 personen.

2. De klant kiest een relevant bedrijfsproces uit. Hierbij kan de klant kiezen uit:

a. Infrastructuur van de organisatie: activiteiten zoals het algemene management, boekhouding, planning en financieel beheer.

b. Human resource management: activiteiten zoals werving, selectie en training van het menselijk kapitaal.

c. Inkoop: activiteiten die komen kijken bij het inkopen van bijvoorbeeld grondstoffen, diensten en het sluiten van goede overeenkomsten.

d. Inkomende logistiek: activiteiten zoals het

ontvangen, distribueren en opslaan van grondstoffen.

e. Productie: het omzetten van de grondstoffen in een product of dienst, activiteiten zoals: assemblage, verpakken en testen.

f. Uitgaande logistiek: activiteiten zoals orderverwerking, transport en distributie.

g. Marketing en verkoop: activiteiten zoals communicatie, promotie en prijszetting.

h. Service: activiteiten zoals installatie, onderhoud en reparatie.

3. Aan dat bedrijfsproces zijn een 15 tal (+-) trends gekoppeld, dit zijn trends die van invloed kunnen zijn op het bedrijfsproces. Van die 15 trends worden er 3 gekozen door de klant en de groep die aan de sessie gaat deelnemen.

3.2.2 Uitvoering

4. De gespreksleider van Evident geeft uitleg over de sessie.

5. Het gekozen bedrijfsproces en de gekozen trends worden neergelegd op het bord. De gespreksleider vraagt aan de groep welke digitale middelen het bedrijf nu gebruikt om het bedrijfsproces uit te voeren. Vervolgens kiezen de deelnemers de ingrediënten uit die bij deze middelen horen, deze worden op het bord gelegd. Je hebt nu 3 verschillende categorieën: het bedrijfsproces, de technische

ingrediënten en de uitgekozen trends.

6. Vervolgens wordt één van de technische ingrediënten vervangen door een toekomstversie van dit ingrediënt.

7. Nu kan er begonnen worden met de discussie. De gespreksleider stelt verschillende vragen die de deelnemers aan het denken zet: We zien nu dat deze techniek in de toekomst deze en deze mogelijkheden biedt. Hoe beïnvloedt dat jou bedrijfsproces als je rekening houdt met deze trend/techniek? Deze stap kan herhaald worden met de overige trends. Er kunnen ook meerdere trends tegelijkertijd behandeld worden. Hier kan mee gevarieerd worden afhankelijk van de input van de klant.

8. Het doel van het gesprek is niet om één toekomstbeeld te vormen. Het doel is om samen met de klant actief na te denken over de toekomstige mogelijkheden van digital en online, en hoe deze ontwikkelingen invloed hebben op de bedrijfsprocessen.

3.3 Waarom dit concept gaat werken

Evident wil dat de klanten actief gaan nadenken over de toekomst van digital en online. Nu kunnen daarvoor bestaande methodes worden gebruikt. Nadeel is dat deze methodes vaak lange trajecten zijn waar professionals voor ingehuurd moeten worden. Er is ook nog geen methode met de focus op online en digital. Met deze tool kan op een luchtige manier binnen enkele uren gewerkt worden. Er zijn ook geen professionals nodig, iedereen kan meedoen zolang er maar een leider is die alles binnen het juiste kader kan houden. De tool houdt zich aan de 3 thema's van Design thinking, mensen (trends), techniek (ingrediënten) en business (bedrijfsprocessen). Door deze thema's met elkaar te combineren kan je alle kanten op. De klant heeft er baat bij om mensen met inzicht op strategisch niveau mee te laten denken. Die personen kunnen het meeste uit de tool halen. Dit geeft Evident een mooie mogelijkheid om op strategisch niveau mee te denken. Om een kader te scheppen waarin men vrij kan brainstormen wordt er aan elk bedrijfsproces een aantal trends gekoppeld. Deze trends moeten niet alleen voor een kader zorgen, maar ook voor nieuwe inzichten. De trends zijn zorgvuldig uitgekozen op relevantie voor het bedrijfsproces (zie hoofdstuk 4.2). Dit moet er voor zorgen dat de uitkomsten van de tool ook daadwerkelijk relevant zijn voor het bedrijf.

Voor elk ingrediënt van digital en online wordt dus een

toekomst versie gemaakt. Dit wordt gedaan door te kijken naar de ontwikkeling van dit ingrediënt, gecombineerd met informatie van experts in de vorm van focusgroepen (zie hoofdstuk 4.1). Het door radicaliseren van trends en tendensen komt uit de scenario planning methode. De gedachte achter de ingrediënten is simpel: als je terug gaat naar de basis en die ingrediënten op een nieuwe manier in elkaar steekt ontstaat er iets unieks. Het concept moet helpen om buiten de bestaande middelen te denken. Het concept is herbruikbaar, het kan op verschillende manieren uitgewerkt worden. Zelfs de huidige uitwerking kan aangepast worden, zo kunnen de kaartjes vernieuwd worden, of er kunnen nieuwe kaartjes toegevoegd worden met bijvoorbeeld nieuwe toekomstvisies van ingrediënten. De focus ligt nu op digital en online maar ook deze kan ingewisseld worden, zolang het maar een technisch thema is. Op die manier blijft het concept uitgaan van de basis elementen van design thinking. Het concept is verder toepasbaar op elk bedrijf in de B2B sector, zolang ze maar gebruik maken van digitale middelen. Evident heeft al contact met prospects en klanten, zij zoekt alleen een hulpmiddel om in discussie te gaan over de toekomst van digital en online. De tool kan dus gebruikt worden om bedrijven op een nieuwe unieke manier te benaderen. Dit geldt voor zowel bestaande klanten of prospects.

3.4 Iteraties & toetsing

3.4.1 Iteraties

Voor dit concept zijn en aantal versies opgesteld. De vorige versie bevatte nog geen menselijke input, alleen een bedrijfsproces en de technische ingrediënten. Nadat we dit concept binnen Evident hadden getest bleek dat de resultaten vaak op elkaar leken (bijlage II). Er waren te weinig variabelen waardoor de uitkomst te voorspelbaar was. Er moest dus nog iets toegevoegd worden. Door terug te vallen op de project methode (design thinking) werd het antwoord snel duidelijk. Er moest naast een technisch en business aspect ook nog een menselijk aspect toegevoegd worden. Hiervoor is gekeken naar de basis van de menselijke behoeftes. Manfred Max-Neef heeft een methode opgesteld waarin de fundamentele behoeftes van de mens zijn uitgewerkt. Helaas bleek bij het implementeren van deze behoeftes geen kader te ontstaan. De behoeftes waren veel te concreet (zie hoofdstuk 4.2). Het menselijke aspect moest dus ergens anders vandaan komen. Bij de methode van scenarioplanning wordt gebruik gemaakt van trends om een kader te creëren. Een trend is een nieuwe uitwerking bij consumenten van een fundamentele menselijke behoefte of wens (Vries, 2014).

Trends kunnen dus ingezet worden als menselijk aspect. Omdat trends zijn op verschillende niveaus is er gekeken welke trends geschikt zijn voor het

concept. Omdat Evident de focus wil leggen op de bedrijfsprocessen vallen de meeste megatrends af. Deze zijn te globaal en de impact van deze trends op de processen is vaak minimaal (een aantal uitzonderingen daargelaten). Vervolgens is gekeken naar meso- en microtrends. Microtrends zijn op productniveau en zijn daarbij relatief kortlopend. Die zijn dus niet geschikt om te gebruiken in een toekomstvisie, vooral omdat het niet de bedoeling is om op productniveau te denken. Om goede mesotrends te vinden is gekeken naar trendkaarten van verschillende instanties, bijvoorbeeld Rijkswaterstaat. Vervolgens is van een groot aantal trendkaarten een selectie gemaakt van trends die relevant zijn voor bedrijfsprocessen. Dit waren er nog altijd ruim 40. Te veel om de klant uit te laten kiezen. Dit zou simpelweg te lang duren. Om dit aantal in te perken is per bedrijfsproces gekeken welke trends het meest relevant waren. Er is hierbij twee keer door twee verschillende personen een selectie gemaakt. Daarna zijn de trends die niet bij beide voorkwamen individueel besproken. Zo ontstond er een selectie van ongeveer 20 trends per bedrijfsproces. Trends die relevant zijn en een goed denkkader geven.

3.4.2 Toetsing

Door de aflatest was ontdekt dat er een menselijke factor miste in het spel. Na het verwerken van de

feedback die naar voren kwam tijdens die test is nog een betatest gedaan (bijlage III x & figuur 3.4.1 & 3.4.2). Dezelfde testcase als bij de aflatest is herhaald met andere werknemers van Evident. De resultaten waren dit keer aanzienlijk beter. Er waren nog wel een aantal trendkaartjes die niet bleken te werken als kader. Deze zijn verwijderd uit het spel. Denk hierbij aan de volgende trend: herbestemmen en tijdelijk gebruik. Deze trend was specifiek gericht op de bouw sector en dus ongeschikt voor veel branches. Er bleken ook nog een aantal trendkaartjes tussen te zitten die vrijwel dezelfde betekenis hadden. Deze moesten dus samengevoegd worden. Zo zijn de trends flexibele organisaties en flexibel werken samengevoegd naar een nieuw kaartje, van vast naar flex.

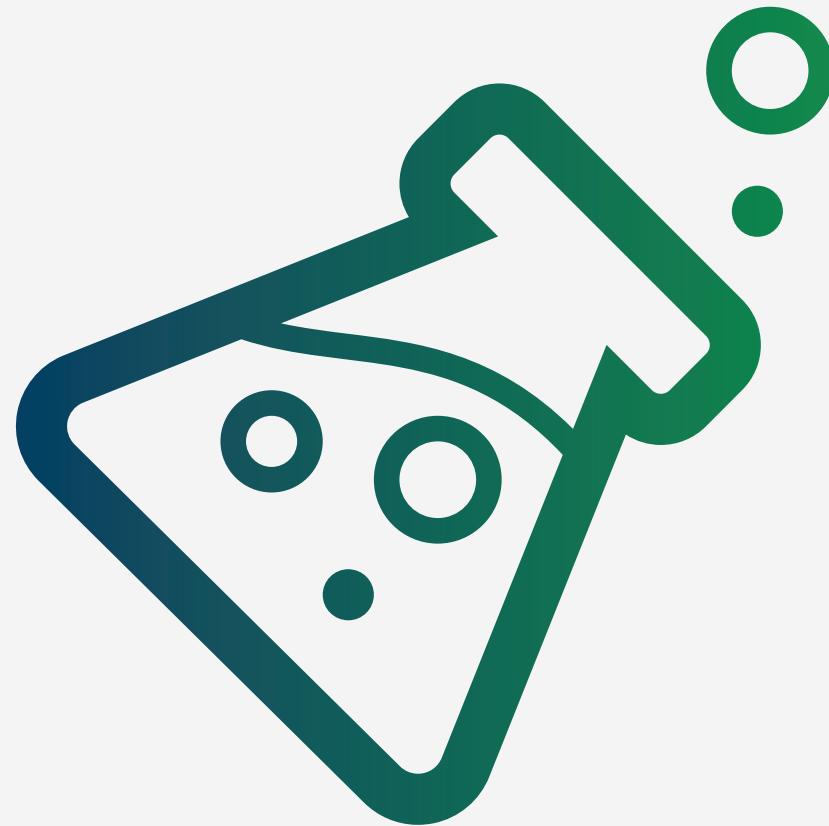


figuur 3.4.1 Het testen van versie 3



figuur 3.4.2 Het testen van versie 3

'If i knew what it was we were doing, it would not be called research, would it? '



4 Vervolgonderzoek

4.1 Hoe ziet de toekomst van elk digital ingrediënt er uit?

4.1.1 Methode

De uitwerking van het concept gaat uit van de 8 basis ingrediënten van digital. Van deze ingrediënten moet een toekomstvisie bepaald worden. Dit is als volgt aangepakt. Van elk ingrediënt van digital wordt een tijdlijn gemaakt waarop de ontwikkeling van dat ingrediënt te zien is (figuur 4.1.1, 4.1.2 & 4.1.3). Op die manier wordt de ontwikkeling, en de snelheid van die ontwikkeling, in kaart gebracht. Met behulp van die tijdlijn kunnen vervolgens tendensen ontdekt worden (figuur 4.1.4). Vervolgens kunnen die tendensen doorgetrokken worden naar de toekomst.

