

*Drs. Arno Commandeur en ir. Jacques Cové*

*Via het project Kernpakket Nieuwe Stijl zijn de kamers van koophandel veranderd van een aanbodgeoriënteerde in een vraaggeoriënteerde organisatie om de vele vragen van ondernemers beter te kunnen beantwoorden. Hoe hebben zij deze omslag gemaakt?*

# KERNPAKKET NIEUWE STIJL: EEN VERANDERINGSTRAJECT BIJ DE KAMERS VAN KOOPHANDEL

Ondernemers en organisaties moeten steeds vaker en steeds sneller strategische keuzes maken. Op welke markten kan ik iets betekenen? Ik wil mijn productie uitbesteden, maar hoe doe ik dat? Moet ik samenwerken met (con)collega's om te kunnen overleven in de globalisering? Moeten mijn klanten 24 uur per dag, 7 dagen per week bestellingen bij mij kunnen plaatsen? Ondernemers worden met lastig te beantwoorden vragen geconfronteerd. Wat betekent de euro voor mij? Waar ontstaan nieuwe markten? Hoe kan ik technologie (beter) benutten? Om een optimale keuze te maken heeft de ondernemer voorlichting nodig; informatie, op maat gesneden voor zijn/haar situatie, in de juiste hoeveel-

heid en op het juiste moment (meestal snel) beschikbaar. De kamers van koophandel, als spil in het (inter)nationale bedrijfsleven, verdienen hun toegevoegde waarde in het verstrekken van informatie aan de ondernemer. Hoe hebben zij hun zaak op orde gekregen om adequaat antwoord te kunnen geven op de veelheid van vragen die zij dagelijks van ondernemers krijgen? Hoe hebben zij de omslag kunnen maken van een aanbod- naar een vraaggeoriënteerde organisatie en welke systematiek hanteren zij daarbij? In dit artikel wordt geïllustreerd hoe een voorlichtingsorganisatie zich op een systematische wijze op de markt kan richten.



Wat hebben de kamers van koophandel met het project Kernpakket Nieuwe Stijl bereikt in de omslag van een aanbod- naar een vraaggeoriënteerde organisatie? In de inleiding zullen de achterliggende vraagstelling en de context worden belicht. Daarna zullen achtereenvolgens de probleemstelling, de bereikte resultaten en de aanpak worden behandeld. Bij de aanpak zal de gehanteerde systematiek, die afkomstig is uit de logistiek, worden belicht.

---

## INLEIDING

De kamers van koophandel werken voor het bedrijfsleven en worden daar ook volledig door gefinancierd. Bijna iedereen weet dat je er moet zijn om je te laten inschrijven ('ik kom mijn nummer halen'). Praktisch elke onderneming moet zijn ingeschreven in het handelsregister dat de kamer beheert. Dit laatste, de uitvoering van de handelsregisterwet, is één van de drie wettelijke taken van de kamer. Naast het beheer van dit register doen de kamers veel meer. Zo zijn de kamers de laatste decennia uitgegroeid tot informatie- en kenniscentra waar met name ondernemers uit het midden- en kleinbedrijf (MKB) terecht kunnen voor informatie over uiteenlopende onderwerpen, zoals subsidieregelingen of exportmogelijkheden en mogelijke leveranciers. Verder stimuleren de kamers ontwikkelingen die bevorderlijk zijn voor het bedrijfsleven, zoals innovatie, kwaliteitszorg, interne milieuzorg, beroepsopleiding en export. Ondernemers kunnen met al hun vragen terecht bij de kamers; van daaruit kunnen zij beter voorbereid én eenvoudiger de stap zetten richting commerciële adviesbureaus, accountants, enzovoort. Tevens verzorgen de kamers een effectieve doorverwijzing naar andere partijen, zoals Syntens. Deze taak wordt ook wel de voorlichtingstaak (eerstelijnsvoorlichting) of de vraagbaakfunctie genoemd. Als derde taak behartigen de kamers de belangen van het bedrijfsleven door advisering en stimulering. Het gaat hierbij vooral om onderwerpen van regionaal-economische aard, ruimtelijke ordening, milieu, verkeer en infrastructuur. Als pleitbe-

zorgers van het bedrijfsleven dragen de kamers hun steentje bij en wenden hun invloed aan in de besluitvorming van de overheid. Meestal is dit de gemeente, vaak ook de provincie en een enkele keer de rijksoverheid.

