

Passages

Author(s)

van Vliet, Harry

Publication date

2023

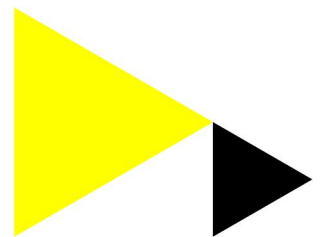
Document Version

Final published version

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):

van Vliet, H. (2023). *Passages*.

**General rights**

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

Disclaimer/Complaints regulations

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please contact the library: <https://www.amsterdamuas.com/library/contact>, or send a letter to: University Library (Library of the University of Amsterdam and Amsterdam University of Applied Sciences), Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.



Passages

Harry van Vliet

Passages

Harry van Vliet

MMXXIII
Uitgeverij Plan B, Deventer

Copyright © 2023 Harry van Vliet.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced in any form by any electronic or mechanical means (including photocopying, recording, or information storage and retrieval) without the publisher's written permission.

Passages / Harry van Vliet. - Deventer : Uitgeverij Plan B, 2023. - 265 p. : ill. ; 23 cm. - (oeuvre incomplète ; 4).

ISBN 978-90-832236-2-9

NUR 600

Vormgeving: MXStudio en Armchair Adventures

Realisatie: Armchair Adventures

Verkrijgbaar via lulu.com

Afbeelding voorkant:

Jean-Pierre Bertrand (1937 - 2016) - 5 éléments indissociables (1984; Papier-miel, papier-sel, papier-citron, acrylique, plexiglas, fer) (detail). Coll. FRAC Champagne-Ardenne. Foto: © André Morin. Met dank aan: Fonds Jean-Pierre Bertrand (www.fonds-jeanpierrebertrand.com).

Inhoudsopgave

Drieluik	7
Idola van de crossmedia (2008)	
Het werkveld van de crossmedia	13
De aard van crossmedia	15
De drivers van de crossmedia	22
De gevolgen voor crossmedia	28
Crossmedia als werkerterrein – voorbij een werkdefinitie	31
De omgeving van de crossmedia	33
Scenario's voor de toekomst	35
De toekomst nu	39
Zelfontplooiing en weerbaarheid	43
De waarde van Web 2.0	48
Onderzoek naar crossmedia content in een 'nutcell'	55
Innoveren in het creatieve veld	58
Werken in/aan CELL	62
De rol van de hogeschool en het lectoraat	64
Van werkerterrein naar onderzoeksagenda	66
Tot slot: de zone van de naaste ontwikkeling	71
Crossmediascapes (2014)	
Introductie	77
Is het waarschijnlijk?	83
Winkelen in 2020	84
Scenario's voor 2020	86
Online toen, nu en straks	87
De toekomst in 2014	91

Diensteninnovaties	92
Technologische innovaties	97
Organisatorische innovaties	101
Financiële innovaties	103
De consument & de shopper	104
Alternatieve perspectieven	108
Crossmedia en Retail	111
De fysieke winkel in een crossmedia context	114
Onderzoekskader: Servicescapes	117
Is het rendabel?	123
Business modellen	123
Het business model als wijze voor classificatie	126
Het business model als onderzoeksobject	131
Het business model als toepassing	134
Het business model in samenhang	135
Het business model in context: tussen strategie en operatie	140
Het business model in context: van scenario-analyse naar stappenplan	143
Het business model in context: interne componenten en extern gedrag	146
Onderzoekskader nieuwe diensten en producten	151
Tot slot	155
 De Voorbeschouwing (2022)	
Proloog	161
Lineland	163
Eendimensionaal	163
SLM en kritiek	167
Impact	171
Valorisatie	174
En doorwerking?	176
Flatland	179
Doorwerking	179
Een logische analyse	180

Een narratief	183
Een tool	186
Exploratief onderzoek #1: inspanning versus effect	188
Doorwerking redux	189
Intermezzo	193
Indicatoren	193
Context, context, context	194
Criteria en indicatoren	196
Exploratief onderzoek #2: criteria praktijkgericht onderzoek	196
Verscheidenheid en vergelijkbaarheid	199
Exploratief onderzoek #3: indicatoren voor onderzoek	200
Kwaliteitscriteria voor indicatoren	203
Indicatoren redux	204
Spaceland	209
Ecosysteem	209
Productieve interacties	210
Elementen van het ecosysteem	212
Exploratief onderzoek #4: het ecosysteem van krachtige SPRONG-groepen	219
Zwitsers zakmes	220
Pointland	223
5A-model	223
Analysekader	224
Attitude	229
Attributie	231
Aantoonbaar	234
Aggregatie	237
Epiloog	241
 Literatuur	243
 Auteursindex	261

Drieluik

Drie lectorale redes geven is een ding, ze samen brengen in een publicatie is nog weer wat anders. Hier krijgen ze een nabijheid tot elkaar die er oorspronkelijk niet was. Er lagen jaren tussen de productie van de drie redes. De chronologie is een manier van ordenen, maar zo naast elkaar dringt de vraag zich op wat ze van elkaar zijn: een triptiek, voorstudies voor elkaar, hetzelfde drie keer verteld, panelen naast elkaar geplaatst...

Terugkijkend is de eerste rede, *Idola van de crossmedia*, al zwanger van de daaropvolgende redes. De rede verkent namelijk twee gebieden: het terrein van de crossmedia en het gereedschap van het praktijkgericht onderzoek aan de hogescholen. Dat waren geen vanzelfsprekendheden in 2008. De rede bevat een analyse van het landschap en de kenmerken van crossmedia en welke rol specifiek het praktijkgericht onderzoek daarin kan spelen.

Beide thema's van crossmedia en van praktijkgericht onderzoek hebben een zelfstandig vervolg gekregen in de twee daarop volgende redes. In de rede *Crossmediascapes* uit 2014 wordt meer precies ingegaan op wat crossmedia betekent voor de praktijk. Dit geschiedt aan de hand van de conceptuele verdeling van het 4P-model: 'is it possible - is it probable - is it pleasurable - is it profitable'. Twee van de vier vragen worden in de rede uitgewerkt. De vraag naar 'is it probable?' wordt uitgewerkt aan de hand van de ontwikkelingen binnen de retail. De vraag naar 'is it profitable?' wordt uitgewerkt door een uitvoerige discussie over het gebruik van business modellen.

In *De Voorbeschouwing* uit 2022 is de aandacht juist geheel gericht op het doen van praktijkgericht onderzoek zelf. Waar in de tekst uit 2008 nog een echo

doorklinkt van het werkzaam zijn geweest bij het Telematica Instituut (brug slaan, vertalen, toepassen), wordt in deze rede een poging gedaan een eigen idioom te ontwikkelen voor het streven naar, en evalueren van, impact van onderzoek dat recht doet aan het praktijkgericht onderzoek.

Zo beschreven lijkt er een bewust plan ten grondslag hebben gelegen aan dit drieluik, maar toeval en wisselende interesses zijn eerder de drijvende kracht geweest. Alleen in de reflectie zien we hoe het een in het ander doorklinkt.

Harry van Vliet
Augustus 2023, Deventer

Idola van de crossmedia
(2008)

Het werkveld van de crossmedia

De uitingen van de crossmedia dringen zich steeds nadrukkelijker aan ons op. Een toenemend aantal crossmedia diensten en producten doet een beroep op onze aandacht en financiën: van interactieve televisieprogramma's op websites, tot themakanalen op mobiele apparaten, fysieke bijeenkomsten van online communities, en virtuele werelden waarin wordt gehandeld, gestolen en waarin je echte schulden kunt maken. Oude en nieuwe media vinden elkaar in IPTV en podcasts. Traditionele spelers worden links en rechts ingehaald door creatieve pioniers en actieve consumenten die zich niets aantrekken van bestaande marktverdelingen en gevestigde namen. De ene baanbrekende dienst valt over de andere innovatie heen: nog maar net gewend aan het bloggen of iedereen slaat aan het twitteren. Zelfs een achteloze journaalkijker kan de hysterische taferelen die hiermee soms gepaard gaan niet ontlopen, blijkens de nieuwe introductie van een oud apparaat zoals de telefoon: de iPhone.

Bij deze turbulentie hoort ook verwarring over de typering van wat zich onder onze ogen afspeelt. Het begrip crossmedia is daarop geen uitzondering, niet in de laatste plaats door de adoptie van de term door verschillende sectoren. Vanuit marketingperspectief is crossmedia de geïntegreerde inzet van verschillende kanalen voor het vormgeven van een campagne en het communiceren van een propositie (Kesley, 2005). De betreffende kanalen zijn: print, radio, TV, internet, mobiel en fysieke evenementen. Een voorbeeld hiervan is een advertentiecampa-
ne tegelijkertijd in bladen, op radio en TV, via een website, via SMS en op billboards langs de weg. Meer creatieve aanpakken van dit principe liggen voor de hand (zie pagina 28). Deze typering van crossmedia ligt in het verlengde van ter-

men zoals 'cross-channel' en 'multichannel'; niet dat dit ons veel verder helpt omdat een term als multichannel ook een divers gebruik kent.