Alle ingrediënten:

- scherm
- (video)camera
- opslag
- batterij
- data verbinding
- microfoon
- speaker
- processor

Als eerste wordt één van de belangrijkste ingrediënten behandeld, het scherm. De mens is visueel ingesteld en hecht een hoop waarde aan dit zintuig. Met het ingrediënt scherm bedoelen we dus alle schermen, van

tv's tot mobiele telefoons tot de jumbotronen op Timesquare. Door middel van deskresearch is grondig onderzoek gedaan naar dit ingrediënt, vervolgens is een tijdlijn opgesteld met de ontwikkeling van het scherm. Eisen aan die tijdlijn zijn strikt. Of het moet een nieuwe techniek betreffen of er moet een nieuwe standaard in kwaliteit zijn ontstaan (bijvoorbeeld HD of UltraHD/4K). Op deze manier is per ingrediënt een tijdlijn opgesteld van oorsprong van de techniek tot 2015.

Deze tijdlijn is uitgewerkt op papier waarna deze behandeld is in een focusgroep. Doel van die focusgroep was het ontdekken van tendensen in de tijdlijn, en deze doortrekken naar de toekomst. De experts werden aangemoedigd om vooral te denken in de mogelijkheden van de technieken. Het protocol dat gebruikt is tijdens deze focusgroepen is te vinden in de bijlage (bijlage I). Er is gekozen voor een focusgroep gekozen om de mening van verschillende experts tegelijkertijd te horen. Door die discussie ontstaan nieuwe inzichten die voor de ontwikkeling van het concept nuttig zijn. De dynamiek van het focusgroep gesprek kan helpen om de belangrijkste tendensen te ontdekken en vaststellen welke visies de andere experts delen. De samenvattingen van de focusgroepen zijn verwerkt tot intern document. Dit dient als bron voor het onderzoek (Intern Evident, 2015)

4.1.2 Focusgroepen

Scherm

Bij schermen is te zien dat deze in eerste instantie kwalitatief steeds beter werden (Hemert, 2013), deze trend zet nu nog door maar het is de vraag of er wel behoefde is aan de volgende stap (het 8K scherm) (Furchtgott, 2013). Vervolgens zag je een focus op meer zuinige technieken, dit heeft te maken met de groene trend van de afgelopen jaren (McCabe, 2010), maar ook met het gebruik van schermen in smartphones, die zuinig aan moeten doen met het verbruik. Daarna zag je veel nieuwe technieken, virtual reality, augmented reality, google glass. Het scherm kwam steeds dichter bij het oog te zitten (Miltenburg, 2015).

Uitkomst focusgroep

De experts waren het er allemaal over eens: het scherm wordt in de toekomst een augmented reality laag over de werkelijkheid heen. Zo kan je altijd en overal op projecteren, vanuit je oog. Op je bureau heb je dus geen monitor meer staan, maar een glasplaat waar je vervolgens op projecteert. Je werk naar een ander "scherm" verplaatsen is gewoon een kwestie van swipen. Door deze ontwikkeling draag je dus geen scherm meer mee, het is er gewoon, overal en altijd (Intern Evident, 2015).

Camera

De evolutie van de (video)camera is er één met een lange geschiedenis. De eerste foto werd al in 1826 gemaakt (Brown, 2002). Bij de camera's zijn twee ontwikkelingen te zien. Camera's krijgen steeds betere kwaliteit, ze filmen tegenwoordig al in 8K (Marine, 2015). Aan de andere kant zie je dat camera's steeds compacter worden. Tegenwoordig zit in elke telefoon een camera. De laatste jaren zien we steeds meer toepassingen voor camera's. Zo heb je nu camera's die 360 graden om zich heen kunnen filmen (360fly.com). Handig voor bijvoorbeeld beveiliging en extreme sports, zo mis je niets. Ook de 3d camera is volop in ontwikkeling ("The history of 3D technology", 2014), al zijn de toepassingen nog schaars omdat de consument nog voornamelijk op 2d monitors werkt.

Uitkomst focusgroep

Volgens de experts zal de rol van de camera langzaam veranderen. Het zal steeds meer gebruikt worden als sensor. De toename in kwaliteit zal langzaam afvlakken. De mogelijkheden met die beelden zal echter exponentieel toenemen. Denk aan herkenningsoftware, camera's herkennen mensen van grote afstand en kunnen inspelen op jou aanwezigheid. Auto's kunnen zelf rijden omdat camera's gevaren

herkennen. Niet alleen mensen kunnen herkend worden maar ook bewegingen van handen, ogen en mond. Waar vervolgens weer acties aan gekoppeld kunnen worden. Zo zullen oude input devices langzaam verdwijnen. Daarnaast zullen camera's de mogelijkheid hebben om afstanden in te schatten en hiermee dus ruimtes kunnen scannen zodat projecties in die ruimte ook het juiste formaat hebben (Intern Evident, 2015).

Speaker

Speakers en microfoons hebben veelal dezelfde ontwikkeling doorgemaakt. Via reverse engineering is van de eerste microfoon de eerste speaker gemaakt (Robjohns, 2010). Telkens als er één zich ontwikkelde en een nieuwe techniek toegepast werd, dan zou de ander snel volgen met dezelfde techniek. Eén van de tendensen die je ziet is dat de kwaliteit steeds beter werd, terwijl het formaat steeds kleiner werd (Normandin & Normandin, 2014). De ontwikkeling van deze techniek verloopt niet erg snel. In 1925 is de dynamische speaker geïntroduceerd, een techniek die nu nog steeds de industiestandaard is (Normandin & Normandin, 2014). Toch zijn de laatste jaren wel wat ontwikkelingen geweest. Zo is het steeds beter mogelijk om geluid te richten via parametric speakers ("What is a parametric speaker?", 2015). Bone

conduction speakers geven via trilling de sensatie dat het geluid van binnen je hoofd komt, zonder daarbij je oren af te dekken zoals bij een headset. Zo word je niet afgesloten van omgevingsgeluid (J Kiger, 2012).

Uitkomst focusgroep

In de toekomst is het met speakers mogelijk om geluid perfect te richten. Zo kunnen individuen benaderd worden met een persoonlijke boodschap. Via verbeterde bone conduction technieken kun je overal instructies krijgen zonder naar een scherm te hoeven kijken. Handig voor als je op moet letten, bijvoorbeeld in het verkeer. Geluid komt van binnen je hoofd en kan veel persoonlijker worden omdat niemand anders het kan horen (Intern Evident, 2015).

Microfoons

In 1966 is de Shure M85 geïntroduceerd. Een microfoon die nu nog altijd de industiestandaard is bij concerten (Clark, 2008). Net als bij speakers ontwikkelt deze techniek zich op hardware gebied dus niet heel snel. Microfoons worden steeds kleiner en leveren steeds betere kwaliteit, deze tendensen zijn al jaren aanwezig (Robjohns, 2010). Ook wordt geluid beter gefilterd, zo heb je steeds minder last van ruis. Daar waar de ontwikkeling van de hardware misschien niet baanbrekend is, is de ontwikkeling van de software dat

wel. Kijk bijvoorbeeld naar voice recognition software.

Uitkomst focusgroep

In de toekomst zul je door middel van spraakprofielen perfecte voice recognition hebben. Niet alleen je woorden worden dus vertaald naar een digitaal signaal, je stem wordt ook daadwerkelijk herkend. On the fly zal jouw stem, met al zijn karakteristieke trekjes, vertaald worden naar bijvoorbeeld Spaans of Japans. Zo wordt internationaal handelen een stuk gemakkelijker. Microfoons worden ingezet als sensors en zullen overal te vinden zijn. Hierdoor wordt het mogelijk overal voice commando's te geven (Intern Evident, 2015).

Opslag

De ontwikkeling van opslag volgt een redelijk voorspelbaar patroon. De capaciteit wordt steeds groter en het formaat steeds kleiner. Waar in 1956 een opslagruijte van 5 MB je hele huiskamer in beslag nam past 512 gigabyte tegenwoordig op je vingertopje (Pingdom, 2008). Toch zal dit patroon langzaam gaan veranderen, heel veel kleiner kunnen geheugen kaarten niet worden terwijl de vraag voor meer opslagruijte steeds groter wordt (A Taub, 2004). Ook de snelheid van de verschillende opslagmethodes ontwikkelt zich volgens een voorspelbaar patroon. Nu zijn er Solid State Drives (SSD's) die snelheden halen tot wel 550 MB

per seconde (Santoss, 2015). Uiteindelijk is er nu ook de Cloud, je eigen persoonlijke online opslagruijte. Dit biedt potentieel onbeperkte opslagruijte, zolang je maar over een onbeperkte verbinding beschikt.

Uitkomst focusgroep

Volgens de experts kunnen we over opslag snel kaar zijn. Binnen afzienbare tijd is dat geen probleem meer. Al je gegevens staan dan in de cloud en zijn direct beschikbaar als je ze nodig hebt. Er is geen behoefte meer om opslag met je mee te dragen. Dit maakt het wisselen tussen verschillende devices ook vloeinder (Intern Evident, 2015).

Verbinding

De laatste jaren zijn de verbindingen veel sneller geworden. Deze trend zal ook zeker de komende tijd doorzetten (Maxwell, 2013). Glasvezelverbindingen kunnen enorme snelheden aan. Het enige obstakel zijn de draadloze verbindingen. Er past maar een beperkt aantal data over verschillende frequenties. En die frequenties beginnen vol te raken (Nu.nl, 2015).

Uitkomst focusgroep

Volgens onze experts zullen verbindingen in de toekomst overal beschikbaar zijn. Er is geen behoefte meer aan een bekabelde versie, de draadloze versie is net zo snel en stabiel. Dit zorgt voor een naadloze overgang van

binnen naar buiten. De snelheid zal de komende jaren alleen maar toenemen, tot het geen belemmering meer is voor de vraag van de consument. De data zal via licht overgebracht worden. Nu zien we dit al in glasvezelvorm. Licht is natuurlijk zeer snel en kan daarom dus ook snel data overbrengen (Intern Evident, 2015).

Voeding

De batterij kan een enorme beperking hebben op een device. Batterijen van tegenwoordig kunnen maar met moeite voldoen aan de vraag van de devices. Smartphones gaan nauwelijks een dag mee, waar mobiele telefoons vroeger makkelijk een week mee konden. Er wordt steeds meer gevraagd van batterijen en deze vraag zal blijven stijgen. Van de huidige lithium ion batterij zijn de limieten bijna bereikt (Batteryuniversity.com, 2010). Er zijn een aantal alternatieven in ontwikkeling maar echt snel gaat deze ontwikkeling niet (Berg, 2015). Inductie laden is op dit moment in ontwikkeling waardoor je een telefoon draadloos op kunt laden. Helaas moet de telefoon hiervoor wel op een plaat liggen, wel draadloos maar niet mobiel dus.