## PROBLEEMSTELLING

Ga ik exporteren, open ik een extra filiaal, start ik een (nieuwe) onderneming of verkoop ik de zaak? Dit zijn strategische keuzes waarover ondernemers en organisaties steeds vaker en steeds sneller een beslissing moeten nemen. Je zou als het ware kunnen zeggen dat de ondernemer op een 'kruispunt' staat. Op dat kruispunt heeft hij behoefte aan de juiste informatie op maat. Als informatiecentrum voor ondernemend Nederland kunnen de kamers van koophandel daarin voorzien. De eisen aan de kamers zijn de laatste jaren verscherpt. De voorlichting moet op maat gesneden zijn, snel, klantvriendelijk, betrouwbaar, volledig en (liefst) zo goedkoop mogelijk.

De kamers moesten een aantal knelpunten oplossen om deze kwalitatief hoogwaardige voorlichting te realiseren:

- Hoe zorg je ervoor dat de voorlichting blijvend aansluit op de marktvrage?
- Hoe introduceer je een pakket van voorlichtingsproducten waar alle kamers in Nederland mee gaan en kunnen werken?
- Hoe harmoniseer je landelijk de dienstverlening van de kamers (van Leeuwarden tot Maastricht)?
- Hoe voorkom je overlap met commerciële adviesbureaus en zorg je voor complementariteit in de dienstverlening?
- Hoe ontsluit je de aanwezige kennis voor de medewerker en vervolgens voor de ondernemer?

## BEREIKTE RESULTATEN

De kamers van koophandel hebben de uitdaging opgepakt door de introductie van het Kernpakket Nieuwe Stijl. De producten en diensten uit dit kernpakket zijn rondom vijf 'kruispunten' ingericht. Het zijn de kruispunten Star-

ters, Doorstart/groeiers, Import/export, Bedrijfsovername en -overdracht en het kruispunt Wet- en regelgeving. De geschetste knelpunten zijn opgelost door organisatorische maatregelen, het beschikbaar stellen (voor elke medewerker) van een productcatalogus en dialoogondersteunend instrument, het trainen van de front- en back-office voorlichtingsmedewerkers en het inrichten van een beheerorganisatie.

## AANPAK: EEN WERKMODEL

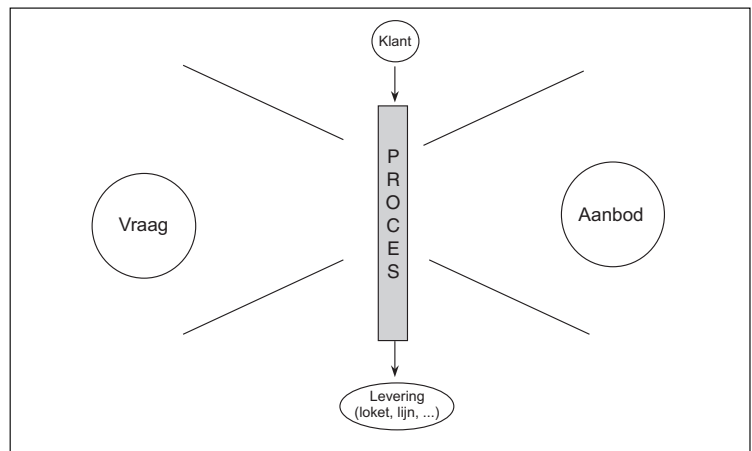
Om tot de geschetste resultaten te komen hebben de kamers van koophandel gebruikgemaakt van een werkmodel. Dit werkmodel hanteert de benadering van 'buiten naar binnen' en bestaat uit vijf aandachtsvelden (zie figuur 1):

1. in kaart brengen van de vraag;
2. definiëren van het aanbod;
3. matchen van vraag en aanbod;
4. vaststellen van het voorlichtingsproces;
5. bepalen van het organisatieplaatje.

Achtereenvolgens zullen deze vijf aandachtsvelden worden belicht.

### IN KAART BRENGEN VAN DE VRAAG

De kwaliteit van een voorlichtingsproduct, of het nu gaat om een folder, een cursus of een gesprek aan de balie, staat of valt bij de mate waarin het inspeelt op de bij de ondernemer aanwezige behoefte. Daarom is als eerste de vraag in kaart gebracht, een oriëntatie op de markt. Wat is marktorientatie en hoe bereik je dat? De kamers zijn *in de huid van de ondernemer gekropen*. Wanneer heeft een (aspirant)ondernemer behoefte aan voorlichting? Als je deze vraag probeert te beantwoorden, ontdek je dat er niet één situatie is waarin een ondernemer behoefte aan informatie heeft, maar dat er meerdere (verschillende) momenten zijn. Het type informatiebehoefte hangt af van het moment. De markt van de kamers van koophandel is verdeeld in klantgroepen met eigen, specifieke informatiebehoeften. Deze segmenten zijn de