In de uitgeefsector is crossmedia herkenbaar in het zogenaamde database publishing: content die vanuit een specifieke opslagmethode beschikbaar is voor print, online en offline (bijvoorbeeld CD-ROM) distributie. De combinatie van boek en CD-ROM wordt dan vaak aangeduid als een multimedia productie. Niet geheel terecht als we multimedia definiëren als een combinatie van tekst, beeld, audio en/of video. In die optiek is de CD-ROM een multimedia product en de 'package' van CD-ROM en boek een crossmedia uitgave. Database publishing heeft zijn weg gevonden naar het efficiëntie principe van 'Create Once, Publish Everywhere' (COPE): het hergebruik van dezelfde content over verschillende distributiekkanalen heen (Boumans, 2004). Dit principe vindt navolging in andere sectoren door niet meer te spreken van *Publish* maar van *Play of Produce*. Zo is voor de NOB, het facilitaire bedrijf van de omroepen, sprake van crossmedia indien programma's worden uitgezonden via aardse zenders en via kabel, satelliet, internet en/of draadloze outlets. In de context van de publieke omroepen wordt crossmedia gedefinieerd als dezelfde content in verschillende varianten en via verschillende distributiekkanalen beschikbaar stellen aan burgers (Ministerie van OCW, 2005, p.15). Het uitgeven is overigens inmiddels wel verder dan alleen 'boek en CD-ROM': kranten hebben bijvoorbeeld een website voor de online lezer, met achtergrond rapportages die niet in de krant (kunnen) staan zoals videorapportages, blogs en podcasts.

In de context van broadcasting werden andere 'kanalen' tot voor kort voornamelijk gebruikt als veredelde richtingaanwijzers, die niet veel meer deden dan verwijzen naar de primaire content van het televisieprogramma. De programmering in de krant, de televisiegids en de eerste generatie websites van de omroepen zijn hier typische voorbeelden van. Met de verdere groei van het internet en de hernieuwde aandacht voor interactieve televisie eind jaren negentig zien we dat er de laatste jaren nadrukkelijk wordt nagedacht om andere kanalen, zoals internet en mobiele telefonie, in te zetten als interactief element die het televisieprogramma moeten verrijken. Bijvoorbeeld door mee te spelen met de kandidaten in de studio of door ze weg te stemmen. Een programma zoals Big Brother zette de website al niet alleen in als PR-instrument en lokkertje voor het televisieprogramma, maar bood ook aanvullende content aan die niet of sporadisch het televisiescherm haalde.

Vanuit een economisch perspectief wordt het samenkomen van de Telecom sector, de ICT sector en de entertainment industrie soms ook uitgeduid als een crossmediale ontwikkeling. Dit wordt dan geïllustreerd met het feit dat sommige traditionele spelers binnen een sector, bijvoorbeeld een telecombedrijf, diensten

gaan aanbieden die traditioneel vanuit een andere sector komen, bijvoorbeeld televisie (De Haan & Van 't Hof, 2006). Een ander voorbeeld is de crossmedia monitor die bedrijvigheid in kaart brengt van bedrijven die op de randen van deze sectoren zitten of cross sectoraal werken (Rutten et al., 2006). Deze typering van crossmedia heeft een sterke gelijkenis met het gebruik van de term convergentie.

De terugkerende elementen in deze verschillende typering van crossmedia zijn de volgende: er worden twee of meerdere kanalen gebruikt voor de verspreiding van content die vanuit een eenmalige productie of in ieder geval vanuit een gedeelde communicatiedoelstelling is gecreëerd. Deze 'werk'-definitie is precies wat het is: een definitie om aan te werken. Het is een beginpunt en geen eindpunt dat vervolgens louter met casuïstiek omkleed hoeft te worden. De werkdefinitie is te inexact om tot een analytische duiding van crossmedia te komen en ook te inexact om er precieze onderzoeksvragen aan te koppelen. Om tot een meer exact beeld te komen van wat crossmedia behelst, en daarmee tot welke horizon het werkveld zich uitstrekt, is een verkenning noodzakelijk van in ieder geval de volgende drie vragen:

- 1) Wat is de aard van crossmedia?
- 2) Wat zijn de drivers van crossmedia?
- 3) Wat zijn de gevolgen voor crossmedia?

De aard van crossmedia

Een typerend aspect van crossmedia is dat content meerdere keren, over verschillende kanalen heen, wordt aangeboden. De vraag is dan in welke relatie deze content tot elkaar staat. Er zijn hierin drie basisrelaties. Ten eerste is er de situatie waarin de content over de verschillende kanalen heen een zeer grote gelijkenis tonen. Een voorbeeld is een commercial op televisie, die ook als banner verschijnt op een website, waarvan de audio op de radio wordt gebruikt, en een beeld uit de video voor de advertentie in een tijdschrift. De relatie tussen de content over deze verschillende kanalen is te typeren als iconisch. Hiermee is overigens niet gezegd dat de inhoud van de content niet bijvoorbeeld een duidelijke symbolische lading kan hebben. Het gaat hier om een typering van de onderlinge relaties, niet de duiding van de content zelf.

Een tweede situatie is die waarin de content niet in een 'gelijkenis'-relatie staat tot elkaar maar in een 'verwijzende'-relatie. Voorbeelden zijn een verwijzing in een televisieprogramma of een advertentie in een tijdschrift naar een website, of een verwijzing naar een 0800 informatienummer bij een radiospotje. De relatie tussen de content over deze verschillende kanalen is in dit geval te typeren als indexicaal. Hierbij is het niet noodzakelijk dat de content dezelfde is, door gebruik te maken van specifieke eigenschappen van kanalen kan een gedifferentieerd aanbod ont-

staan van uitgebreide interviews, ringtones, achtergrondcijfers en -artikelen, meningen en opinies, downloads, kunnen stemmen, reageren, zelf content kunnen toevoegen et cetera. Zo ontstaat al een complex van crossmedia content die in een netwerk van verwijzingen bij elkaar wordt gehouden.

Een derde situatie is die waarin de content over de verschillende kanalen heen niet alleen naar elkaar verwijst maar ook appelleert aan een waarde die uitstijgt boven de individuele contentuitingen. De content staat in dienst van het oproepen en overbrengen van deze waarde, deze *experience*, en iedere uiting kan daarin een eigen bijdrage leveren. De relatie tussen de content over deze verschillende kanalen heen is in dit geval te typeren als symbolisch. Voorbeelden hiervan zijn vaak te vinden daar waar het gaat om branding: het neerzetten van een merk dat los van iedere specifieke contentuiting herkenbaar is door een gevoel, een waarde. Nike gaat niet over sportschoenen maar over een levensstijl, mobiele telefoons gaan niet over kunnen bellen maar over vrijheid en identiteit. Een ander categorie van voorbeelden is die waarin de crossmedia uitingen in dienst staan van een verhaal, zoals bijvoorbeeld in de 'Instant Roadtrip' van SubmarineChannel. Hierbij wordt een vakantieverhaal vertelt over jezelf zonder dat je feitelijk op vakantie gaat. Door een fotoboek, sms'en en (fictieve) uitstapjes ontpint zich een verhaal waarin je zelf de hoofdrol speelt. Het verhaal geeft je het gevoel geeft op vakantie te zijn, immers al het gangbare bewijsmateriaal, zoals foto's wordt aangedragen.

Het gebruik van de typeringen iconisch, indexicaal en symbolisch is niet toevallig, en refereert naar een semiologisch begrippenapparaat. Een perspectief dat in de huidige context van crossmedia overigens weinig wordt genoemd, terwijl de onderlinge relaties van de content, nog los dus van de inhoud van die content, ook met behulp van deze begrippen beschreven kunnen worden. Wat we hiermee zien is dat de vraag naar de betekenis van crossmedia content de vraag in zich draagt naar de iconische, indexicale en symbolische relaties van de content over de kanalen heen, en de vraag naar de orkestratie en dramaturgie van die onderlinge relaties. Narrativiteit en intermedialiteit zijn daarin belangrijke begrippen en onderzoeksinstrumenten om toe te passen op crossmedia content.