Uitkomst focusgroep

Volgens de experts moet er een omslagpunt komen, een nieuwe ontwikkeling gedreven door de vraag van de markt. Gebruikers accepteren nu nog dat ze hun device

elke dag moeten opladen, maar uit verschillende polls is gebleken dat gebruikers liever een dikkere telefoon hebben die langer mee gaat dan een ultra dunne telefoon die het net een dag volhou (Smith, 2015). Al zijn er natuurlijk ook onderzoeken die het tegenovergestelde beweren (Vleugel, 2012). Er zal dus een omslagpunt komen waarna devices of weer langer mee gaan, of alsnog een dag mee gaan maar in enkele seconden opgeladen kunnen worden. Volgens onze experts zal deze omslag zorgen voor een revolutie in de transportwereld. Ook draadloos opladen zal in de toekomst mogelijk zijn, tot over een aantal meter, waardoor je batterij dus nooit meer een obstakel zal zijn (Intern Evident, 2015).

Processor

De drijvende kracht achter alle digitale devices is de processor. Al 50 jaar is de ontwikkeling van de processor volgens de wet van Moore verlopen. Die 'wet' stelt dat elke anderhalf jaar het aantal transistors op de processor verdubbelt, en de oppervlakte en prijs hetzelfde blijft (Moore, 1998). Elke keer als men dacht dat de wet niet meer op zou gaan was er een technische doorbraak waardoor de wet toch op ging (Nu.nl, 2015). Ondertussen zijn de transistors op de processors al van microscopisch klein niveau, men vraagt zich dus weer af of het nog wel kleiner kan. Ook ziet men dat

processorkracht vaak al in overvloed beschikbaar is, dus men moet zich afvragen of het nuttig is om veel te investeren in het verbeteren van de processor (Brolda, 2012).

Uitkomst focusgroep

Volgens de experts zullen processors in de toekomst vooral goedkoper worden. Ze zullen overal ingezet worden. Als veel producten smart producten worden en met elkaar kunnen communiceren ontstaan er talloze mogelijkheden. Of de wet van Moore zich nu voortzet of niet, de snelheid blijft toenemen als daar vraag naar is. De techniek wordt door de vraag van de mens gedreven. Veel huishoudelijke apparaten zullen dus een processor krijgen en 'smart' worden. Voor de processen die meer rekenkracht vereisen zal er vanuit de cloud gewerkt worden. Het is veel efficiënter om rekenkracht centraal te bundelen en te kopen als dit nodig is. Dit komt voort uit de trend 'delen het nieuwe hebben' (Intern Evident, 2015).

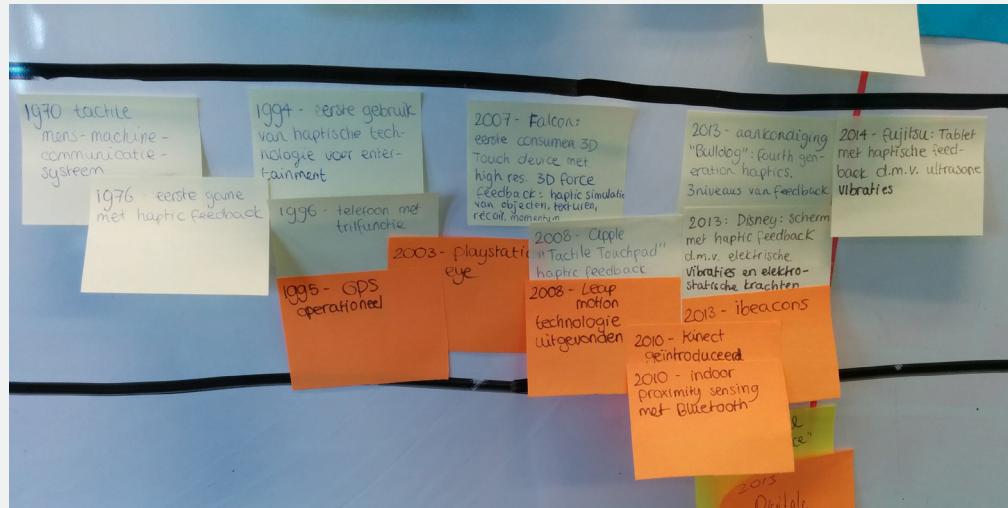
4.1.3 Conclusie

Elk ingrediënt heeft zijn eigen ontwikkeling doorgemaakt. Door deze op een tijdlijn te plotten werd duidelijk hoe snel die ontwikkeling de laatste jaren is gegaan. De experts hadden door een uitgebreiden briefing al een goede basis aan informatie. Door

vervolgens de tendensen te bespreken ontstonden er lijnen in die ontwikkelingen. Bij schermen bijvoorbeeld zag je dat er zuinigere technieken op de markt kwamen zodra de groene trend in opkomst was. Door samen met de experts die lijnen door te trekken zijn interessante toekomstversies ontstaan. Deze moeten voldoende inspiratie geven om een discussie op gang te brengen. Door de uitkomst van deze focusgroepen wordt het traject voor de klant een stuk korter. Daar waar je met scenario planning deze stap elke keer opnieuw moet nemen is hier het moeilijkste werk al gedaan door experts.



figuur 4.1.1 Tweede versie tijdlijn, met apart de basisingredienten



figuur 4.2.3 Close-up tijdlijn 2



figuur 4.1.2 Tweede versie tijdlijn, met apart de basisingredienten



figuur 4.2.4 Tijdlijn uitgewerkt met tendensen tijdens focusgroep.

4.2 Op welke manier kunnen de menselijke eigenschappen verwerkt worden in het concept?

Nadat er een eerste mock-up versie van het concept was uitgewerkt bleek dat alleen de technische ingrediënten, gecombineerd met de bedrijfsprocessen, voorspelbare resultaten opleverde (bijlage II). Doel van dit onderzoek is om te kijken met welke methode de menselijke eigenschappen toegevoegd kunnen worden. Deze deelvraag wordt door middel van deskresearch en een interview beantwoord. Door de mens toe te voegen aan het geheel zijn alle drie de pilaren van Design Thinking gedekt. Technolgy zijn de digitale ingrediënten, business de processen in organisatie en als laatste werd er gezocht naar het verbindende element: human values.

4.2.1 Maslow

De zoektocht begon met het kijken naar de mens: wat wil de mens? Er is gekeken naar de bekende piramide van Maslow (figuur 4.2.1), een hiërarchische ordening van behoeften. Door middel van een piramide omschreef Maslow universele menselijke behoeften. Het idee wat hierbij centraal stond was dat de mens pas streeft naar behoeften hoger in de piramide, wanneer de lager geplaatste behoeften waren voltooid (Rambo, 2014).

Maslow's behoeftehiërarchie ziet er als volgt uit (Rambo, 2014):



figuur 4.2.1 Maslow piramide

1. Organische of lichamelijke behoeften, onder deze fysiologische behoeften vallen onder meer behoefte aan slaap, eten, drinken en het uitscheiden van ontlasting. Hieronder vallen ook seks en andere lichamelijke zaken zoals sport en comfort.
2. Behoefte aan veiligheid en zekerheid, de mens zoekt veiligheid in een georganiseerde kleine of grote groep. Dit kan bijvoorbeeld de buurt, het gezin of het

bedrijf zijn. Typische voorbeelden zijn: huisvesting, werk en relaties.

3. Behoefte aan saamhorigheid, behoefte aan vriendschap, liefde en positief-sociale relaties.
4. Behoefte aan waardering, erkenning en zelfrespect, die de competentie en het aanzien in groepsverband verhogen; het belang hechten aan de status in sociaal verband.
5. Behoefte aan zelfverwerkelijking is de behoefte om persoonlijkheid en mentale groeimogelijkheden te ontwikkelen.
6. Behoefte aan zelfontplooiing. In de latere fasen van het leven van de mens nuanceert hij zijn visie op zelfactualisering en legt hij de nadruk op het ontplooien van zichzelf.

De piramide van Maslow is een model uit 1943 en wordt vandaag de dag nog steeds veel gebruikt, het is een model wat zichzelf vele jaren heeft bewezen. De piramide bleek alleen nog geen goed uitgangspunt voor het menselijke deel te zijn. Het model is erg algemeen en spreekt weinig tot de verbeelding. De termen zijn te algemeen om te inspireren en daarom niet geschikt.

4.2.2 Fundamental human needs

Er is gezocht naar een uitgebreider model wat de behoeften van de mens weergeeft. Fundamental Human Needs is een classificering van de fundamentele menselijke behoeften (Shift magazine, 2015). Het is ontwikkeld door Manfred Max-Neef en zou toepasbaar zijn op verschillende culturen en in verschillende tijdsgeesten. Fundamental Human Needs onderscheidt negen fundamentele behoeften van de mens: levensonderhoud, bescherming, genegenheid, begrip, deelname, vrije tijd, schepping, identiteit en vrijheid. Deze negen behoeften uiten zich op vier verschillende manieren in het leven: mensen willen iets zijn, iets hebben, iets doen en interacteren. Max-Neef combineert deze vier uitingen met de negen fundamentele behoeften en komt daardoor uit op een tabel met veel behoeften van de mens (figuur 4.2.2)

Het model van Max-Neef gaf veel inzichten in de behoeften van de mens (figuur 4.2.3). Het gaf meer specifieke inzichten dan de piramide van Maslow. Het model van Max-Neef bleek alleen niet geschikt te zijn voor TES. Het model bevat teveel onderdelen die te specifiek zijn, hierdoor is het kader te beperkt en neemt het een groot deel eigen invulling weg bij de deelnemers. Daarnaast waren de losse onderdelen van het model niet inspirerend genoeg om tot nieuwe inzichten te komen.

Fundamental Human Needs	Being (qualities)	Having (things)	Doing (actions)	Interacting (settings)
subsistence	physical and mental health	food, shelter work	feed, clothe, rest, work	living environment, social setting
protection	care, adaptability autonomy	social security, health systems, work	co-operate, plan, take care of, help	social environment, dwelling
affection	respect, sense of humour, generosity, sensuality	friendships, family, relationships with nature	share, take care of, make love, express emotions	privacy, intimate spaces of togetherness
understanding	critical capacity, curiosity, intuition	literature, teachers, policies educational	analyse, study, meditate, investigate,	schools, families universities, communities,
participation	receptiveness, dedication, sense of humour	responsibilities, duties, work, rights	cooperate, dissent, express opinions	associations, parties, churches, neighbourhoods
leisure	imagination, tranquillity spontaneity	games, parties, peace of mind	day-dream, remember, relax, have fun	landscapes, intimate spaces, places to be alone
creation	imagination, boldness, inventiveness, curiosity	abilities, skills, work, techniques	invent, build, design, work, compose, interpret	spaces for expression, workshops, audiences
identity	sense of belonging, self-esteem, consistency	language, religions, work, customs, values, norms	get to know oneself, grow, commit oneself	places one belongs to, everyday settings
freedom	autonomy, passion, self-esteem, open-mindedness	equal rights	dissent, choose, run risks, develop awareness	anywhere

figuur 4.2.2 Max-neef model gevisualiseerd

4.2.3 Trends

Vervolgens is er gezocht naar een vorm van menselijke behoeften dat inspirerend genoeg is, een kader schept, genoeg vrijheid geeft om vrij te denken en in deze tijd en in de toekomst past. Omdat dit een lastig onderdeel is, is er hulp ingeschakeld van experts. Een bezoek aan het scenarioplanningsbureau Jester bracht interessante inzichten voor het menselijke deel. Twee experts van Jester (zie bijlage VI) gaven aan dat het interessant is om voor het menselijke deel trends erbij te betrekken. Omdat een trend in feite een uitwerking is van een fundamentele menselijke behoefte (Vries, 2014).

Om trends te verwerken in TES is het van belang om duidelijk te krijgen wat trends zijn.

De definitie van een trend is moeilijk te verwoorden. Maenhoudt (2003) beschrijft een trend als volgt; "Er kan pas echt van een trend gesproken worden wanneer een bepaalde benadering of opvatting zoveel kracht en invloed krijgt dat het in staat is om door de reeds bestaande opvattingen en maatschappelijke barrières te breken, ze uit te schakelen of ze verzwakken." (p. 16)

Voor TES is gekozen voor trends op macro- en mesoniveau. Deze trends gaan lang door in de toekomst (5-20 jaar) en zeggen wat over de mens en

maatschappij. Trends zijn inspirerend en geven een goed kader.