Figuur 1: Werkmodel

reeds eerdergenoemde kruispunten. Een concreet voorbeeld van vragen die spelen als een ondernemer op een kruispunt belandt: 'Wat komt er allemaal bij kijken bij het overdragen van mijn eigen bedrijf, als ik straks wil stoppen; wat moet ik allemaal regelen, welke voorbereidingen moet ik treffen, welke partijen (accountants, notaris) heb ik nodig en hoe vind ik een koper?' Om de marktorientatie adequaat uit te voeren zijn de volgende punten onderzocht: Wat voor vragen stelt een ondernemer die een bedrijf wil starten? Of wat voor soort vragen stelt een klant die zijn bedrijf wil overdragen? Wat houdt hem bezig, welke probleemvelden zijn van belang, wat voor type vragen stelt hij en waar hangt dat vanaf? Maar ook: wat weet hij al, hoe ver is hij?

De belangrijkste vragen van ondernemers die in het verleden werden en vandaag worden gesteld, zijn in kaart gebracht en in een structuur neergezet. Daarbij is gekeken naar drie dimensies van de vraag. Deze dimensies zijn de ontwikkelingsfase, de detailleringsgraad en de mate van specificiteit van de vraag. Op elk kruispunt is gebleken dat de ondernemer verschillende fasen doorloopt. Van oriëntatie komt de ondernemer via het maken van een plan tot realisatie en/of invoering. Elke ontwikkelingsfase heeft een samenhang met het soort vraag en de aard van de vraag die wordt gesteld. De detailleringsgraad van de vraag loopt van globaal naar gedetailleerd. Een globale vraag van een startende ondernemer is bijvoorbeeld: 'Hoe

start ik een bedrijf'. Een iets minder globale vraag is: 'Hoe regel ik mijn marketingactiviteit?' Een stapje verder kan de vraag luiden: 'Hoe stel ik een marketingplan op?' Zo is van alle frequent gestelde vragen het detailleringsniveau in kaart gebracht en is per kruispunt een vraagstructuur vastgelegd (figuur 2).

De frequent gestelde vragen die zijn geïnventariseerd, zijn in deze vraagstructuur, een soort zoekboom, gehangen. Hoe gedetailleerder de vraag, hoe lager in de boom moet worden gezocht.

Naast het detailleringsniveau is ten slotte de derde dimensie van de vraag vastgesteld, de specificiteit. De specificiteit van een vraag is de mate waarin het antwoord afhangt van een aantal criteria. Het antwoord op de vraag 'Moet ik een BTW-nummer aanvragen?' wordt bijvoorbeeld specifiek bepaald door de branche waarin de vraagsteller zit en het product dat wordt geproduceerd of verhandeld.

#### DEFINIËREN VAN HET AANBOD

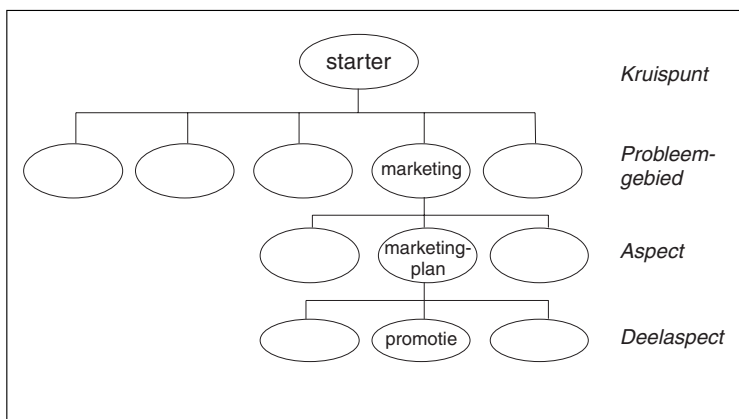
In de loop der jaren heeft elke kamer een breed assortiment van producten en diensten opgebouwd. Om dit assortiment aan te laten sluiten op de vraag is een vijftal producttypen gedefinieerd: informatieproducten, collectieve voorlichting, individuele voorlichting, maatwerkgesprekken, naslagwerken en trajectbegeleiding. Het informatieproduct is een 'voorraadproduct', zoals een brochure, A4-tje, diskette,

enzovoort. Collectieve voorlichting is thematisch of modulair van opzet. Oriëntatiebijeenkomsten, cursussen of modules en trainingen zijn enkele voorbeelden hiervan. Maatwerkgesprekken zijn bijvoorbeeld gesprekken met een specialist of bemiddeling naar een derde partij. Een naslagwerk is gestandaardiseerde informatie die beschikbaar (ter inzage) is voor klanten en een hulpmiddel voor de kamermedewerker bij het beantwoorden van klantspecifieke vragen. Trajectbegeleiding ten slotte is een speciale variant op een maatwerkgesprek, waarbij er sprake is van meerdere gesprekken met soms verschillende specialisten om tot de oplossing te komen van een zeer specifiek klantprobleem.