Een ander typerend element van crossmedia content is het gebruik van verschillende kanalen voor de content. Verschillende kanalen hebben verschillende eigenschappen die maken dat sommige crossmedia uitingen daar beter bij passen. Zo is de ervaring dat games op mobiele devices een 'snack' karakter moeten hebben: snel op te pakken, kleine eenheden die wel de maag vullen. Dit omdat mobiele games gebruikt worden in de verloren tien minuten tussen andere activiteiten. Of de games moeten inspelen op het unieke van de locatiegebondenheid

door je samen te laten spelen met mensen in de directe nabijheid van waar je bent. De aannemelijke stelling dat verschillende mediavormen specifieke kwaliteiten hebben die optimaal benut kunnen worden, dat wil zeggen het benoemen van specifieke kenmerken voor de verschillende media, noopt tot een analyse van wat die kenmerken per medium dan zijn.

Een voorbeeld van een dergelijke analyse is de vergelijking van televisie en internet (van Vliet, 2002). Als typerend kenmerk van internet noemt bijvoorbeeld Raessens (2000) dat internet de multimediale kenmerken van film en televisie remedieert op basis van de digitale code. Hier is wel iets op af te dingen. Ondanks de vele ontwikkelingen zijn de drie basisproblemen van internet nog niet opgelost:

- 1) Bandbreedte: er zijn vele discussies over wat de benodigde bandbreedte is voor multimediale ervaring, maar minimaal 2 Megabit/per seconde symmetrische (duplex) lijkt een ondergrens;
- 2) Quality of Service: internet is nog steeds niet volledig betrouwbaar in de zin dat de verbinding weg kan vallen, de verbinding van wisselende kwaliteit kan zijn, of doordat allerlei veiligheidsperikelen een rol spelen zoals virussen;
- 3) Multi-access: mobiele toegang tot internet is sterk verbeterd door wireless netwerken en 3G telefonie maar daadwerkelijk multimediaal gebruik is gering (Deloitte, 2007). Hier speelt ook dat de kleine schermen van de mobiele telefoons en de handheld gameconsoles weinig meehelpen aan een multimediale ervaring.

De meeste websites zijn nog steeds gebaseerd op tekst, plaatjes, foto's en (flash) animaties. Bij sites met video's accepteren we veelal de lagere kwaliteit van het beeld die hiermee gepaard gaat. E-mail als belangrijkste gebruik van internet is nog bijna geheel tekst gebaseerd. Zelfs met de toename van de bandbreedte is het de vraag of internet qua multimedia film en televisie kan benaderen (Lilley, 1999), zeker nu televisie de kwaliteitslat hoger legt door de stap naar High-Definition TV (HDTV) te maken. Daarnaast zijn situaties zoals het via streaming media 120 miljoen mensen naar de Super bowl laten kijken via internet nog steeds een no go. Voor de huidige televisie infrastructuur is dit een fluitje van een cent.

Een ander kenmerk waarmee Raessens internet afzet tegen televisie, is de aard van het netwerk. In het geval van internet wordt vaak gesproken over narrowcasting als tegengesteld aan broadcasting van traditionele media zoals radio en televisie. Narrowcasting is de communicatie van één-op-één of van één-op-enkele, terwijl broadcasting communicatie betreft van één-op-veel. Internet uitsluitend

beschouwen als narrowcast medium is echter te beperkt. Ten eerste is er geen principiële reden waarom internet ook niet een, weliswaar bescheiden, broadcast medium kan zijn, tienduizenden bezoekers kunnen tegenwoordig gelijktijdig bediend worden. De problemen zitten voornamelijk in de kosten, internet is gewoon geen kosteneffectieve manier om uit te zenden, in tegenstelling tot televisie. Ten tweede is er wel degelijk sprake van een soort broadcasting: het bezoeken van een website door veel mensen. Het verschil qua uitzenden zit veeleer in de veelheid aan communicatiemogelijkheden die internet aanbiedt en die de televisie nog ontbeert. Internet ondersteunt één-op-één asynchrone communicatie (e-mail), veel-op-veel asynchrone communicatie (mailinglijsten, wiki's), synchrone communicatie met een één-op-één of één-op-enkele karakter (chatten, gaming, twitteren) en dus asynchrone communicatie met een één-op-veel karakter (websites, blogs). Ten derde is er juist een ontwikkeling zichtbaar waarbij televisie ook een narrowcast medium wordt door dat het zich richt op specifieke 'niches' (digitale kanalen) dan wel op specifieke locaties (luchthavens, congrescentra en vakantieparken).

Een derde kenmerk dat in de strijd wordt geworpen door Raessens is interactiviteit. Met betrekking tot het begrip interactiviteit is er veel verwarring. Het concept van hypertext kan hier behulpzaam zijn. Een hypertext is een non-lineair netwerk van elementen waar via een hyperlink doorheen 'gesprongen' kan worden. Op deze manier stuurt de gebruiker op eigen wijze de beschikbare informatie, en is in die zin niet langer een passieve ontvanger maar participeert actief in het constitueren van een 'tekst'. Omgaan met hyperlinks is bijna tweede natuur geworden door het World Wide Web.

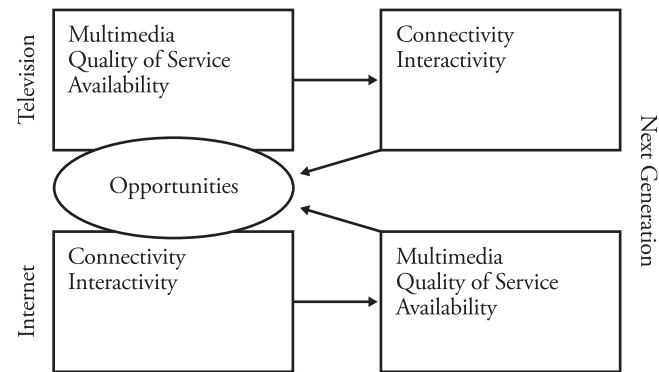
Michael Joyce (in De Mul, 1997) stelt dat echte interactie plaatsvindt als het medium even vaak reageert op de gebruiker als vice versa. Dit noemt Joyce ook wel constructieve hypertext: de gebruiker kan de structuur en inhoud van een hypertext veranderen. Dit in tegenstelling tot exploratieve hypertext waarbij de gebruiker slechts verschillende organisaties van de hypertext kan doorzoeken maar feitelijk niets kan veranderen. Vanuit deze optiek zijn het surfen op internet maar ook het zappen langs TV-kanalen te zien als exploratief. Constructieve hypertext is veel zeldzamer. Natuurlijk zijn er experimenten geweest, overigens al ver voor de digitale evolutie, hoe een kijker/toeschouwer/lezer invloed kan uitoefenen, zoals bijvoorbeeld in de literatuur (Nabokov's *Pale Fire*), film (*I'm your man*) en toneel (Kaprow's happenings) (zie Packer & Jordan, 2001). In bepaalde games wordt een 'wereld' (*sandbox*) aangeboden waarin de speler zelf zijn plan kan trekken, of er is de keuze wel of niet missies in het spel te doen, is er de keuze zich te ontwikkelen tot een goedaardig of kwaadaardige speler, et cetera. Ook voor televisie is interactiviteit overigens niet nieuw, de eerste visies over televisie aan het

eind van de 19e Eeuw voorzagen de mogelijkheid via de telefoon te communiceren met dat wat in beeld is (Winston, 1998). Een ander voorbeeld is het VPRO-programma TattleToons geweest waarbij kinderen tekeningen en verhalen konden opsturen die dan verwerkt werden in animaties voor het televisieprogramma. Het allermooiste voorbeeld is natuurlijk *Winky Dink and you*, een Amerikaanse kindershow uit de jaren '50. Via een speciale 'video kit' die bestond uit stiften en een doorzichtig stuk plastic, moesten kinderen op specifieke momenten dingen op het TV-beeldscherm tekenen om Winky Dink verder te helpen. Dit kon een brug zijn om Winky Dink over een ravijn te helpen, of een raket om hem naar de maan te sturen. Tekende je niet goed of helemaal niet dan zweefde Winky Dink door de lucht. Misschien een schijnvorm van interactiviteit maar wel een commercieel succes.