Om tot interessante trends te komen is er gezocht naar trends die sinds de opkomst van digital groot zijn geworden. Op aanbeveling van Jester tijdens het interview (bijlage VI) zijn twee bestaande sets van trendkaarten, van RWS Next (www.rijkswaterstaat.nl) en Ynnovate fonds (www.ynnovatefonds.nl) gecombineerd om vervolgens een selectie te maken van interessante trends voor het Toekomst Elementen Spel. De trends zijn geselecteerd op de volgende criteria:

- De trend moet verbonden zijn met digital;
- De trend moet inspirerend zijn;
- De trend moet toepasbaar zijn op de processen van organisaties.

Na een selectiesessie zijn de volgende trends uitgekozen om te gebruiken in TES (in bijlage VIII staan de trends met beschrijving):

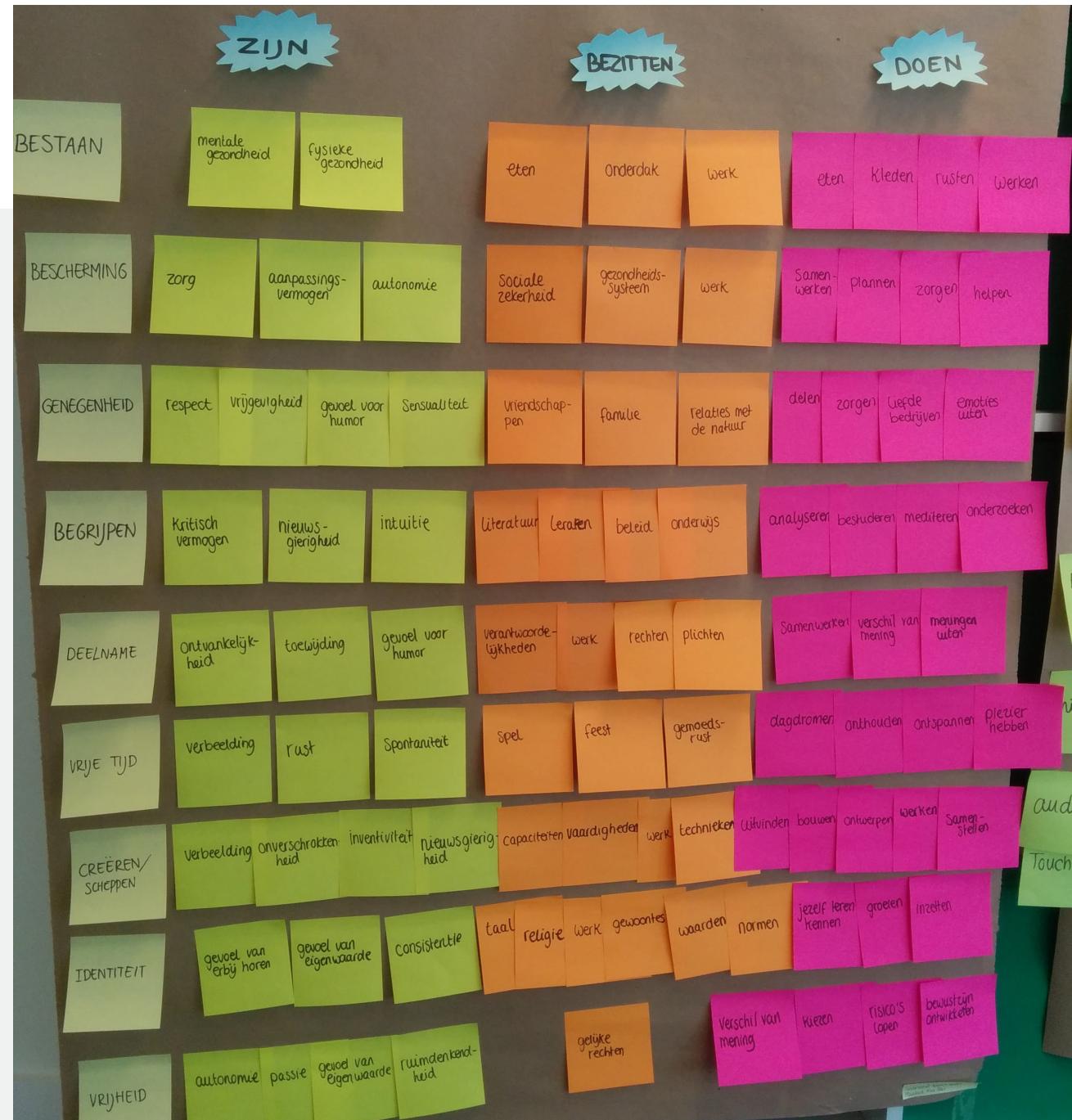
- Circulaire economie
- Hyperconnected world/digitale wereld
- Kennis is macht
- Internet of Things
- Netwerksamenleving
- Robotisering

- Transparantie
- Gemak en comfort
- Individualisering
- Informatieovervloed
- Big data
- Delen: het nieuwe hebben
- Sociaal ondernemerschap
- Generatie Z
- Macht van de massa
- Mondialisering
- Do it yourself
- Beleveniseconomie
- Duurzaam wordt gewoon
- E-commerce
- Stad als magneet
- Multimodaal reizen en goederenvervoer
- 3D printen
- Prosumers en crowdfunding
- Co-creatie
- Online privacy
- Van vast naar flex
- Disintermediatie

Sommige trends zijn interessanter voor het ene proces van de organisatie dan de andere. Daarom zijn de trends opgedeeld op basis van de processen. Deze indeling is te vinden in bijlage XI.

4.2.4 Conclusie

Het toevoegen van het menselijke aspect moest zorgen voor een extra variabele bij de tool. Er moesten meer factoren komen om meer variatie in de uitkomsten te krijgen. Na onderzoek zijn drie opties naar voren gekomen. De Maslow methode viel af omdat het model erg algemeen heeft en weinig inspiratie geeft voor nieuwe inzichten. Het fundamental human needs principe van Manfred Max-Neef viel ook af, omdat deze heel specifiek is en weinig ruimte overlaat voor interpretatie. Er moet dus iets gevonden worden wat algemeen genoeg is om op verschillende manieren te interpreteren en specifiek genoeg om inspiratie te bieden. Het antwoord zat al in het eerste onderzoek, de trendanalyse. Een trend is een nieuwe uitwerking bij consumenten van een fundamentele menselijke behoefte of wens (Vries, 2014). Ze bieden inspiratie en kunnen een richting geven aan de denkrichting.



figuur 4.2.3 Uitwerking fundamental human needs van Max-Neef

'The best way to predict the future is to create it'



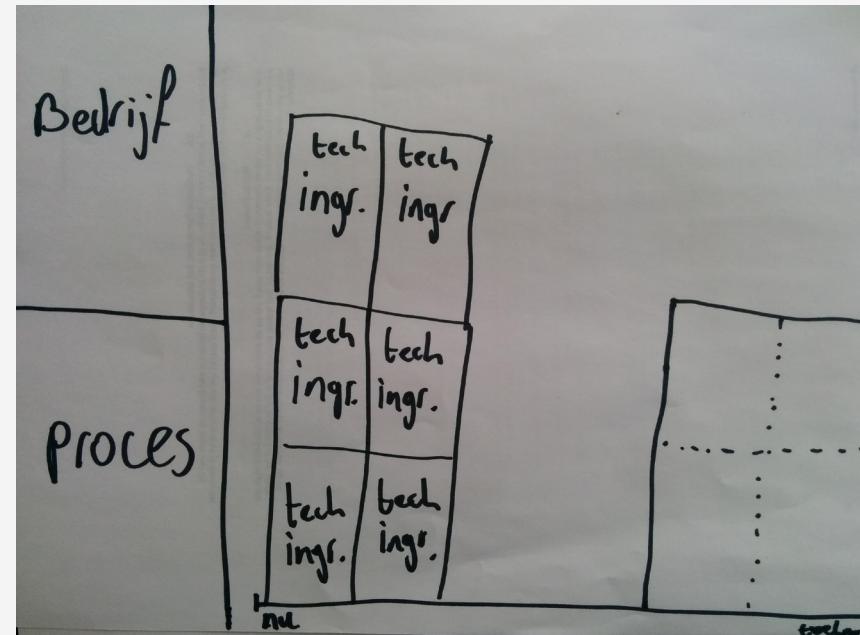
5 Visualiseren

5.1 Visualisering bordspel

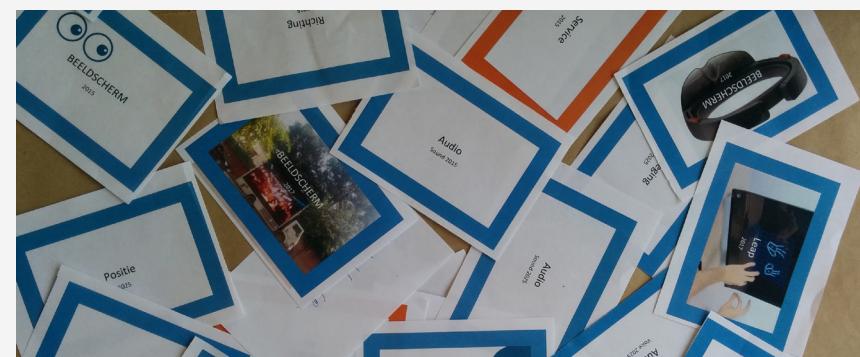
Om het spel te visualiseren zijn verschillende mock-ups gemaakt. Dit is gedaan omdat het concept steeds lastiger werd om uit te leggen. Visualiseren van de uitwerking heeft dit verholpen. Dit is door het hele traject gedaan. Zodoende zijn er van verschillende iteraties van het concept visuals gemaakt.

5.1.1 Versie 1

De eerste visualisatie is een mock-up, geschets op A4 papier (figuur 5.1.1). Deze diende in eerste instantie alleen om uitleg te geven over het concept. Later is deze eerste versie gebruikt om de eerste alfatesten mee uit te voeren. De ingrediënt kaartjes waren simpel maar doeltreffend uitgewerkt (figuur 5.1.2). In deze versie zijn de verschillende toekomstvisies al simpel vormgegeven.



figuur 5.1.1 Alfa versie speelbord.