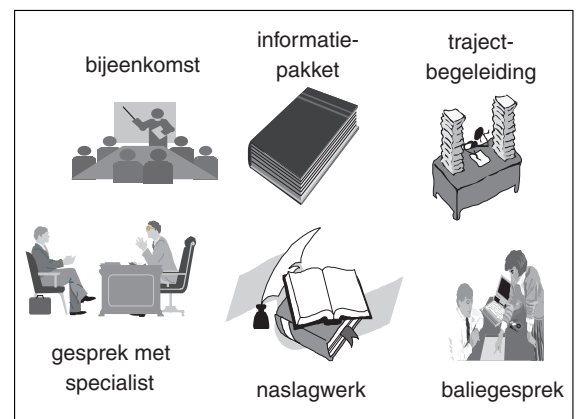
#### MATCHEN VAN VRAAG EN AANBOD

De geïnventariseerde vragen zijn tegenover het aanwezige aanbod gelegd, waarbij is vastgesteld welke producten antwoord geven op de geconstateerde vraag:

- Bij elke vraag(soort) is (landelijk) vastgesteld welk product het beste antwoord geeft.
- Producten die niet aansluiten op de vraag worden verwijderd (sanering).
- Producten die aanpassing behoeven worden geactualiseerd.
- Er is vastgesteld waar 'gaten' zitten tussen vraag en aanbod: op welke vragen had de kamer nog geen passend antwoord? Dit laatste heeft geresulteerd in productontwikkeling.
- Kamers – een intern effect van het matchen – profiteren van de kennis, ervaring en producten van collegakamers, waar men tot



Figuur 2: Vraagstructuur



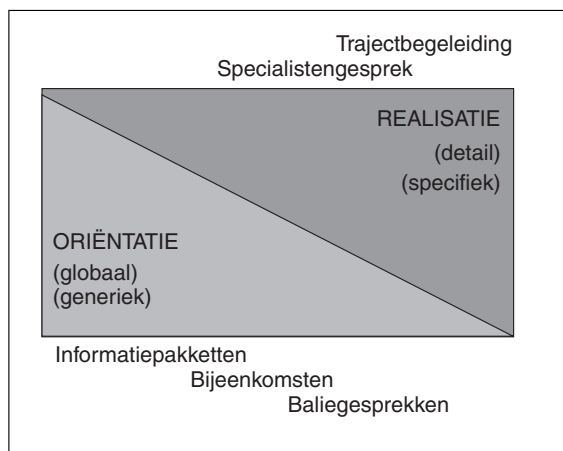
Figuur 3: Productaanbod

voor kort geen weet van had of die weinig toegankelijk was.

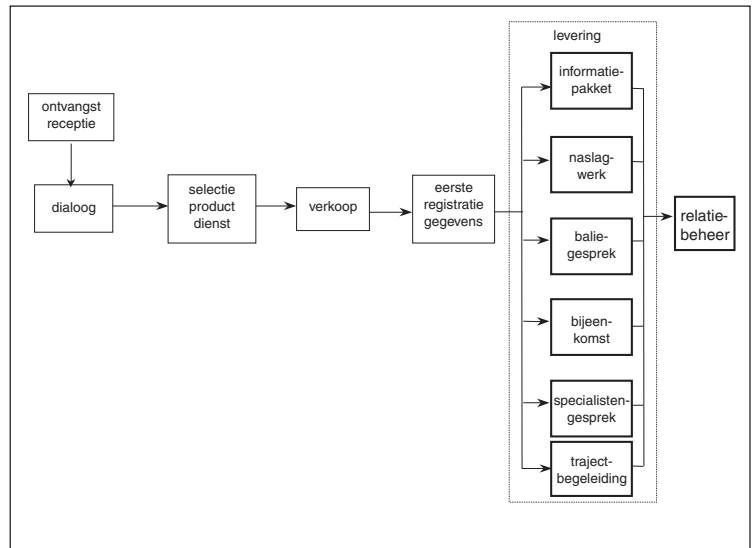
Met behulp van de eerdergenoemde vraagstructuur is de match gelegd tussen vraag en aanbod. De eerdergenoemde dimensies van de vraag (ontwikkelingsfase, detailleringsgraad en specificiteit) spelen een belangrijke rol in de keuze van te leveren producten. Oriënterende vragen zijn relatief globaler en generieker van karakter dan vragen die in de realisatiefase worden gesteld. De producten die antwoord geven op oriënterende vragen zullen relatief meer een standaardkarakter hebben, terwijl de producten die antwoord geven op vragen in de realisatiefase meer een maatwerk karakter hebben. In figuur 4 wordt deze samenhang geïllustreerd.