De ontwikkeling van internet in relatie tot televisie biedt interessant inzicht. De sterke punten van internet zijn de beschikbaarheid van veel content op ieder moment, waarin iemand zelf zijn weg kan vinden. Internet is connectiviteit en interactiviteit. Internet heeft moeite met multimedia ervaringen op te roepen door onder andere een gebrek aan bandbreedte en een quality of service die nog zeker geen 100 procent is. Ook is internet niet zo sterk doorgedrongen in de huiskamer als de televisie is. Televisie is juist een betrouwbare bron van multimedia content die alomtegenwoordig is in onze Westerse wereld. Wat blijkt nu, de zwaktes van internet lijken precies op de sterktes van televisie en omgekeerd (zie figuur 1.1). Televisie is gemaakt om multimedia ervaringen iedere huiskamer in te sturen en heeft een goede quality of service: het wegvallen van een TV-uitzending vinden we opmerkelijk, een internetverbinding die wegvalt is dagelijkse praktijk. Tegelijkertijd 'schuurt' televisie aan tegen nieuwe mogelijkheden zoals interactiviteit en de integratie met andere netwerken zoals internet met de potentie van allerlei nieuwe diensten (zie Van Vliet & Van Stelten, 2001).

We zien aldus dat met een eerste analyse van de eigenschappen van twee media, we kunnen verklaren of in ieder geval begrijpen dat de crossmedia diensten die ontstaan bij televisie zich vooral richten op connectiviteit (community-TV) of op interactiviteit (interactieve TV), als een cross-over van de sterke eigenschappen van internet. Omgekeerd zien we bij internet ontwikkelingen die gericht zijn op een sterkere multimedia-ervaring (video), een betere 'quality of service' (*always on*) en een sterkere penetratie van het internet in ons dagelijks leven, bijvoorbeeld door mobiel internet. Het typische van crossmedia zit hier dus in de 'oversteek' van bepaalde kenmerken te combineren in dezelfde dienst, rond dezelfde content.

Figuur 1.1: Kenmerken van televisie en internet (Van Vliet, 2002)



De beide genoemde typerende elementen – content en kanalen – liggen in essentie in één en dezelfde horizontale dimensie, namelijk in de breedte van de verschillende distributiekkanalen die naast elkaar staan. Voor een totaal beeld zullen we hier een verticale dimensie aan moeten toevoegen, namelijk die van de contentketen.

Er zijn verschillende modellen te maken over de content waardeketen, waarbij de variatie zit in hoe activiteiten in die keten worden gegroepeerd tot meer globale categorieën (zie Todreas, 1999; Van Vliet, 2001; Ministerie van OCW, 2005). Voor de discussie hier is het voldoende te werken met een globale indeling van vijf ‘stappen’ in de content waardeketen. Geen van de stappen opereert overigens in isolatie, veelal anticipeert de ene stap op de volgende stap.

De eerste stap van creatie heeft betrekking op het maken van de content, zoals teksten, foto's, animaties, audio en/of videomateriaal. De tweede stap van ‘packaging’ verwijst naar de activiteit van het bij elkaar brengen van de verschillende content, de orkestratie. Daarbij wordt logischerwijs al gekeken naar de eigenschappen van verschillende ‘kanalen’ en worden er aannamen gemaakt over het te bereiken effect bij de consumptie. Distributie als derde stap is de verspreiding van de content. Dit kent drie aspecten: de onderliggende technologie (bijvoorbeeld 3G, DVB-H, DSL, IP), de infrastructuur of platforms voor de verspreiding (mobiel, digitale televisie, online), en de kanalen waaraan gedacht kan worden voor de verspreiding van de content: print, radio, televisie, internet, mobiel en fysieke events. Er is van alles te zeggen over de verhouding van deze drie aspecten van distributie, zeker vanuit het perspectief van convergentie (zie Keen & Letang, 2006). De vierde stap betreft de presentatie van de content. Hierbij kan gedacht worden aan het feitelijke televisieprogramma op een televisie, de krant die op de

deurmat valt en het sms'je als onderdeel van een virale marketing campagne. Ook hier speelt de convergentie een rol door het ontstaan van allerlei apparaten die content van meerdere kanalen en platformen kunnen weergeven, zoals mobiele televisie of radio op je telefoon. De laatste stap betreft de feitelijke consumptie en ervaring van de content.

Deze gehele waardeketen betrekken in de discussie rond de aard van cross-media is overigens niet vanzelfsprekend. Het zogenaamde 3M model van Peter Luit (2005) bestaat uit een matrix van verschillende kanalen, aangeduid met: Millimeters, Megabytes en Minuten, en verschillende processen: creatie, productie en distributie. Crossmedia ontwikkelingen kunnen in het model geschetst worden door ‘bewegingen’ te constateren van diensten c.q. bedrijven in deze matrix, bijvoorbeeld een omroep die ook een website produceert, en daarmee ‘cross’ gaat van minuten naar megabytes. Het model maakt dit soort bewegingen inzichtelijk maar schiet op een aantal punten ook tekort.

Ten eerste is de indeling aan de hand van de 3 M'en een mooi ezelsbruggetje maar conceptueel niet verhelderend. Millimeters (papier) en Minuten (broad- en narrowcasting) verwijzen naar dimensies (ruimte en tijd), Megabytes daarentegen is een (technische) aanduiding voor een hoeveelheid en refereert aan het proces van digitalisering. Maar een kenmerk hiervan is nu juist dat digitalisering een ontwikkeling is die ingrijpt in heel veel media en kanalen. Digitale televisie is in megabytes uit te drukken, en het oprolbare e-papier (millimeters!) waarop we schijnbaar binnenkort de krant lezen is ook uit te drukken in megabytes. Megabytes is dus van een andere categorie dan Millimeters en Minuten. Inzichtelijker zou het zijn om in het model de conceptuele kanalen van print, radio, televisie, internet, mobiel en events te gebruiken. Het verlies is dan een mooi ezelsbruggetje, of men moet zijn creativiteit loslaten op het anagram PRTIME.

Ten tweede is het enigszins verbazingwekkend om te zien dat de processen ophouden bij de distributie. De stappen van presentatie en consumptie zien we niet terug in het 3M-model. Dit terwijl in deze fases van de contentketen er zich belangrijke ontwikkelingen voordoen die van invloed zijn op het crossmedia werkveld. Gewezen is al op allerlei presentatie ‘crossovers’ zoals mobiele televisie. Het belang van deze devices is ook dat er meer keuzevrijheid komt voor de consument wanneer welke content tot zich te nemen. De *push* wordt gecomplementeerd met een *pull*. Nog belangrijker zijn misschien wel de ontwikkelingen die zich voordoen aan de kant van de consumptie. We hoeven hier maar te verwijzen naar de theorie dat de meerwaarde voor consumenten niet langer gezocht wordt in de producten en de bijbehorende dienstverlening maar in de opgeroepen ervaring (Pine & Gilmore, 1999); of naar de gehele ontwikkeling c.q. discussie over de creatie van content door consumenten in al zijn verschijningsvormen (zie

verder). Met dit laatste wordt de keten ook een cirkel of een netwerk: de consumptie is geen eindpunt maar de content is een halffabrikaat dat hergebruikt en verrijkt wordt en opnieuw zijn weg naar een volgende consument vindt in een ander 'package' via andere kanalen.

Het primaat van de distributie als definiërend moment van crossmedia is begrijpelijk vanuit een traditie waarin die verschillende distributiekkanalen een directe relatie hadden met de manier waarop content werd gemaakt, verpakt, gedistribueerd en gepresenteerd. Televisieprogramma's werden gemaakt door specifieke productiebedrijven, verzonden door de ether, vertoond op een televisiescherm en iedereen keek naar dezelfde twee zenders. Juist door de huidige ontwikkeling rondom onder andere digitalisering en convergentie is dit niet meer vanzelfsprekend. Met het wegvallen van die vanzelfsprekendheid is het noodzakelijk de andere stappen in de content keten in het zoeklicht van het crossmedia werkveld te brengen. Dit betekent dat naast de distributie, er veel meer dan voorheen ook aandacht moet zijn voor de orkestratie van crossmedia content (*packaging*), de push en pull van crossmedia content naar verschillende devices (presentatie), het gebruik en de ervaring van consumenten van crossmedia content (consumptie) en de co-creatie van content door niet-traditionele aanbieders (creatie).

De drivers van de crossmedia

Veel van de drivers van crossmedia ontwikkelingen hebben een economisch karakter. Door een crossmediastrategie zijn bedrijven in staat hun klanten via verschillende kanalen te benaderen waardoor het bereik wordt vergroot: zowel in de betekenis dat meer klanten worden aangesproken als in de betekenis dat dezelfde klant hierdoor meerdere keren met hetzelfde bedrijf c.q. product in aanraking kan komen. Sommige kanalen zijn ook nodig om bepaalde doelgroepen te bereiken, of daartoe beter in staat. Of zelfs bittere noodzaak: kon men in 1995 nog 80 procent van de vrouwelijke Amerikaanse consumenten bereiken middels reclame op drie zenders, in 2003 had men bijna 100 zenders nodig om hetzelfde percentage van alle consumenten te bereiken (Teerling et al., 2007). Meerdere kanalen aanwenden geeft ook de mogelijkheid van een betere dienstverlening middels kanaal-integratie, zoals online bestellen en offline ophalen, of offline terugbrengen van online geleverde producten. Deze dienstverlening kan leiden tot een grotere klanttevredenheid, meer loyaliteit, meer omzet en groter marktaandeel. Vooral het internet heeft een crossmedia strategie gestimuleerd doordat het bijvoorbeeld erg kosten effectief is geworden om diensten en producten aan te bieden via webshops. Een crossmedia aanpak heeft positieve gevolgen voor de omzet: consumenten die meerdere kanalen gebruiken kopen meer, zijn actiever en meer tevreden (Sharma & Mehrotra, 2007), hoewel de algemeenheid van deze bewering niet in

alle empirisch studies wordt aangetroffen (Teerling et al., 2007).