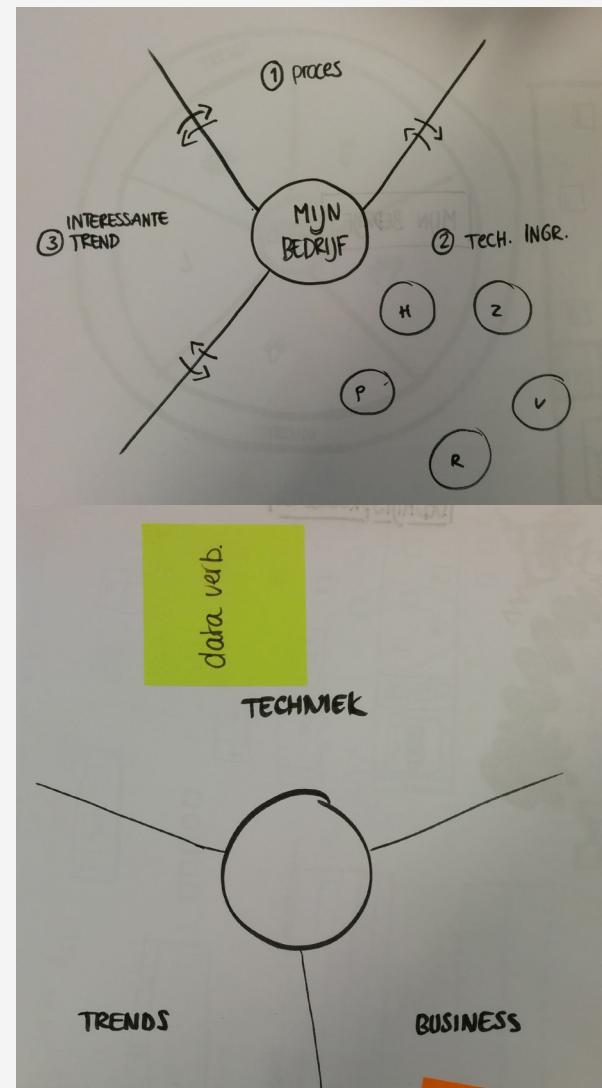


figuur 5.1.2 Eerste uitwerking speelkaarten

5.1.2 Versie 2

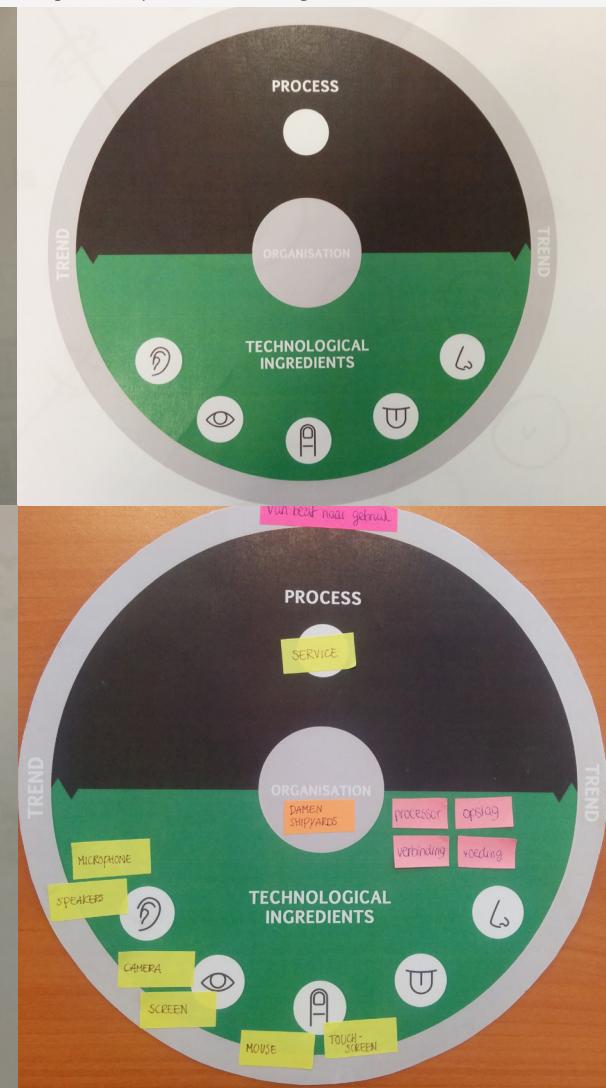
De tweede visualisatie bestond uit een rond speelbord met post-its als processen en ingrediënten (figuur 5.1.4 & 5.1.6). Om een onderscheid te maken tussen de verschillende ingrediënten waren ze geordend op de zintuigen van een mens. Helaas bleken maar 3 zintuigen vertegenwoordigd te zijn door de ingrediënten, proeven en ruiken zaten er niet bij. Om verwarring te voorkomen zijn de zintuigen dus geschrapt in de derde versie (figuur 5.1.3 & 5.1.4) Deze versie heeft al wel (letterlijk) een kader voor trends. De bedoeling was dat deze trends als transparant vel over het spel heen werd gelegd. Om zo letterlijk een kader te geven. Helaas was het op die manier slechts mogelijk 1 trend over het spel heen te leggen. De speelkaarten zijn hier tijdelijk vervangen door post it's. Omdat de originele kaarten te groot waren voor het kleine speelbord.

figuur 5.1.3 Eerste opzet speelbord met trends, hier nog met zintuigen



figuur 5.1.4 Testen speelbord met trends, zonder zintuigen.

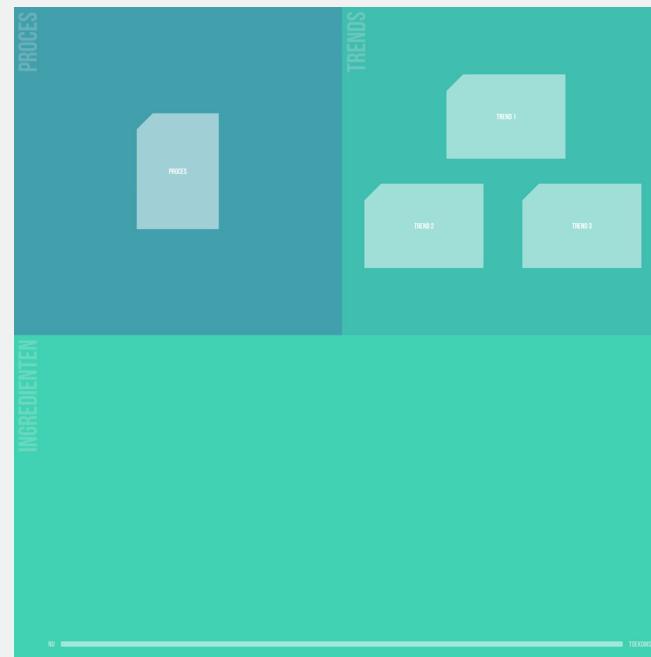
figuur 5.1.5 Speelbord met trends gevisualiseerd, versie 2



figuur 5.1.6 Speelbord versie twee tijdens testen

5.1.3 Versie 3

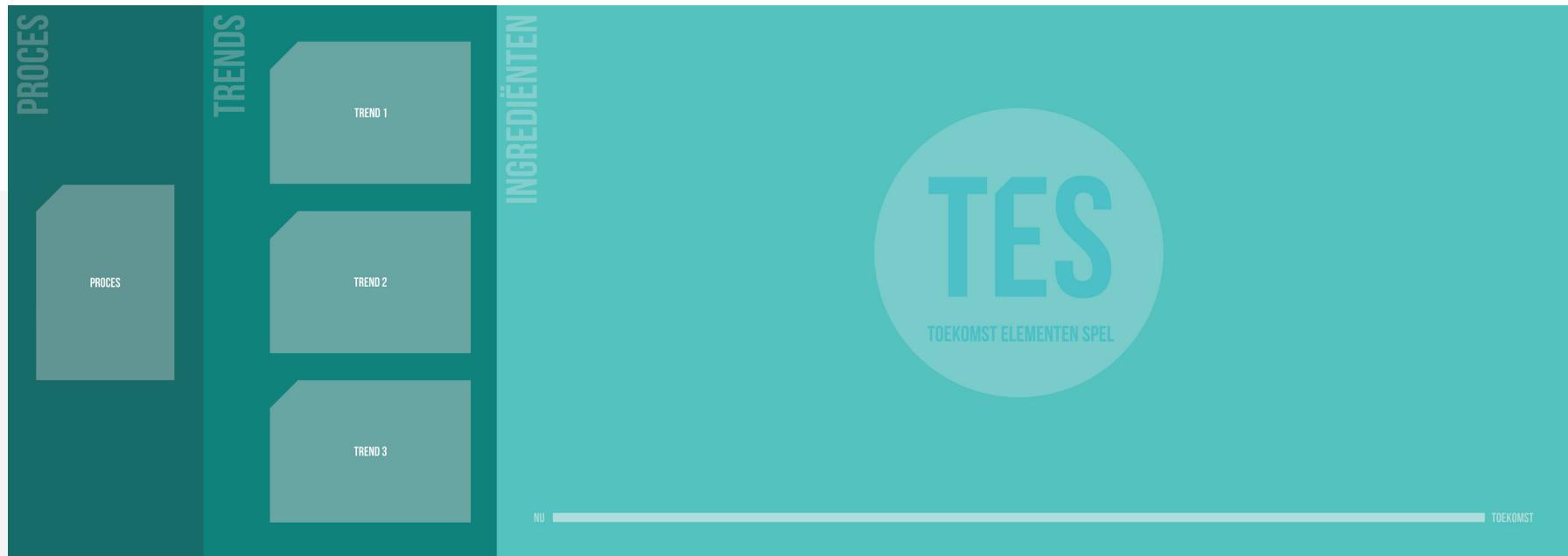
De derde versie heeft een aantal iteraties doorstaan. De vorm van het speelbord is een paar keer aangepast, van een vierkant speelbord naar een rechthoek. De vierkante vorm miste een duidelijke volgorde van spelen. (figuur 5.1.7 & 5.1.8) Om geen verwarring te zaaien is dus gekozen voor een rechthoekig bord waar duidelijk van links naar rechts gewerkt wordt (figuur 5.1.9 & 5.1.10) Deze derde versie heeft ook de technische ingrediënten op kaartjes die omgedraaid kunnen worden. Op deze manier kunnen de deelnemers makkelijker spelen met de ingrediënten, de toekomstversie hoeft er niet bij gezocht te worden. Als extra verduidelijking bij de tekst op de kaartjes is een kleine afbeelding toegevoegd. Deze is abstract gehouden zodat het geen beperking vormt voor de discussie.



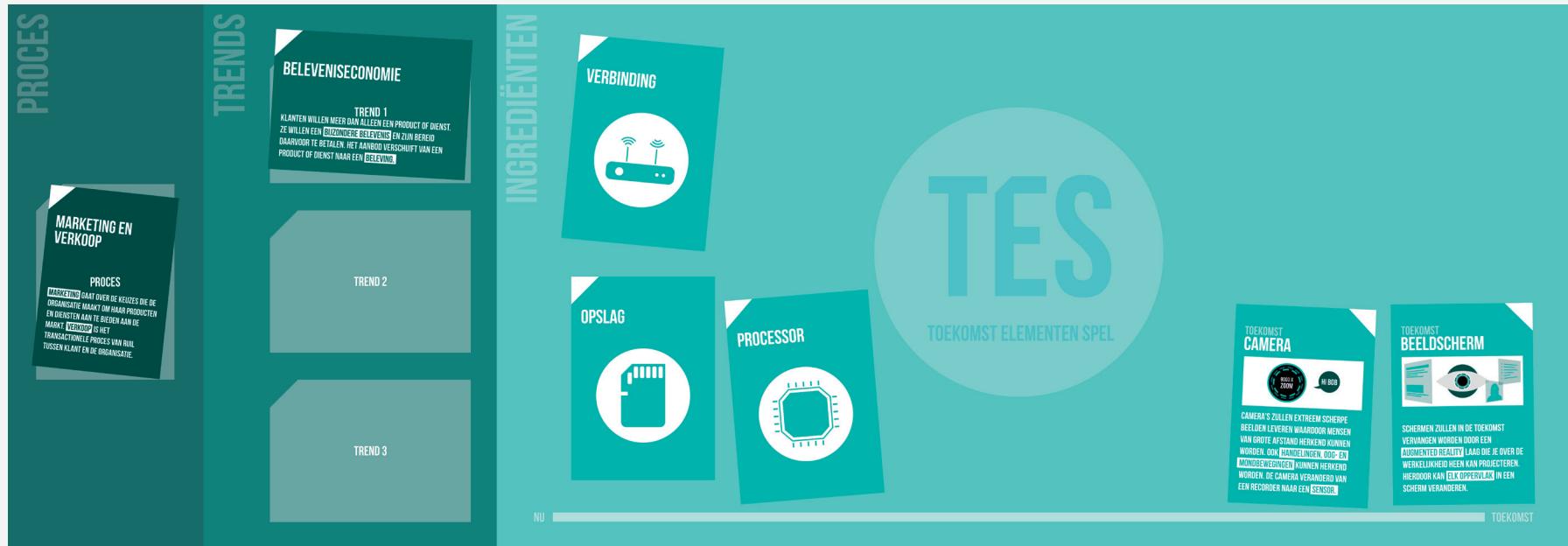
figuur 5.1.7 bordspel vierkant, zonder speelkaarten in RGB vorm



figuur 5.1.8 bordspel vierkant, met speelkaarten in RGB vorm



figuur 5.1.9 Speelbord versie 3, de definitieve versie



figuur 5.1.10 Speelbord versie 3, de definitieve versie met speelkaarten

5.2 Speelkaarten

De derde versie heeft ook de technische ingrediënten op kaartjes die omgedraaid kunnen worden (figuur 5.2.5 & 5.2.6). Op deze manier kunnen de deelnemers makkelijker spelen met de ingrediënten, de toekomstversie hoeft er niet bij gezocht te worden. Als extra verduidelijking bij de tekst op de kaartjes is een kleine afbeelding toegevoegd. Deze is abstract gehouden zodat het geen beperking vormt voor de discussie (figuur 5.2.5).