Om vraaggeoriënteerde dienstverlening te introduceren is het bestaande primaire proces van de kamers, het geven van eerstelijnsvoorlichting aan ondernemers, opnieuw vormgegeven. Dit proces bestaat uit een aantal stappen (zie figuur 5).

Eén van de essentiële stappen in dat proces is de dialoog. Deze dialoog dient om 'de vraag achter de vraag' te achterhalen. Zonder een effectieve dialoog bestaat het risico dat de ondernemer op basis van een eerste vraag een tas vol brochures ontvangt, zonder echt geholpen te zijn. Tijdens de dialoog wordt onderzocht in welke fase de klant zich bevindt, of hij met globale of meer gedetailleerde vragen kampt en



Figuur 4: Vraagdimensies en productaanbod



Figuur 5: Primaire procesvoorlichting

hoe specifiek de vraag is. De drie dimensies van de vraag van de klant (ontwikkelingsfase, detailleringsgraad, specificiteit) worden vastgesteld. Als deze dialoog goed wordt uitgevoerd, kan de vraag worden gematcht met het productassortiment. De variantenstuklijst (zie ook het kader) is hier een hulpmiddel bij. Met dit hulpmiddel selecteert de medewerker het product dat antwoord geeft op de gestelde vraag. Na het matchen wordt de klant het product aangeboden en wordt verteld wat hij eraan heeft (hoe het zijn vraag oplost), wat het kost en hoe het kan worden geleverd. Vervolgens (na akkoord van de klant) vindt de levering plaats. Concreet kan dit betekenen dat de klant een gesprek aan de balie heeft, een brochure meekrijgt of een afspraak met een specialist maakt. Een integraal onderdeel van het voorlichtingsproces – van ontvangst tot en met levering – is het relatiebeheer. Dit kan bestaan uit de registratie van de interesses, vragen of probleemstellingen van de klant, maar ook uit het actief uitnodigen van een bepaalde doelgroep (bijvoorbeeld importerende bedrijven) voor een seminar.

BEPALEN VAN ORGANISATIEPLAATJE

Met het in kaart brengen van de markt, klantgroepen, vraag- en aanbodstructuur en een globaal procesontwerp had de kamer nog geen or-



ganisatieplaatje. Hoe organiseer en beheer je nu op een optimale manier deze (vernieuwde) dienstverlening?

Op dit punt zijn een aantal vrijheidsgraden ingebouwd (zie figuur 6). Elke kamer heeft een bepaalde omvang, een afgebakende regio en daarmee ook een bepaalde expertise. Voor een beperkt aantal typen kamers (groot/klein, één vestiging versus meerdere vestigingen) is een voorbeeldorganisatiemodel gemaakt.

Het management van een kamer kan met behulp van deze modellen een op maat gesneden organisatie ontwerpen. Veel kamers hadden in 1997/1998 net een fusie achter de rug of waren daar nog druk mee bezig. Dat betekent dat in het kader van die fusies reeds taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn benoemd. De introductie van het Kernpakket Nieuwe Stijl heeft geen keurslijf opgelegd in de zin van *zo moet je het organiseren*, maar is ingepast in bestaande organisatieontwikkelingen. In de aangereikte modellen is geschetst hoe een front-office (balie) en back-office (specialisten) georganiseerd kunnen worden en hoe het functieprofiel van een front- of back-office medewerker eruit kan zien. De uiteindelijke keuze/beslissing lag bij het lokale management. Het landelijk vastgestelde producten- en dienstenpakket is daarbij een randvoorwaarde. Elke kamer moet dit basisassortiment (kernassortiment) kunnen aanbieden. De klant zal dus feitelijk geen onderscheid merken in het voorlichtingsproces bij verschillende kamers. Daarnaast heeft elke kamer de vrijheid dit minimum-

assortiment aan te vullen met producten die inspelen op een specifieke regionale behoefte.

---

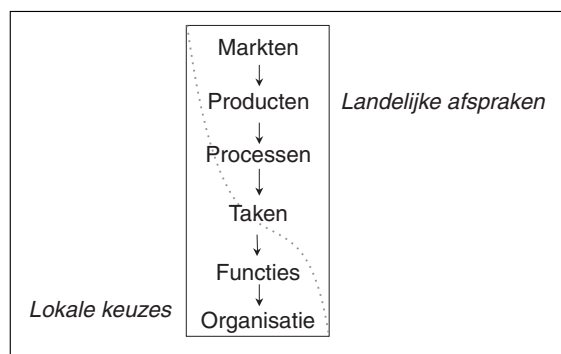
## BEHEER

Een assortiment van producten en diensten inrichten is geen statisch proces. Op het moment dat KNS 'gereed' was, was het in feite al weer aan vernieuwing toe. De maatschappij, de wetgeving, de technologie en de ondernemingen zelf zijn voortdurend in ontwikkeling. Dat betekent dat de vragen waarmee ondernemers bij de kamer komen, veranderen en dus ook het aanbod hier steeds op moet aansluiten. Hiervoor zijn teams ingesteld, verantwoordelijk voor de ontwikkeling en het beheer van de producten. Per kruispunt is een team ingericht bestaande uit een aantal specialisten, productmanagers en een medewerker van VVK (Vereniging Van Kamers van Koophandel).