Consumenten zijn zelf ook meerdere kanalen gaan gebruiken om informatie te zoeken over producten, en om contact te leggen met aanbieders en distributeurs: niet alleen de fysieke winkel of de telefonische helpdesk maar ook het internet. Consumenten verwachten ook dat reeds bekende technologie wordt ingezet in de communicatie, zoals een 24/7 beschikbaarheid via internet: even googelen naar een bedrijf is al tweede natuur aan het worden. Ieder kanaal kent ook zijn eigen soort consumenten en eigen motivaties om dat kanaal te gebruiken. Motivaties voor het gebruik van een kanaal kunnen zijn: economisch voordeel, aanbod, gemak, sociale status, gelegenheid, keuzevrijheid, grotere tevredenheid, sociale interactie et cetera. Niet alleen kan de motivatie verschillend zijn per kanaal maar ook de getoonde loyaliteit aan een kanaal en de mate waarin cross-buying plaatsvindt. Dit laatste verwijst naar de omvang waarin het voor de consument 'loont', en de tijd die het vraagt (*channel adaption duration*), om over te stappen van het ene kanaal naar een ander kanaal. Uit een studie van Venkatesan et al. (2007) blijkt bijvoorbeeld dat de tijd die het duurt voor consumenten om een tweede kanaal te gaan gebruiken afhankelijk is van zogenaamde frequentie gerelateerde attributen: hoe vaak een consument iets koopt en hoe vaak er wordt gedaan aan marketingcommunicatie. Daarentegen is de tijd die het duurt voor consumenten om een derde kanaal te gaan gebruiken juist afhankelijk is van zogenaamde aankoop gerelateerde attributen, zoals hoe vaak consumenten terugkomen met bepaalde gekochte goederen. In de studie van Teerling et al. (2007) is gekeken naar de effectiviteit van informatieve websites in relatie tot bezoeken aan, en bestedingen in de winkel. Voor een meerderheid van de klanten leidt het bezoeken van de website tot een afname in zowel het aantal aankoopbezoeken als de bestedingen, ook op langere termijn. Blijkbaar gebruiken consumenten de website om de beslissing te nemen of een bezoek aan de winkel noodzakelijk is. Echter voor de kleine minderheid van de beste klanten leidt websitebezoek juist tot een verbetering van het klantgedrag. Op basis van dit soort uitkomsten kunnen beslissingen worden genomen over wanneer en waarop te sturen in de klantrelaties.

Het lijkt er dus op dat crossmedia producten en diensten met volle vaart uitgerold kunnen worden. En empirische data over het gebruik van meerdere kanalen door bedrijven en consumenten spreken dan ook boekdelen: de consument die nog maar één kanaal gebruikt om informatie te verzamelen en tot aankoop te komen is een minderheid aan het worden (Stone et al., 2002; Teerling et al., 2007). Maar het blijkt een hele uitdaging om kanalen op elkaar af te stemmen en te managen, bijvoorbeeld om klantgegevens over verschillende kanalen te koppelen. Met als

gevolg dat terugkerende klanten niet worden herkend (terwijl ze bijvoorbeeld recht hadden op korting) of dat klanten juist bestookt worden met dezelfde informatie vanuit verschillende kanalen. Het gaat om de integratie van culturen, technologieën, marketingstrategieën, organisatieonderdelen en inzicht in verschillend consumentengedrag (PWC, 2007).

Belangrijker nog, er zijn ook negatieve 'drivers' te noemen (Sharma & Mehrotra, 2007). Ten eerste daalt de opbrengst bij het inzetten van meerdere kanalen, de opbrengsten van een nieuw kanaal zijn veelal lager dan van de bestaande kanalen. Die bestaande kanalen hebben immers de 'makkelijke' klanten al aan zich gebonden. Bovendien drukken de kosten van de acquisitie en het onderhoud van een nieuw kanaal de opbrengsten. Ook omdat kanalen nog vaak organisatorisch apart in stand worden gehouden door een eigen (technische) infrastructuur, bemensing en management (Stone et al., 2002). Verder is er sprake van 'sales cannibalization', dat wil zeggen dat de kanalen onderling concurreren voor de totale opbrengsten. In een toekomstschets van de publieke omroepen constateert OCW bijvoorbeeld dat meer inkomsten uit reclame voor de publieke omroepen niet realistisch zijn: "tegenover een mogelijke omzetting op nieuwe platforms, staat een omzetting door afnemende effectiviteit van reclame (het publiek verspreidt zich immers en kan reclame makkelijker ontwijken)" (Ministerie van OCW, 2005, p.12).

Een tweede negatieve driver is dat kanalen in conflict met elkaar kunnen zijn, doordat ze verschillen in de informatie over producten en dienstverlening. Bijvoorbeeld doordat niet duidelijk is of online en offline dezelfde producten gekocht kunnen worden. Ook verschillen in prijsinformatie kan leiden tot conflicten en ongewenst gedrag gezien vanuit het bedrijf. Consumenten maken daarvan ook gebruik door zich in de winkel uitgebreid te laten informeren en het product te laten demonstreren, en het vervolgens via internet aan te schaffen. En dan mag je hopen dat dat van dezelfde bedrijfsketen is.

Consumenten wordt het soms ook (bewust) niet makkelijk gemaakt. Zo is het vanuit de digitale infrastructuur niet meer noodzakelijk om bijvoorbeeld software te verkopen in dozen in winkels. Games zou je via de huidige consoles zo kunnen downloaden, maar dat is nog geen gemeengoed (met als positieve uitzondering Valve's Steam dienst). De retail blijft hierin domineren. Uitzonderingen zijn 'kleine' games die voor een paar euro zijn te downloaden en 'backlog' games die allang uit de reguliere roulatie zijn en waarvoor de distributiekosten via de retail zich niet meer laten terugverdienen. Een ander 'model' dat opkomt is een mix van de originele game in de doos en additionele content die is te downloaden via de game console. Je hebt dan de consumenten zowel in de winkel als in de community op internet.

Het economische perspectief in het bovenstaande legt logischerwijs de nadruk op de economische waarde die is gemoeid met de crossmedia diensten en producten. De aandacht gaat dan uit naar een maximale afstemming van de verschillende kanalen voor een grotere omzet, winst en klanttevredenheid. Er zijn echter meer waarden dan uitsluitend de economische waarde. We kunnen in navolging van AWT (2007) vier waarden onderscheiden:

- De economische waarde betreft de productie van diensten en producten waarmee omzet wordt gemaakt, en heeft betrekking op welvaart. De economische waarde verwijst naar de producerende samenleving.
- De maatschappelijke waarde heeft betrekking op het welzijn en is zichtbaar in non-profit activiteiten, onderwijs en gezondheidszorg, en in maatschappelijke discussies rondom veiligheid, integratie en duurzaamheid. De maatschappelijke waarde verwijst naar mensen en gemeenschappen, naar de samenhangen in de samenleving.
- De culturele waarde heeft betrekking op culturele vorming en identiteitsvorming. In de praktijk zien we dit bijvoorbeeld terug in het onderwijs, het gebruik van openbare bibliotheken en de toegang tot cultureel erfgoed. Door de culturele waarde wordt de capaciteit vergroot van burgers om de complexiteit van het moderne bestaan het hoofd te bieden, vooral daar waar men aanloopt tegen conflicterende tradities of nieuwe technologische mogelijkheden. De culturele waarde typeert de lerende samenleving.
- De democratische waarde verwijst naar de mondigheid van burgers die door allerlei democratische instellingen (belangenverenigingen, politieke partijen) en door de democratie zelf wordt georganiseerd en gestimuleerd. Het is zichtbaar in de maatschappelijke debatten die worden gevoerd. De democratische waarde typeert de argumenterende samenleving.