De trendkaarten zijn op de voorkant voorzien van de trendnaam met korte toelichting (figuur 5.2.4). Om de gebruiker op weg te helpen zijn de sleutelwoorden uitgelicht. Op deze manier kan de gebruiker even snel kijken wat er bedoeld wordt met de trend. Mocht het door de sleutelwoorden niet duidelijk worden kan de hele tekst gelezen worden. Op de achterkant is het TES logo te vinden (figuur 5.2.3). Door het afgesneden hoekje past de kaart maar op één manier op het speelbord.

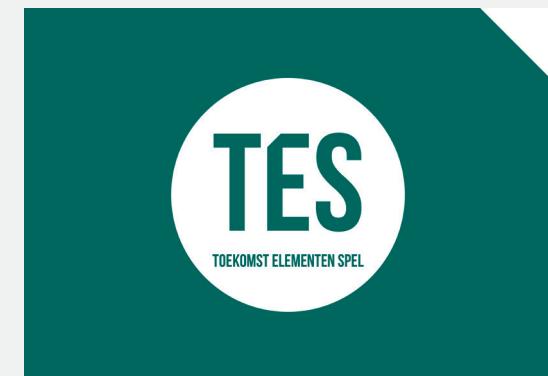
De bedrijfsproces kaarten lijken op de trendkaarten, er zijn weer sleutelwoorden uitgelicht. Ze kunnen niet met elkaar verward worden omdat ze staand zijn ontworpen (figuur 5.2.2). De trendkaarten zijn liggend ontworpen. Ook bij de bedrijfsproces kaarten staat op de achterkant het TES logo (figuur 5.2.1).



figuur 5.2.1 Proces kaart achterkant



figuur 5.2.2 Proces kaart voorkant



figuur 5.2.3 Trendkaart achterkant



figuur 5.2.5 Techniek kaart achterkant



figuur 5.2.6 Techniek kaart voorkant

5.3 Kleuren & Logo

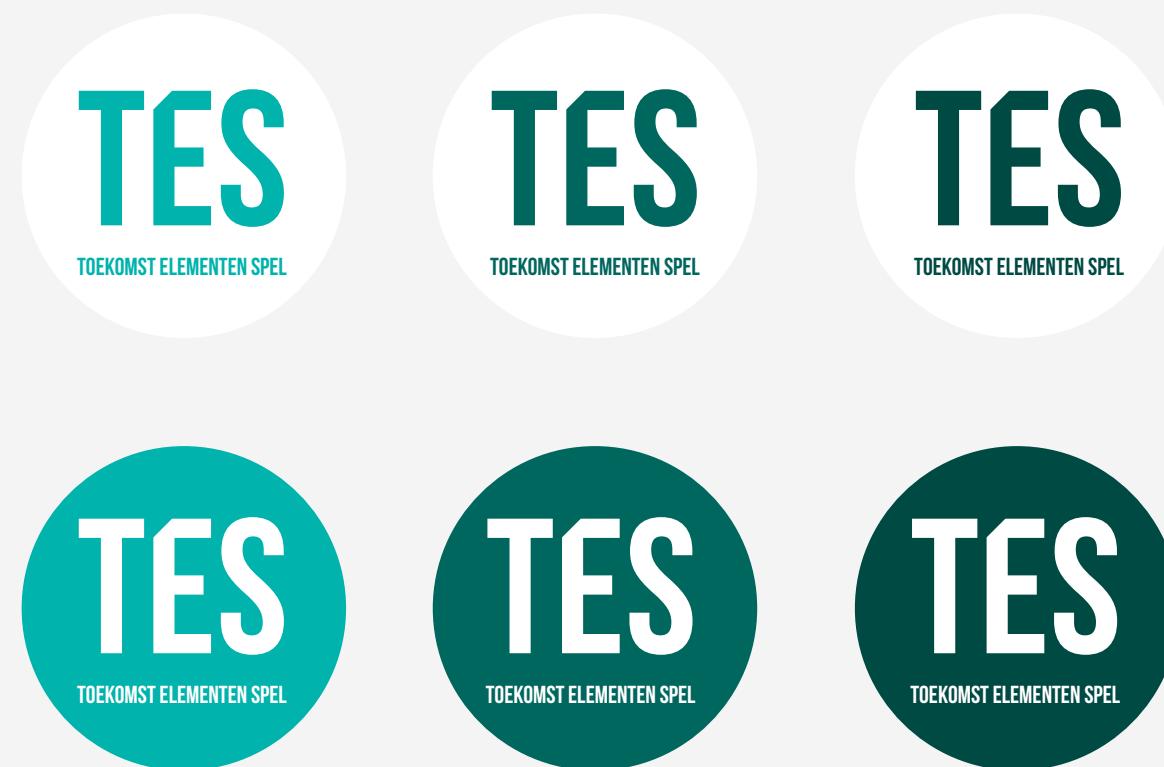
5.3.1 Kleuren

Als kleurenthema is gekozen voor een blauw-groen thema. Hier is voor gekozen na deskresearch. De kleuren staan symbool voor toekomstgerichte vernieuwing (Sila, 2007). Daarnaast zijn het rustige kleuren die niet te veel aandacht opeisen. Daarbij is wit als basiskleur toegevoegd. De kleuren zijn een aantal keren aangepast. Dit komt omdat er een aantal keer een proefafdruk gedaan is, waarbij de kleuren anders uit de printer kwamen dan verwacht. Door gebruik van Pantone CMYK kleuren is dit verholpen.

5.3.2 Logo

Het logo is opgebouwd uit de naam van het spel. Omdat het toekomst elementen spel een redelijk lang woord is, moest er een afkorting komen. Door simpelweg de eerste letter van elk woord te nemen ontstond TES. Om TES vorm te geven zijn elementen die door het hele ontwerp van het spel zitten teruggebracht in het logo. Het schuine hoekje van de E komt overall terug en maakt van het TES logo meer een woordmerk. Het logo is in een cirkel geplaatst, ook dit komt vaker terug in het ontwerp. Onder letters TES is de volledige naam van het spel uitgeschreven. De kleuren van het logo zijn terug te vinden op het speelbord en de speelkaarten. Er zijn in totaal 6 verschillende versies. De drie verschillende kleuren en een negatieve versie van elke kleur. Zo is een herkenbaar woordmerk gecreëerd waar makkelijk mee te variëren is (figuur 5.3.1).

CMYK: 83, 0, 40, 0 RGB: 0, 179, 173 Pantone: 7716	CMYK: 96, 0, 49, 50 RGB: 0, 103, 95 Pantone: 7719	CMYK: 89, 0, 45, 72 RGB: 0, 75, 69 Pantone: 7722
---	---	--



figuur 5.3.1 TES logo, in alle varianten

5.4 Verpakking

5.4.1 Doos

De doos is uitgevoerd in de kleuren van de speelkaarten. Daarnaast is het logo duidelijk zichtbaar op de voor- en zijkanten. De inhoud van de doos is ook vermeld op de zijkant. Onder het logo staat de slogan van het Toekomst Elementen Spel (figuur 5.4.1).

5.4.2 Vorm

Er is gekozen voor een bordspel, redelijk conservatief voor een spel over de toekomst van digital en online. Deze keuze is gemaakt omdat er interactie met de deelnemers moet ontstaan. Het bordspel moet voor een huiselijke sfeer zorgen waar alles mag. De kaartjes kunnen verschoven worden, ze kunnen opgepakt en omgedraaid worden. Het zorgt voor een natuurlijke interactie. Daarbij leidt het niet af. Er is bewust gekozen voor rustige kleuren, het doel van het spel is namelijk de discussie die ontstaat. Daarbij moet de tool voor die discussie niet afleiden.

Alle definitieve versies van de trend, techniek en proces kaarten evenals het speelbord zijn te vinden in de bijlage (bijlage VII, VIII, IX en X).



figuur 5.4.1 Vormgeving TES doos.

5.5 Styleguide

Omdat Evident het Toekomst Elementen Spel aan de B2B markt wil aanbieden moet het een eigen stijl hebben. Het is vanuit Evident ontwikkeld, het moet voor de B2B markt zijn. Het Evident logo hoeft niet nadrukkelijk aanwezig te zijn. Om deze reden en omdat het spel nog verder doorontwikkeld kan worden is een styleguide opgesteld. Mochten er nieuwe versies ontwikkeld worden dan kan dit aan de hand van de styleguide. De styleguide is te vinden in de bijlage (bijlage XII) (figuur 5.5.1).

STYLEGUIDE TOEKOMST ELEMENTEN SPEL

Kleuren

Als kleuren thema is gekozen voor een blauw-groen thema. Dit zijn rustige kleuren die niet te veel aandacht opeisen. Daarbij is wit als basiskleur toegevoegd.

Techniek

CYMK: 83, 0, 49, 0
RGB: 0, 179, 173
Pantone: 7716

Trends

CYMK: 96, 0, 49, 50
RGB: 0, 103, 95
Pantone: 7719

Processen

CYMK: 89, 0, 45, 72
RGB: 0, 75, 69
Pantone: 7722

Driehoek

Door de uitwerkingen heen is van de linkerbovenhoek telkens een driehoek uitgesneden. Deze driehoek moet symbool staan voor de drie pilaren van Design thinking, namelijk de techniek, de mens en het bedrijfsleven. Deze driehoek wordt door alle uitwerkingen heen toegepast, tot in het logo toe.



Logo

Het logo is opgebouwd uit de drie thema kleuren, daarnaast zijn er drie negatieve versies voor op blanco papier. Het logo bestaat uit de drie letters TES met daaronder de betekenis van deze letters, Toekomst Elementen Spel. Bij de E van TES is het uitgesneden driehoekje weer toegepast. Bij gebruik op een witte achtergrond moet een negatief logo gebruikt worden. Op een achtergrond waarvan de kleur gelijk is aan 1 van de thema kleuren, wordt het reguliere logo gebruikt



Font

Het font dat door alle visualisaties gebruikt wordt is Bebas Neue regular. Dit font kan in de drie themakleuren voorkomen of in het wit. Als er een woord uitgelicht moet worden dient dit gedaan te worden door een wit vlak of gekleurd vlak (afhankelijk van de achtergrond) achter het woord te plaatsen. Het woord zelf moet vervolgens een thema kleur of witte kleur krijgen (afhankelijk van de achtergrond). De grootte van het font mag variëren. Titels op een witte achtergrond moeten een thema kleur dragen. Voor broodtekst (tekst met meer dan 50 woorden) moet 9px Verdana regular gebruikt worden.