---

## ONTWIKKELING EN IMPLEMENTATIE VAN HET KERNPAKKET NIEUWE STIJL

De ontwikkeling van het kernpakket is met een pilot gestart (eind 1996). De pilot had als doelstelling een methode te ontwikkelen om het aanbod op de vraag af te stemmen. De ontwikkeling en implementatie werden tijdens de pilot getoetst en vervolmaakt, waarmee uiteindelijk de vraag, het assortiment van producten en diensten, de processen en organisatorische inrichting werden neergezet. In de pilot is ervoor gekozen een tweetal kruispunten uit te werken, te weten Starters en Bedrijfsovername en -overdracht. Het kruispunt Starters bevat de klantgroep zoals geschetst. Het kruispunt Bedrijfsovername en -overdracht wordt gekenmerkt door klanten die op het punt staan of overwegen hun onderneming te beëindigen of deze over te dragen aan familie of derden. Per kruispunt zijn



Figuur 6: Landelijk versus lokaal

twee of drie kamers betrokken geweest bij de ontwikkeling. Van elke kamer hebben er twee mensen meegewerkt aan de pilot, die elk 50% van hun tijd eraan hebben besteed. Op deze wijze is gebruikgemaakt van de kennis en ervaring van lokale kamers en is tevens een draagvlak gecreëerd om het veranderingsproces succesvol te laten verlopen.

Het resultaat van de geschetste pilot is – naast een uitgewerkt productassortiment voor de genoemde doelgroepen – een getoetst en aangescherpt werkmodel en daarmee een praktische aanpak om het kernpakket tot stand te brengen. Op dat moment (begin 1997) is beslo-

ten tot verbreding van de klantgroepen van twee naar vijf kruispunten, te weten Doorstart/groei, Import/export en Wet- en regelgeving. Het kruispunt Doorstart/groei houdt zich bezig met de ondernemer die op het punt staat significant uit te breiden in de vorm van personeel, gebouwen, locatie en dergelijke. Het kruispunt Import/export bemoeit zich met de ondernemer die gaat importeren of exporteren, en daarbij specifieke vragen heeft. Het vijfde kruispunt lijkt een beetje een vreemde eend in de bijt. Zijn de vier eerdergenoemde kruispunten afgeleid van de levenscyclus of specifieke ambitie van een ondernemer, het kruispunt Wet- en regelgeving is dat niet. Dit kruispunt gaat in op de

### Gegevenslogistiek: het toepassen van logistiek in dienstverlenende processen

Het in dit artikel geschetste werkmodel is een specifieke toepassing van gegevenslogistiek, een methode die gebaseerd is op logistieke principes. Deze methode maakt gebruik van de overeenkomsten die industrie en dienstverlening tonen. Daarin is logistiek toepasbaar gemaakt voor de dienstverlenende sector. Deze methodiek is begin jaren negentig door Van de Geijn Partners en het GAK ontwikkeld en blijkt bij uitstek goed te gebruiken bij de afstemming van aanbod op vraag. Inmiddels is de methodiek binnen de dienstverlenende sector een groot aantal malen toegepast. De aanpak wordt gekenmerkt door een benadering van 'buiten naar binnen', te beginnen bij de markt en de marktvragen, de klanteisen en het daarbij behorende dienstenassortiment en vervolgens de inrichting van de processen. De verwerving van de benodigde informatie of andere grondstoffen wordt op basis van de productstructuur ingericht. Als laatste stap in deze benadering geldt de inrichting van de besturing, de systemen en de vormgeving van de organisatie. Een belangrijk hulpmiddel bij de methode is de *stuklijst*, een begrip dat afkomstig is uit de industrie. De stuklijst – in het Engels de 'B.O.M.' (Bill Of Material) genoemd – is een opsomming van de onderdelen waaruit een product bestaat. Bijvoorbeeld: een fiets bestaat uit een frame, twee wielen, een stuur en een zadel. U kunt zich voorstellen dat de stuklijst van een moderne auto er iets complexer uitziet. De *stuklijststructuur* geeft aan hoe al die onderdelen zijn samengesteld, dus de samenstelling van eindproducten, halffabrikaten en grondstoffen. Bij gegevenslogistiek worden stuklijsten gemaakt van niet-fysieke producten, bijvoorbeeld een hypotheek, krediet, verzekeringspolis of uitkeringstoewijzing. Een stuklijst maakt dergelijke producten niet alleen inzichtelijk maar schept de basis voor het hergebruik van onderdelen, zodat productontwikkeling sneller kan geschieden. Deze logistieke aan-