Deze vier soorten waarden komen in de praktijk vaak samen: "Zo dragen de geestelijke volksgezondheid en een stabiel rechtssysteem sterk bij aan onze arbeidsproductiviteit, en genereert omgekeerd een bloeiende economie tijd en geld voor culturele belangstelling en intellectuele vorming. Bovendien valt er met het creëren van maatschappelijke, culturele en democratische waarden ook veel geld te verdienen (en dus economische waarde te genereren)" (AWT, 2007, p. 28). Maar dat betekent niet dat ze tot elkaar gereduceerd kunnen worden: "Zo kunnen we met enig kunst- en vliegwerk een economische duiding geven van de voordelen die de democratie ons oplevert. Maar zo'n vertaling van de ene waarde in de andere is altijd onvolkomen – er verdwijnen altijd wezenlijke aspecten bij. Wie democratie louter en alleen opvat als een economisch voordelig arrangement mist de centrale betekenis die deze staatsvorm heeft voor veel burgers" (AWT, 2007,

p. 28). Zonder deze vier verschillende waarden ieder op hun eigenschappen en merites geheel door te lichten kan al wel gesteld worden dat de meer generieke vraagstellingen die we gezien hebben bij het beschrijven van economische cross-media drivers overdraagbaar zijn op de andere waarden. Vragen over welke kanalen wanneer effectief zijn en voor wie, wanneer burgers een nieuw kanaal gaan gebruiken en welke invloed dat heeft op het gebruik en het effect van de andere kanalen kunnen evenzo goed worden gesteld voor de maatschappelijke, culturele en democratische waarde. Daarbij zal dan niet moeten worden gekeken naar de 'verdiensten' in de zin van omzet en winst als effect, maar naar het effect op zaken zoals kennis, welbevinden, identiteitsvorming en burgerdom.

Het oog hebben voor deze verschillende waardesystemen brengt ook een rijker palet met zich mee om ontwikkelingen te duiden. Ook de turbulentie waarin de crossmedia ontwikkelingen zich bevindt. Van uitingen zoals bloggen, sociale netwerken, websites met videofilmjes is maar de vraag of ze primair economisch benaderd moeten worden, terwijl wel gezegd kan worden dat de onderliggende 'drivers' ervan sterk de crossmedia omgeving waarin we leven voeden en bepalen. De vraag is dan ook binnen welk waardesysteem deze ontwikkelingen primair opereren en welke koppelingen dan wel doorvertalingen er zijn naar andere waardesystemen. Om hierin concreter te worden is het nodig een aantal relevante ontwikkelingen te schetsen (zie verder).

Naast de genoemde economische driver is er ook minstens één sociaal-psychologische driver te noemen van crossmedia ontwikkelingen. Crossmedia wordt wel gezien als een van de belangrijkste drivers van de informatiesamenleving, doordat ze rijkere ervaringen biedt dan de huidige plaatjes op televisie, internet en de mobiele telefoon. Het gaat daarbij om het emotioneel aanspreken en engageren van gebruikers: "the new media should enrich the experience of all members of the information society" (Antikainen et al., 2004, p. 5) en "Ultimately, it is the user experience that drives the adoption of new services" (Tafazolli & Saarnio, 2005, p. 3). De bedoelde verrijking bestaat veelal uit het laten opgaan in (*immersion*), het omringd worden door (*omnipresence*) en het willen prikkelen van alle zintuigen zodat een totale ervaring (*experience*) ontstaat waaraan geen ontsnappen meer is, die de persoon emotioneel raakt en ook een herkenbaar spoor achterlaat in het geheugen, een mooie herinnering. Crossmedia in de betekenis van zoveel mogelijkheden benutten om een persoon te benaderen met een boodschap, biedt dan ook uitgelezen mogelijkheden om een dergelijke verrijking inderdaad te bewerkstelligen.

Hier kan niet uitgebreid stil worden gestaan bij een analyse en evaluatie van *experiences* en de onderzoeksvragen die dit oproept (zie van Vliet, 2008a). De term

experience is recent het meest pregnant naar voren gekomen in de theorie van Pine & Gilmore (1999). *Experiences* zijn in die theorie een aanduiding van een volgende fase in het creëren van meerwaarde voor klanten, en 'stapelt' op de fases van grondstoffen (koffieboon), producten (pak koffie) en diensten (kopje koffie in een restaurant). De ervaring is dan het kopje koffie op het Champs Elysées in Parijs waar we acht euro voor over hebben. Dergelijke ervaringen kunnen ook nadrukkelijk geësceneerd worden zoals bijvoorbeeld in pretparken en themarestaurants. In de theorie van Pine & Gilmore is het werken met dergelijke 'staged events' en de nadruk op het maken van spektakel een instrument om economische waarde te creëren doordat ze vorm geven aan belevenissen. Spektakel is echter niet beperkt tot het economische domein zoals Kellner (2003) benadrukt. Volgens Kellner is de laatste decennia onder invloed van de toenemende media cultuur het spektakel steeds verder doorgedrongen in allerlei ruimten en plaatsen van het openbare leven. Niet alleen de economie met evidente voorbeelden zoals Nike en McDonalds, maar ook in de journalistiek, met als voorbeelden de O.J. Simpson moordzaak en Bill Clinton's seksschandaal; de politiek, met als voorbeelden de presidentiële verkiezing in 2000 en de 'War on Terror'; de sport, met iconen als Michael Jordan; de cultuur, van grote bioscopen tot wereldwijd succesvolle TV-series die inspelen op onderbuikgevoelens in de maatschappij zoals de *X-files*, of programma's die een spektakel maken door de private wereld binnen te dringen zoals de televisieshows *Big Brother*, *Survivor*, *Temptation Island* en *The Osbournes*. Dit is niet zonder gevolgen: "spectacle itself is becoming one of the organizing principles of the economy, polity, society, and everyday life" (p. 1), en dat geschiedt volgens Kellner door middel van het dramatiseren van controverses en het tonen van bepaalde manieren hoe conflicten worden opgelost. Hierdoor is er geen zicht meer op de 'echte' wereld: "Experience and everyday life are thus shaped and mediated by the spectacles of media culture and the consumer society" (p. 2). Deze maatschappijkritiek, in navolging van de invloedrijke analyse van spektakel door Guy Debord in de zestiger jaren van de vorige eeuw, stelt dat individuen verlamd worden door de manier waarop goederen verpakt en getoond worden. Het passief consumeren van spektakels vervreemdt het individu van het actief verwezenlijken van het eigen leven. Een vergelijkbare analyse, maar 'vrij' van de ideologie van Debord, is reeds te vinden bij Boorstin's *The Image* uit 1961, waarin het centrale thema is dat het 'beeld' belangrijker aan het worden is dan de inhoud, en dat allerlei pseudo-gebeurtenissen worden gecreëerd (zoals 'nieuws'-feiten). Dit beeld is niet gebaseerd op ideeën of idealen maar op oppervlakkige zaken. Met de toekomst van mobiele televisie in het verschiet lijkt er geen verbetering in zicht, want: "Programmes will tend to emphasise visual spectacle over conventional narrative and be image-oriented" (Orgad, 2006, p.7).

De laatste fase in deze vervreemding of vervlakking lijkt ingezet doordat deze sociaal-economische ontwikkeling van het spektakel zich weet te binden aan een andere ontwikkeling: het individualisme, met als resultaat het individuele spektakel. Van de vraag van de sportjournalist aan de hijgende sporter die net de streep passeert “wat gaat er door je heen”, tot tv-formats waarin iedereen en van alles afvalt in een race naar..., ja naar wat, tot aan Pauw & Witteman voor wie alleen boeken bestaan die direct te herleiden zijn tot het echte leven van de auteur. Om met Bas Heijne (2007a) te spreken “Alles wordt in Nederland persoonlijk gemaakt. (...) De zaak is volledig ondergeschikt gemaakt aan de persoon. (...) – het gaat erom wie zich er druk over maakt. (...) Het probleem is niet dat Paris Hilton nieuwswaardig wordt gevonden, het probleem is dat de rest van de wereld gereduceerd wordt tot het niveau van Paris Hilton”. Als we dan zien dat het gemak waarmee het individuele op een podium is te zetten, alleen maar toeneemt (blogs, videofilmmpjes, websites) dan is er geen terughoudendheid meer, het onmiddellijke regeert. En waar Gerrit Komrij (2005) nog optimistisch is dat in die onmiddellijke beleving ook de reflectie wordt gevangen: “De snelheid (...) heeft gemaakt dat we de realiteit en de reflectie, het beeld en de symbolische waarde, het nu en de geschiedenis nagenoeg gelijktijdig beleven”, lijkt het er eerder op dat de onmiddellijkheid, de opdringerigheid, juist een reflectie in de weg staat. Het ‘opgaan in’ leidt nooit meer tot een terugvallen op, een reflectie. In die zin vergroot crossmedia in relatie tot de ‘gewone’ media niet alleen de immersiviteit van de ervaring, maar vergroot zij ook de relevantie van de vraag naar het effect van (cross)media. De aandacht vangen is een ding, wat er mee te doen is een minstens even relevante vraag. Crossmedia geletterdheid is meer dan ook noodzaak, niet alleen om zich weerbaar te maken maar juist ook om zich te kunnen ontplooiën op een manier die voorbijgaat aan de mythische figuren van het popidool, het modemodel en de nerd.