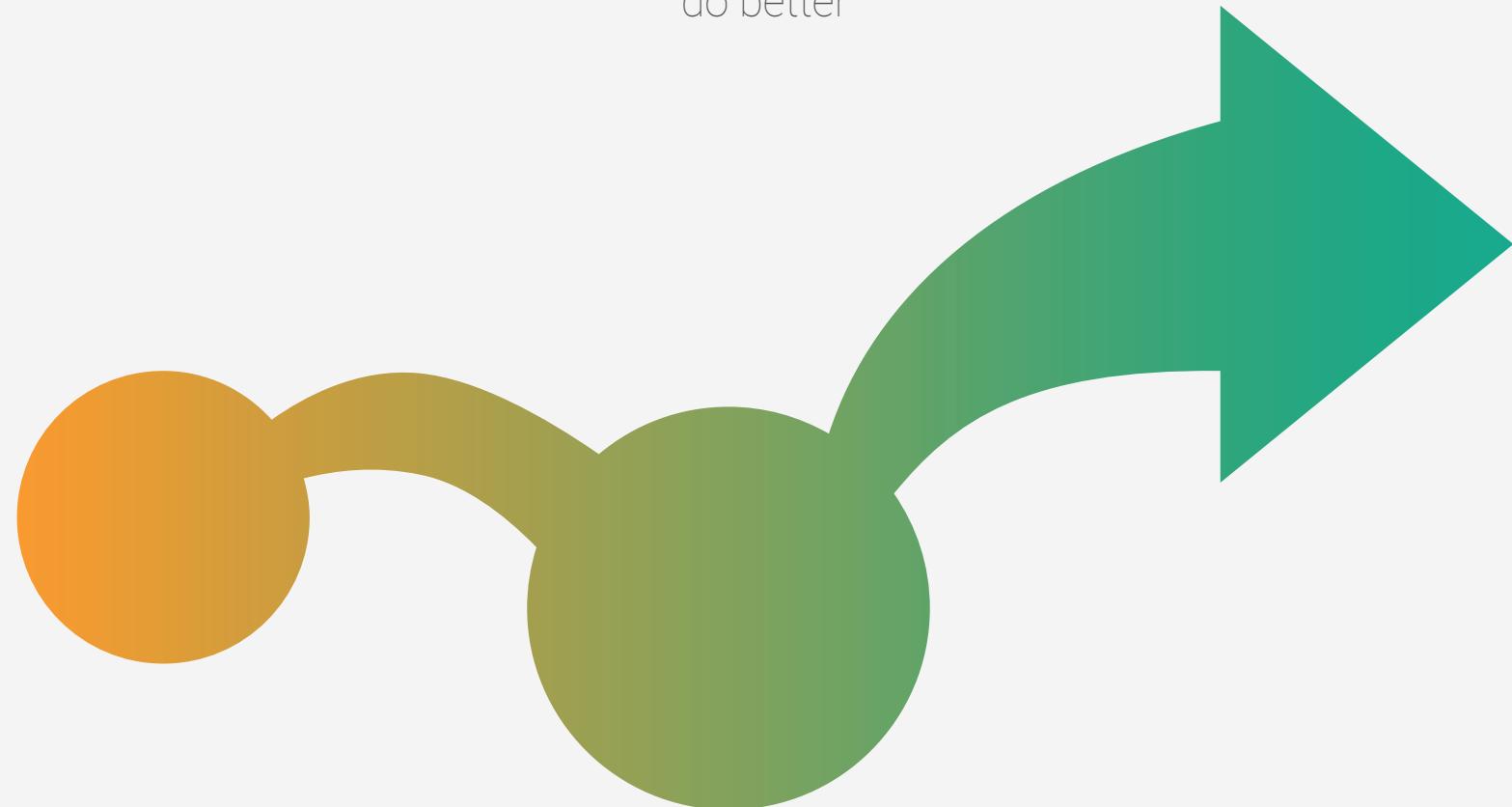


figuur 5.5.1 de styleguide





'Excellence is the gradual result of always striving to
do better'



6 Verantwoording & Aanbevelingen

6.1 Verantwoording

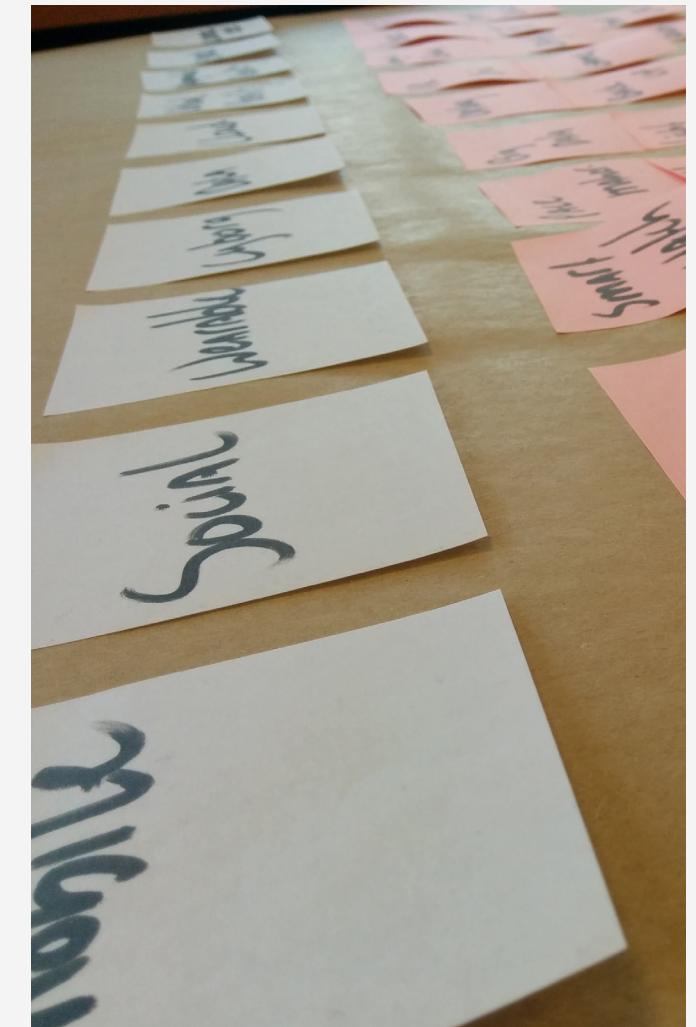
De vraag van Evident na het toepassen van het Mediastrategiespel luidde alsvolgt: Hoe kan Evident haar klanten en prospects actief laten nadenken over de impact van de toekomst van digital en online op bedrijfsprocessen? Het antwoord op die vraag is het Toekomst Elementen Spel. Door het spelen van het spel wordt de klant op een interactieve manier aan het denken gezet. De discussie die het spel uitlokt moet de klant triggeren om zelf ook aan de slag te gaan met de toekomst van digital en online.

Door het gebruik van het spel kan Evident mee praten over strategie en concept. Door dit spel aan te bieden aan bedrijven laat Evident zien bezig te zijn met de toekomst van haar klanten en digital en online. Dit moet de klant het gevoel geven dat Evident ook in de toekomst alle services kan voorzien die het bedrijf nodig heeft. Daarbij wordt de autoriteit van Evident verstevigd. Evident laat immers zien kennis van zaken te hebben.

Het uiteindelijke doe van Evident is haar positie als autoriteit op het gebied van digital en online verstevigen. Geen gemakkelijke taak want de concurrentie wil Evident van de troon stoten. Uit het mediastrategie spel is gebleken dat Evident haar positie wil verstevigen door het beste full service B2B

internet bureau te worden. Door op topniveau te presteren en awards te winnen willen ze steeds verder uitbreiden. Maar een autoriteit is niet alleen goed in wat ze doen, ze denken ook na over de toekomst van de branche. Ze moeten voorop lopen. Met het TES laat Evident zien daar druk mee bezig te zijn.

Het TES is ontwikkeld voor de B2B markt, een markt die wat betreft digitalisering achter loopt op de B2C markt (Grimbergen, 2014). Vaak zijn de B2B bedrijven nog conservatief bezig. Door het spelen van het Toekomst Elementen Spel moeten die bedrijven inzien wat digital allemaal kan betekenen voor de B2B markt.



6.2 Aanbevelingen

Sterk punt van het TES is de herbruikbaarheid. Het spel kan bij verschillende bedrijven gespeeld worden zolang er maar gebruikt wordt gemaakt van één of meerdere digitale devices. Om het TES up-to-date te houden is het verstandig 1 keer per jaar de technische ingrediënten te herzien. De laatste ontwikkelingen kunnen enorme impact hebben op digital. Als deze ontwikkelingen niet verwerkt zijn in het spel kan het achterhaald aanvoelen. Bij een spel dat gericht is op de toekomst moet dat voorkomen worden. Ook de trendkaarten kunnen aangepast worden mochten er nieuwe trends de kop op doen. Het blijft dus van belang de laatste ontwikkelingen scherp in de gaten te houden.

De technische ingrediënten zijn nu binnen Evident ontwikkeld. Met behulp van de medewerkers zijn de ingrediënten stuk voor stuk besproken. Evident is echter geen gespecialiseerd bedrijf. Het is dan ook aan te raden om de ontwikkeling van die kaarten uit te besteden aan een bedrijf met bijvoorbeeld veel ervaring met scenarioplanning. Omdat veel elementen uit die methode terugkomen bij het ontwikkelen van de technische kaarten.

Het TES is alleen in intern getest. Na de laatste betatest is een definitieve versie ontwikkeld die voldoet aan alle

eisen van Evident. Het is dan ook aan te raden om zo spoedig mogelijk bij vertrouwde klanten het spel te gaan spelen. Door bij vertrouwde klanten te beginnen kan het enthousiasme gepeild worden. Mochten de resultaten positief zijn kan Evident beginnen met het testen bij prospects.

De makers van het Media Strategiespel hebben al ervaring met het maken van een bordspel. Deze mensen zijn dan ook opgezocht voor feedback op het Toekomst Elementen Spel. Twee ontwikkelaars van het spel zijn geïnterviewd, de samenvatting van dit interview is terug te vinden in de bijlage (bijlage XIII). De belangrijkste feedback is het gemis van de functies van digital. De devices zijn verwerkt, maar digital biedt ook hele vernieuwende functies die niet verwerkt zijn in het spel. Als dit er nog in verwerkt kan worden kan het spel volgens de makers van het mediastrategiespel nog beter op strategisch niveau werken. Het is dan ook aan te bevelen hier nader onderzoek naar te doen.