pak is door de kamers vertaald in het werkmodel, met behulp waarvan KNS tot stand is gebracht. De Vereniging van Kamers van Koophandel heeft de ontwikkeling van het kernpakket met de verschillende kamers gecoördineerd en is daarbij begeleid door Van de Geijn Partners en Targit.\* In de casus van de kamers van koophandel is een stuklijst gemaakt van de marktvraag, er is gekeken naar de 'onderdelen' en samenstelling van deze marktvraag. Op die manier is de vraag voor eenieder inzichtelijk gemaakt. Vervolgens is aan deze *vraagstuklijst* het passende aanbod gekoppeld. Hiermee is een variantenstuklijst tot stand gekomen, een stuklijst waarmee de medewerker van de vraag van een ondernemer naar het aanbod kan komen.

Dienstverleners menen vaak dat elke klantvraag zo uniek is dat er geen structuur in aan te brengen is. Door alle vragen te benoemen en ze vervolgens te ordenen bleek dat het mogelijk was de vraag terug te brengen tot een achttal probleemgebieden (o.a. fiscaal, financieel, management en organisatie, verzekeringen). Ten aanzien van de producten hebben de kamers een vergelijkbare slag gemaakt. Aangezien elk product een beetje uniek is, lijkt het alsof de kamers een enorme hoeveelheid productsoorten op het gebied van voorlichting leverden. In grote lijnen zijn er slechts zes productsoorten waaruit geput kan worden. Dankzij deze logistieke benadering is het straks eenvoudiger de dienstverlening nog verder via Internet te ontsluiten dan nu al gebeurt.

\* Van de Geijn Partners is een adviesbureau voor strategie en innovatie. Targit is een gemeenschappelijke dochter van Van de Geijn Partners en de Rijnconsult Groep, en als adviesbureau gespecialiseerd in gegevenslogistiek.





problemen of vragen die een ondernemer ondervindt op het gebied van wet- en regelgeving. Het gaat daarbij om omgevingsinvloeden en externe factoren op de gebieden milieu, ruimtelijke ordening en lokale heffingen. Vragen die een ondernemer heeft op dit kruispunt zijn onder andere: 'Hoe kom ik aan een schone grondverklaring', 'Hoe regel ik ontsluiting van mijn bedrijf?' of 'Wat kost mij de nieuwe baatbelasting?' Naast de vraagbaakrol heeft de kamer op dit kruispunt ook een proactieve functie, namelijk het opsporen en in kaart brengen van de betekenis van toekomstige wetgeving of veranderende wetgeving voor de ondernemer.

De eerste helft van 1998 hebben vijf grote kamers van koophandel (Amsterdam, Rotterdam, Haaglanden, Oost-Brabant en Noordwest-Holland) proefgedraaid met KNS. Een nieuw productassortiment invoeren en vraaggeoriënteerd in plaats van aanbodgeoriënteerd gaan werken heeft effect op vele aspecten in een organisatie, waaronder de cultuur. Zo staat de voorlichtingsfunctie van een kamer niet op zichzelf, maar maakt deel uit van het totale assortiment van voorlichting, wetsuitvoering en regiostimulering. Voordat de go/no go is gegeven voor deze proefimplementatie, is er daarom een raamwerkimplementatieplan opgesteld. Dit plan is een hulpmiddel voor het management, waarmee het de invoering van KNS kan begeleiden en sturen. Het implementatieplan geeft per aspect aan hoe de huidige en gewenste situatie dienen te worden geïnventariseerd en welke activiteit dient te worden ondernomen om het 'gat' – de veranderopgave – te dichten. Als ezelsbrug is in het plan de term HOPMAF gehanteerd. HOPMAF staat voor de onderwerpen Huisvesting, Organisatie, Personeel, Middelen, Assortiment en Financiën. Met behulp van dit plan heeft de kamer een spoorboekje om te komen tot een volledig functionerend kernpakket aan producten en diensten. De leereffecten en winstpunten van de proefimplementaties bij de grote kamers zijn verwerkt en meegenomen in de landelijke implementatie, waarbij alle twintig kamers van koophandel betrokken zijn. Deze landelijke implementatie is momenteel grotendeels afgerond.