De gevolgen voor crossmedia

Het voorafgaande schetst een bijna onvermijdelijke *road to succes* voor crossmedia content: een groter bereik, meer loyaliteit, en voor de gebruikers een betere ervaring en meer waarde. Die belofte realiseert zich echter niet vanzelf. We hebben bijvoorbeeld al eerder geconstateerd dat ieder kanaal eigen kenmerken kent die op een bepaalde manier inwerken op de ontvanger. Alleen maar reclametijd kopen op een bepaalde zender op een bepaalde tijd om zo een bepaalde (demografische) doelgroep te benaderen is daarmee niet meer per definitie voldoende. Ook omdat het gedrag van mensen verandert: “Consumers are becoming ever more multichannel at behavior – using specific channels at various stages of the interaction process. Consequently, companies must understand their customers’

expectations, in particular their customers’ interaction preferences and patterns of behaviour across different channels, particularly for those segments which are critical for the company’s future. They must improve channel performance for these segments rather than trying to be all things to all customers” (Stone et al, 2002, p.49). Bovendien is de mix van content en kanalen niet per definitie positief gekleurd, er zijn allerlei afbreukeffecten mogelijk: men zal dus de trade-off tussen het positieve en negatieve moeten wegen vanuit de eigen specifieke situatie.

Deze complexiteit vraagt om een crossmediastrategie. Een strategie waarin de benoemde parameters van crossmedia (content, kanaal, keten, waarde, en er- varing) in hun onderlinge samenhang worden bekeken en vertaald naar activiteiten met specifieke doelen. Bij die uitwerking is kennis nodig van de technologie (interoperabiliteit van content, platformen), van commercie (concepten en formats), van consumenten (gedrag, cognities en waarden) van ontwerp (*usability, storytelling*), en van de keten (rechten, betaling, samenwerking). Hiervoor zijn strategiemodellen (Sharma & Mehoratra, 2007) en checklijsten voorhanden (Stone et al., 2002), en methodieken om business modellen te ontwikkelen (Haaker et al., 2004). Ook zijn er bepaalde aanpakken zoals *customer scenario planning*, waarin wordt geanalyseerd wanneer de klant op welk moment welk kanaal zal gebruiken. Of er kan gedacht worden aan een *user-centered design* aanpak waarbij de gebruiker/consumer/burger centraal staat in het ontwerp van de dienst of product.

Niet alleen deze strategieontwikkeling is van belang maar ook de concrete uitwerking naar de implementatie van de crossmedia dienst of product, en niet te vergeten de evaluatie en toetsing of de strategie c.q. de implementatie gewerkt heeft en of de onderliggende aannamen bewaarheid worden. Hier ligt een evidente taak voor toegepast onderzoek, die boven de casuïstiek probeert uit te stijgen en tot een verdere verfijning en aanpassing komt van modellen, methodieken en theorieën.

Het is hier niet de plek om crossmedia strategieën verder uit te werken, maar het is wel van belang hier terug te komen op de eerdere constatering dat crossmedia niet meer uitsluitend aan de hand van het distributiekanaal kan worden getypeerd. Dit heeft namelijk consequenties voor de strategie: de herkenbaarheid of zelfs identiteit van een dienst(enaanbieder) zal (ook) ergens anders gezocht moeten worden. Hier kunnen we twee bewegingen in de waardeketen constateren. Ten eerste die naar ‘voren’: de herkenbaarheid wordt gezocht in de brand die de verschillende uitingen bij elkaar houdt, met elkaar verbindt, houvast geeft. Een EO-programma en de EO-jongerendag zijn sterk aan elkaar gekoppeld door de religieuze context van waaruit deze producten gemaakt worden. De EO drukt een

waarde uit die zich op verschillende manieren kan manifesteren, waarbij de manifestatie niet de definiërende factor is. Voor alle omroepen wordt in feite deze redenering inmiddels gevolgd: “Volgens de WRR is het niet vruchtbaar meer om te beredeneren wat het beleid moet zijn voor de verschillende media – radio, televisie, pers, internet – en de verschillende infrastructuren – kabel, koper, ether, satelliet. In het digitale tijdperk vervagen de grenzen ertussen. In plaats daarvan moet het mediabeleid starten bij de maatschappelijke functie die media vervullen, ongeacht hun distributiewijze” (Ministerie van OCW, 2005, p. 4). De publieke omroepen worden gepositioneerd als staand voor vier kernwaarden, namelijk kwaliteit, betrouwbaarheid, maatschappelijk betrokkenheid en onafhankelijkheid. De branding van de publieke omroepen als geheel bestaat aldus uit het uitdragen van een aantal kernwaarden.

Met de introductie van de term waarden wordt het spel tussen aanbieder en gebruiker subtieler. Die relatie is namelijk niet meer altijd en uitsluitend te zien als een uitwisseling van een product voor geld, maar gaat om een uitwisseling van waarden. Waarden zoals gemak, voorloper zijn, exclusiviteit, goedkoper en sneller, worden dan uitgewisseld tegen geld, kennis (klantinformatie, kooppatronen), loyaliteit, netwerk en aandacht. Een crossmedia strategie kan hierin een mix kiezen of een patroon op het spoor komen en daarop inspelen. In een onderzoek naar nieuwe telecomdiensten werd via de zogenaamde *Consumer Insight* methode, gericht op het beslisgedrag van consumenten, zeven waarden achterhaald die relevant zijn voor consumenten: respect, controle, balans, efficiëntie, vrijheid, onafhankelijkheid en geluk (de Heer, 2006). Deze waardenuitwisseling ligt ook meer in lijn met de verschillende waardensystemen die zijn onderscheiden doordat de interactie tussen aanbieder en gebruiker niet meer uitsluitend die is van product in ruil voor geld.

Een tweede beweging is die naar ‘achteren’. De eenduidigheid in de relatie van bijvoorbeeld tv-omroep, ideologie/religie, krant, vereniging en eigen identiteit is de laatste decennia geërodeerd. Het teruggeworpen worden op, en de zelf gezochte, eigen identiteitsvorming in relatie tot de omgeving, betekent het opzoeken van groepen op basis van gedeelde waarden, interesses, nabijheid en dergelijke. Deze communities kunnen zich ook veel makkelijker en sneller vormen en opheffen door de technologische ontwikkelingen. Identiteit wordt dus mede gezocht in deze communities.

Indien we nu deze twee bewegingen samenbrengen dan zien we dat de profilering aan de hand van het distributiekanaal verschuift naar branding én communityvorming. De nadruk ligt hier op ‘en’: het gaat er juist om de branding te plaatsen in specifieke communities: “Content produced by communities of users has become

an undeniable force. Advertisers will need to rethink how they can effectively tap into these trends, and use it to build strong relationships with their consumers, even if that means giving users more control over the way in which their brands are conveyed” (Anita Elberse in: Edis & Rose, 2007, p. 11) en “The key challenge in 2007 is likely to be to monetize their [social networks] massive user bases” (Deloitte, 2007, p. 5). We kunnen zeggen dat *Business to Consumer* (B2C) zijn huidige uitwerking vindt in *Branding to Community*.

Crossmedia als werkterrein – voorbij een werkdefinitie

Aan de hand van de bovenstaande verkenningen kunnen we tot een meer precieze omschrijving komen van crossmedia. Crossmedia content betreft de iconische, indexicale en symbolische relaties van content waarbij die content gemaakt, verpakt, gedistribueerd en gepresenteerd wordt via, kanalen met specifieke kenmerken, een bepaalde waarde vertegenwoordigd, en door gebruikers vanuit sociaal-economische en/of psychologische motieven wordt (her)gebruikt. Het werkveld van de crossmedia content bestaat uit het onderzoeken van de onderlinge relaties van de content, de kanalen, de keten, waarden, ervaringen van gebruikers, de doorvertaling hiervan in crossmediale strategieën, producten en diensten voor organisaties, burgers en consumenten.