7 Bronnen

- LaAnthony, S. (2011, 22 november). Wireless contact lens display now a reality. Geraadpleegd van <http://www.extremetech.com/extreme/106263-wireless-contact-lens-display-now-a-reality>
- Archer, I. (2010, 11 februari). Wat is er nu zo anders aan B2B marketing? Geraadpleegd van <http://www.frankwatching.com/archive/2010/02/11/wat-is-er-nu-zo-anders-aan-b2b-marketing/>
- Batteryuniversity.com. (2010, 20 oktober). Is Lithium-ion the Ideal Battery? Geraadpleegd van http://batteryuniversity.com/learn/article/is_lithium_ion_the_ideal_battery
- Berg, P. (2015). 8 Potential EV and Hybrid Battery Breakthroughs. Geraadpleegd van <http://www.popularmechanics.com/cars/g785/8-potential-ev-and-hybrid-battery-breakthroughs/>
- Blodget, H. (2014, 8 december). THE FUTURE OF DIGITAL: 2014. Geraadpleegd van <http://uk.businessinsider.com/the-future-of-digital-2014-slide-deck-2014-12?op=1?r=US>
- Bosomworth, D. (2015, 15 januari). Mobile Marketing Statistics 2015. Geraadpleegd van <http://www.smartinsights.com/mobile-marketing/mobile-marketing-analytics/mobile-marketing-statistics/>
- Brolda, R. (2012, 12 oktober). How important is PC processor speed, really? Geraadpleegd van <http://www.cnet.com/news/how-important-is-pc-processor-speed-really/>
- Brown, B. (2002, november). The First Photograph. Geraadpleegd van <http://cool.conervation-us.org/byorg/abbey/an/an26/an26-3/an26-307.html>
- Business to business. (z.j.). Geraadpleegd van <http://www.investopedia.com/terms/b/btob.asp>
- Capgemini. (2012). Case Study Volvo Cars Corporation: Shifting from a B2B to a "B2B+B2C" Business Model. Geraadpleegd van https://www.capgemini.com/resource-file-access/resource/pdf/Volvo_Cars_Corporation_Shifting_from_a_B2B_to_a__B2B_B2C__Business_Model.pdf
- Cases en klanten. (2015). Geraadpleegd van <http://www.evident.nl/portfolio>
- Clark, K. (2008, 6 januari). Shure Timeline: Milestones From 1925 To 2000. Geraadpleegd van http://www.prosoundweb.com/article/shure_timeline_milestones_from_1925_to_2000/P3/
- Cunningham, S. W., & Kwakkel, J. H. (2012). Kwantitatieve trendextrapolatie. In P. van der Duin (Red.), *Toekomstonderzoek voor organisaties* (pp. 91-117). Assen, Nederland: Van Gorcum.
- Damen en Evident winnen Sitecore Business Transformation Award. (2014, 10 december). Geraadpleegd van <http://www.evident.nl/nieuws/2014/damen%20en%20evident%20winnen%20sitecore%20experience%20award>
- Desing thinking. (2013). Geraadpleegd van <http://www.ideate.nl/design-thinking/>
- Duin, P. van der. (2012). *Toekomstonderzoek voor organisaties*. Assen, Nederland: Van Gorcum.
- Emerce en Evident lanceren B2B Online. (2014, 26 mei). Geraadpleegd van <http://www.emerce.nl/nieuws/emerce-evident-lanceren-b2b-online>
- Evident. (2013, 28 oktober). B2B Digital growth [Slideshare]. Geraadpleegd van http://www.slideshare.net/evident_presentaties/hot-topic-online-leadgeneratie-in-b-vraagt-om-inbound-contentmarketing-aanpak?ref
- Furchgott, R. (2013, 17 juni). Why You Don't Need a 4K TV. Geraadpleegd van http://gadgetwise.blogs.nytimes.com/2013/06/17/why-you-dont-need-a-4k-tv/?_r=2
- Grimbergen, M. (2014, 24 juni). Vijf trends in B2B Marketing. Geraadpleegd van <http://chainconnection.com/vijf-trends-b2b-marketing/>
- Groot, M. de. (2014, 23 november). is er nog onderscheid tussen b2b en b2c bij online marketing? Geraadpleegd van <http://www.b2bmarketeers.nl/e-commerce/is-er-nog-onderscheid-tussen-b2b-en-b2c-bij-online-marketing/>
- Haselhoff, F. (1998). *Strategisch management*. Bilderbeek, Nederland: Kluwert.
- Hemert, K. van. (2013, 21 februari). What 15 Years Of Computer Screen Evolution Looks Like. Geraadpleegd van <http://www.fastcodesign.com/1671900/what-15-years-of-computer-screen-evolution-looks-like>
- Het mediastrategiespel. (2013). Geraadpleegd van <http://www.mediastrategiespel.nl/over-het-mss/>
- Hofstee, G., & Roeland, D. (2014). *vananaloognaardigitaal.nu*. Amsterdam, Nederland: Techonomy/DDMCA.
- Intern Evident. (2015). Intern document. Geraadpleegd van <https://www.dropbox.com/s/p36lq8sazbnijr/Intern%20document%20Evident.docx?dl=0>

- Internet. (2015). Geraadpleegd van <http://www.chatointernet.nl/>
- Kennisconsult. (2012, 27 maart). disintermediatie. Geraadpleegd van <http://www.kennisconsult.nl/begrippen/4480/>
- Kiger, P. J. (2012). How Bone-conducting Headphones Work. Geraadpleegd van <http://electronics.howstuffworks.com/gadgets/audio-music/bone-conducting-headphones1.htm>
- Linde, E. van de. (2012). De Delphi-methode. In P. van der Duin (Red.), Toekomstonderzoek voor organisaties (pp. 18-39). Assen, Nederland: Van Gorcum.
- Maenhoudt, F. (2003). Trends, Herkennen, Begrijpen, Gebruiken, Creëren. Utrecht, Nederland: F Maenhoudt.
- Marine, J. (2015, 13 april). RED Introduces 8K Full-Frame WEAPON Camera, Shipping End of 2015. Geraadpleegd van <http://nofilmschool.com/2015/04/red-8k-full-frame-vista-vision-weapon-dragon-6k-price-cost-availability-nab-2015>
- Maxwell, R. (2013, 01 september). 1G, 2G, 3G, 4G: The evolution of wireless generations. Geraadpleegd van http://www.phonearena.com/news/1G-2G-3G-4G-The-evolution-of-wireless-generations_id46952
- McCabe, L. (2010, 29 maart). The Search For Eco-Friendly HDTVs. Geraadpleegd van <http://www.forbes.com/2010/03/27/eco-friendly-energy-technology-hdtvs.html>
- Miltenburg, O. van. (2015, 01 mei). Microsoft HoloLens Preview - Eerste blik door een sciencefiction-bril. Geraadpleegd van <http://tweakers.net/reviews/4009/microsoft-hololens-eerste-blik-door-een-sciencefiction-bril.html>
- Mittelmeijer, M. A., & Stratum, R. J. M. van. (2014). Kijk op bedrijfsprocessen. Groningen, Nederland: Noordhoff Uitgevers.
- Moore, G. E. (1998, 01 januari). PROCEEDINGS OF THE IEEE. Geraadpleegd van <https://www.cis.upenn.edu/~cis501/papers/mooreslaw-reprint.pdf>
- Moritz, B. (2015). Technology breakthroughs. Geraadpleegd van <http://www.pwc.com/gx/en/issues/megatrends/technological-breakthroughs-bob-moritz.jhtml>
- Naafs, A. (2012, 27 december). Hoe ontwikkel je een online strategie: start met informatieverzameling. Geraadpleegd van Hoe ontwikkel je een online strategie: start met informatieverzameling
- Nekkers, J. (2012). De scenariomethode. In P. van der Duin (Red.), Toekomstonderzoek voor organisaties (pp. 63-86). Assen, Nederland: Van Gorcum.
- Nielsen, J. (2012, 7 mei). Computer Screens Getting Bigger. Geraadpleegd van <http://www.nngroup.com/articles/computer-screens-getting-bigger/>
- Normandin, M. W., & Normandin, S. (2014). History and Types of Loudspeakers. Geraadpleegd van <http://www.edisontechcenter.org/speakers.html>
- Nu.nl. (2015, 09 maart). Ruim helft Nederlanders heeft last van slechte wifi-kwaliteit. Geraadpleegd van <http://www.nu.nl/internet/4007019/ruim-helft-nederlanders-heeft-last-van-slechte-wifi-kwaliteit.html>
- Nu.nl. (2015, 17 april). De Wet van Moore klopt na 50 jaar nog steeds: computers worden sneller. Geraadpleegd van <http://www.nu.nl/weekend/4032573/wet-van-moore-klopt-50-jaar-nog-steeds-computers-worden-sneller.html>
- Over ons. (2015). Geraadpleegd van <http://www.evident.nl/over%20ons>
- Partners. (2015). Geraadpleegd van <http://www.evident.nl/partners>
- Pingdom, R. (2008, 08 april). The history of computer data storage, in pictures. Geraadpleegd van <http://royal.pingdom.com/2008/04/08/the-history-of-computer-data-storage-in-pictures/>
- Rambo, R. (2014, 24 april). Maslow's behoeftepyramide. Geraadpleegd van <http://wetenschap.infonu.nl/economie/131012-maslows-behoeftepyramide.html>
- Ranking Nieuwe Helden 2014. (2014). Geraadpleegd van <http://www.bestewerkgevers-onderzoek.nl/nh.html>
- Robjohns, H. (2010). A brief history of microphones. Geraadpleegd van <http://microphone-data.com/media/filestore/articles/History-10.pdf>
- Santoss, R. (2015, 01 januari). SSD Ranking: The Fastest Solid State Drives. Geraadpleegd van <http://www.fastestssd.com/featured/ssd-rankings-the-fastest-solid-state-drives/>
- Shift magazine. (2015). The Economics of Human Need. Geraadpleegd van <http://shift-magazine.org/magazine/the-economics-of-human-need/>
- Sila. (2007, 19 april). Kleurenpsychologie - Betekenis Kleur Groen Blauw. Geraadpleegd van <http://mens-en-samenleving.infonu.nl/psychologie/4050-kleurenpsychologie-betekenis-kleur-groen-blauw.html>

Smith, D. (2015, 3 maart). Yet another poll shows most people would prefer a thicker smartphone if it offered better battery life Read more: <http://uk.businessinsider.com/poll-shows-people-want-thicker-smartphones-with-better-battery-life-2015-3?r=US#ixzz3bzquqnfRM>. Geraadpleegd van <http://uk.businessinsider.com/poll-shows-people-want-thicker-smartphones-with-better-battery-life-2015-3?r=US>

Startpakket Evident 2014. (2014). Geraadpleegd van http://issuu.com/evident_interactive/docs/startpakket10_2014

Steen, R. van. (2014, 27 februari). Web 3.0 = big data + internet of things + semantic technology. Geraadpleegd van <http://www.marketingfacts.nl/berichten/web-3-0-big-data-internet-of-things-semantic-technology>

Taub, E. A. (2004, 02 februari). TECHNOLOGY; Memory Evolution: Survival of the Smallest. Geraadpleegd van <http://www.nytimes.com/2004/02/02/business/technology-memory-evolution-survival-of-the-smallest.html>

The history of 3D technology. (2014). Geraadpleegd van <http://www.visionnw.com/history-of-3d-technology.html>

Tickle, M. (2015, 17 maart). Australian hotel industry cries foul over Airbnb. Geraadpleegd van <http://www.abc.net.au/radionational/programs/blueprintforliving/hotel-industry-cries-foul-over-airbnb/6323358>

Ulab. (2015). Geraadpleegd van <http://www.evident.nl/werkenbij/ulab>

Vermes, K. (2014, 19 november). Study: B2B Consumer Expectations Shift As a Result of B2C Experiences. Geraadpleegd van <http://www.komarketingassociates.com/industry-news/study-b2b-consumer-expectations-shift-result-b2c-experiences-1777/>

Vleugel, D. (2012, 21 april). HTC: Men heeft liever een dunne telefoon dan een betere batterij. Geraadpleegd van <http://androidworld.nl/nieuws/htc-men-heeft-liever-een-dunne-telefoon-dan-een-betere-batterij/>

Voogd, K. (2011, 11 oktober). Internet. Geraadpleegd van <http://pc-en-internet.infonu.nl/geschiedenis/84250-het-web-web-10-web-20-web-30.html>

Vries, H. de. (2014, 14 augustus). De 10 waarheden over TRENDS. Geraadpleegd van <http://pretwerk.nl/opinie/de-10-waarheden-over-trends/30121>

Weber, S., & Rech, J. (2009). Handbook of Research on Web 2.0, 3.0, and X.0: Technologies, Business, and Social Applications. Hershey, Engeland: Information Science Reference.

What is a parametric speaker? (2015). Geraadpleegd van <http://www.soundlazer.com/what-is-a-parametric-speaker/>

Wilson, M. (2014, 28 oktober). Digital vs Online – the strategy question? Geraadpleegd van Digital vs Online – the strategy question?

van Dale. (2014). Geraadpleegd van <http://www.vandale.nl/opzoeken?pattern=digitaal&lang=nn#.VW3rVs-8PRZ>

van Dale. (2015). Geraadpleegd van <http://www.vandale.nl/opzoeken?pattern=online&lang=nn#.VW3s-s-8PRZ>