## TOEPASSING VAN INFORMATIE- EN COMMUNICATIETECHNOLOGIE (ICT)

De eerste versies van KNS zijn in analoge vorm (op papier) opgeleverd. De nadruk lag in de eerste stappen op het in kaart brengen van de markt vraag en het structureren van het productassortiment. Na deze exercitie is het belang van het toepassen van ICT om de hoek gekomen. Het ontwikkelen van een kernpakket houdt ook in dat het effectief en efficiënt wordt beheerd, dat het toegankelijk wordt gemaakt voor de medewerkers en klanten. Zonder ICT is dat niet mogelijk. Het werken met KNS wordt daarom inmiddels ondersteund door een Lotus Notes-applicatie. Het voordeel hiervan is dat de klant aan de balie op een handige en professionele manier kan worden geholpen. Daarnaast kan door deze ondersteuning het beheer snel en accuraat plaatsvinden, zeker als in de loop van dit jaar alle vestigingen van de kamers on line met elkaar zijn verbonden. Er is gekozen voor een flexibele ICT-omgeving zodat het komende jaar een aantal qua functionaliteit aanvullende applicaties ontwikkeld kan worden. Lotus Notes is een relationele database en voldoet daarmee aan de gewenste flexibiliteit. Deze eerste applicatie – de variantenstuklijst – is in feite de catalogus van alle voorlichtingsproducten van de kamers. De gebruiker maakt met behulp van de applicatie een keuze uit de doelgroepen (kruispunten) en geeft een typering van de vraag op. Het resultaat van deze interactie is dat de medewerker het aanbod te zien krijgt dat aansluit op datgene waar de ondernemer om vraagt. Straks kan dit assortiment worden gekoppeld aan bijvoorbeeld een vraag-en-antwoorddatabase, een factureringsapplicatie, een display voor de klanten in de kantoren van de kamers, enzovoort.

## VERANDEREN ZIT OOK TUSSEN DE OREN

Sinds 1 januari 1999 wordt op alle kantoren van de kamers van koophandel gewerkt met het KNS. Het systeem zoals dat in dit artikel is beschreven, wordt op elke werkplek toegepast. Dat wil echter nog niet zeggen dat de verandering daarmee voltooid is. Het verhogen van klant oriëntatie bereik je namelijk niet alleen



door een set producten en diensten vast te stellen en de leveringsprocessen te beschrijven. Om daadwerkelijk merkbaar effect voor de klant te bereiken dienen de medewerkers met het systeem mee te veranderen. Om deze veranderingen te verankeren zijn er diverse initiatieven ondernomen binnen de organisatie. Zo worden alle 500 voorlichters van de kamers door een zeer intensief opleidingstraject geloodst. Ook is sinds 1 januari de implementatie van het KNS deel gaan uitmaken van het managementinformatiesysteem. Op deze wijze wordt het succesvol doorvoeren van het KNS een dagelijkse zaak voor het management van de kamers.

Naast opleiding en het managementinformatiesysteem wordt vooral ook gemeten wat het effect zal zijn op de klant. Diverse instrumenten houden periodiek een vinger aan de pols om te toetsen of het markt bereik en de tevredenheid van de klant daadwerkelijk zullen toenemen. De signalen bij de kamers die als eerste de proefimplementatie hebben doorgevoerd, zijn positief.

#### *Over de auteurs*

Drs. Arno Commandeur is adjunct-directeur van de Vereniging Van Kamers van Koophandel (VVK) en verantwoordelijk voor de implementatie van het Kernpakket Nieuwe Stijl. Daarnaast is hij verantwoordelijk voor de afdelingen die een bijdrage leveren aan het vergroten van de marktorientatie van de kamers, zoals Marketing en Opleidingen.

Ir. Jacques Cové is adviseur bij *Targit*, een gemeenschappelijke dochter van de Rijnconsult Groep en Van de Geijn Partners. *Targit* is een adviesbureau, gespecialiseerd in gegevenslogistiek. De heer Cové is als adviseur betrokken geweest bij de ontwikkeling van de kruispunten Import/export en Wet- en regelgeving en heeft verschillende kamers begeleid bij de invoering van het Kernpakket Nieuwe Stijl.

---

## HET ONTSLUITEN VAN KENNIS, EEN MANAGEMENTOPGAVE

De hiervoor besproken probleemstelling is niet uniek. Veel dienstverleners worstelen met de vraag hoe ze hun producten en processen enigszins kunnen standaardiseren en op welke wijze ze de kennis in de organisatie toegankelijk kunnen maken voor grote groepen medewerkers met als doel hun klanten beter en efficiënter te kunnen bedienen. Gegevenslogistiek is een handzaam hulpmiddel gebleken bij de aanpak en oplossing van dit probleem. Het is een middel dat het management assisteert bij de omslag van aanbod- naar vraagoriëntatie, bij de inrichting van de bedrijfsprocessen en bij het ontsluiten van kennis.