Deze omschrijving en afbakening waaiert uit in allerlei meer concrete onderzoeksthema's en -vragen. Eerder is al geconcludeerd dat indien we de enge definitie van crossmedia, die uitsluitend aan de distributie is opgehangen, verlaten, er dan ook aandacht moet zijn voor de orkestratie van crossmediale content (*packaging*), de push en pull van crossmediale content naar verschillende devices (presentatie), het gebruik en de ervaring van consumenten van crossmediale content (consumptie) en de co-creatie van content door niet traditionele aanbieders (creatie). De verkenning van de economische drijfveren leidde tot meer generieke vraagstellingen zoals: Hoe beïnvloeden attitudes ten aanzien van één kanaal een ander kanaal, ook in de loop van de tijd? Welke combinatie van media werkt het best voor wat en voor wie? Wat is de motivatie voor consumenten om te ‘crossen’, en is dit te sturen? De verbreding naar meerdere waardensystemen maakt de vraag naar de relatie tussen soorten waarden en crossmedia relevant. De uitdaging zit uiteindelijk in het vinden van de precieze constellatie van de effecten: welke content via welk platform op welk device op welk moment voor wie tegen welke waarde en met welke interactie?

Een antwoord hierop vinden die de casuïstiek gebruikt als toelichting in plaats van als leidend principe, zal tijd vergen. Tijd ook die de crossmedia zelf gaandeweg nog zal doen veranderen door technologische en sociaal-economische ontwikkelingen. Voor een doorkijkje naar de crossmedia in de nabije toekomst zullen we

deze omgeving van de crossmedia schetsen in al zijn dynamiek.

De omgeving van de crossmedia

Wie denkt dat binnenkort het stof neerdaalt en de huidige turbulentie in het werkveld van de crossmedia afzwakt tot een gemoedelijk zomerbriesje heeft het mis. Althans als we de teneur mogen geloven van de vele bespiegelingen op de toekomst van de (cross)media in het bijzonder en de informatiemaatschappij in het algemeen. In het verschiet liggen breed toegankelijke producten en diensten zoals interactieve televisie, 3D videoconferencing, een semantisch web, spraakherkenning in interfaces en virtuele werelden, om maar een paar voorbeelden te noemen. Woorden als paradigmawisseling en revolutie vallen dan ook te pas en te onpas. Maar eigenlijk voornamelijk te onpas. Al deze innovaties kennen namelijk veelal een geschiedenis, hoe kort soms ook maar vaak langer dan wordt vermoed (Winston, 1999). Een geschiedenis die inzicht geeft in conceptualisering, economische haalbaarheid en gebruikersreacties, en daarmee een realistische dimensie toegevoegd aan de 'nieuwigheid'. Het zou daarom interessant zijn de geschiedenis van de toekomstbeelden van nieuwe (cross)media toepassingen te beschrijven en te analyseren.

Wat is dan die teneur in de bespiegelingen op de toekomst? De kortste samenvatting die daarvan gegeven kan worden is dat we onderdeel gaan uitmaken van een alles omringende onzichtbare verbonden intelligentie. Vaktermen zoals *pervasive computing*, *ambient intelligence* en *ubiquitousness* verwijzen hiernaar: "ubiquitous computing means that any computing device that we carry with us can anywhere dynamically build models of its environment and configure its services accordingly. Ubiquitous communication means enabling anytime – anywhere com-

munication of anything with anything else, not only people but also artefacts” (Antikainen, 2004, p.36). Het beeld is een digitaal ecosysteem dat ons omringt, weet wie en waar we zijn, wat we doen en wat we willen en voelen, en ons helpt zonder ons lastig te vallen. Het is een ecosysteem dat net zo aanwezig en onzichtbaar is als het huidige elektriciteitsnetwerk. Het is een ecosysteem dat zich spiegelt aan natuurlijke ecosystemen, zodat een vergelijking tussen de werking van internet, sociale netwerken en onze hersenen niet meer buiten het voorstellingsvermogen valt (Barabasi, 2003). Het is de consument die iets ‘aanklikt’ en daarmee uiteindelijk de beursval van een bedrijf veroorzaakt gelijk de denkbeeldige vlinder in de Amazone die een storm veroorzaakt op het Europese vasteland. Of misschien moeten we zeggen dat Rupert Sheldrake’s morfische velden eindelijk realiteitsgehalte krijgen, maar dan wel in een artificiële vorm: artificiële morfogenese.

Het toekomstbeeld is het beeld van microchips, sensoren, biomonitoren en tags die zo klein en goedkoop worden dat we ze overal in aantreffen: bagage, fiches in het casino, huisdieren, oorbellen, bruggen, vliegtuigen, mobiele telefoons, verf, kleren en huishoudelijke apparaten. Deze zogenaamde ‘embedded’ systemen zijn verbonden met een grotere digitale infrastructuur. Een navigatiesysteem dat ons thuisbrengt via het uitgebreide wegennet, de betaalpas die het geld precies van onze rekening haalt, en een container die zichzelf meldt als het op de plaats van bestemming is. Waar deze systemen nu nog een specifieke functie hebben, is de verwachting dat er ad hoc, opportunistische, adaptieve, zelforganiserende ‘ecosystemen’ gaan ontstaan. Systemen die zich aanpassen aan de context, leren en autonoom handelen. Ontwikkelingen in de nanotechnologie, biotechnologie en cybernetica dragen bij aan de verwezenlijking van dit perspectief. Deze ecosystemen voorzien ons van ‘betekenisvolle multisensorische informatie en content’ (Tafazolli & Saarnio, 2005; zie ook Negroponte, 1995; Jonscher, 2000; Hoeksel et al., 2004; Artemis, 2005; IBM, 2006; IFTF, 2006).

Deze beelden slaan ook neer in slogans zoals ‘the environment is the interface’ die de alomtegenwoordigheid uitdrukt van computerprocessen en het opgaan daarvan in alledaagse objecten (Kranenburg, 2005) of in ‘the Internet of things’ die de verbondenheid uitdrukt tussen mensen maar ook tussen objecten onderling (Hoeksel et al., 2004; ITU, 2005). En natuurlijk is er de slogan ‘anywhere, anytime, anything’. Deze drukt uit dat locatie, tijd en informatie geen beperkende condities meer zijn. Hierdoor wordt het gebruik van toepassingen ‘platform agnostisch’ en ontstaat bijvoorbeeld het ‘three screen’-fenomeen: “users consume media in a ‘liquid’ fashion, across television, computer and mobile device” (Edit & Rose, 2007, p.23). Er zijn overigens wel kleine variaties in dit ‘AAA’-principe aan te treffen. Zo wordt ‘anything’ soms vervangen door ‘anyhow’, dat meer de

nadruk legt op de infrastructuur en devices, terwijl ‘anything’ meer de nadruk legt op de content. Het komt overigens ook meer dan eens voor dat wordt gesproken over ‘anywhere, anytime, anyplace’ (zie Van de Wal, 2006), terwijl het ‘anyplace’ en ‘anywhere’ toch echt naar dezelfde grootheid van locatie verwijzen.

Dit vergezicht van een alles omringende onzichtbare verbonden intelligentie waaiert uit in allerlei begrippen en concepten die het beeld verder inkleuren: *context-awareness* als het onderzoek naar het ‘uitlezen’ van de context, het integreren van die informatie, en het bepalen van de relevantie voor de persoon in die context. Adaptatie als het onderzoek naar de afstemming tussen beschikbaarheid van resources (bandbreedte, display) en de vraag vanuit voorkeuren en behoeften (specifieke content, toegang tot). Personalisatie als het onderzoek naar het selecteren, integreren en presenteren vanuit een grote hoeveelheid informatie voor een specifieke persoon op basis van diens gedrag, (uitgesproken) behoeften en/of doel. En niet in de laatste plaats: *user-centered* onderzoek, als methodologie om gebruikers eerder in het onderzoek naar nieuwe producten en diensten te betrekken, en als oplossing voor de toenemende complexiteit van apparaten en interfaces waardoor er frustratie ontstaat over de interactie in het bijzonder en de technologie in het algemeen. Het streven hierbij is relevante en bruikbare diensten en producten te ontwikkelen waarbij de complexiteit uit het zicht van de gebruiker wordt gebracht, en de interactie intuïtief en gebruikersvriendelijk is (Tafazolli & Saarnio, 2005). Het is op deze deelgebieden dat vele onderzoeksprogramma’s lopen (Ducatel et al., 2001; NEM, 2005; Tafazolli & Saarnio, 2005). En deze ontwikkelingen nemen ook weer hun eigen problemen mee, bijvoorbeeld *information overload* (McGrath, 2007). Zo ligt er een toekomst in het verschiet die de eigen gecreëerde problemen zelf oplost: autonoom, onzichtbaar, intelligent en zelforganiserend.

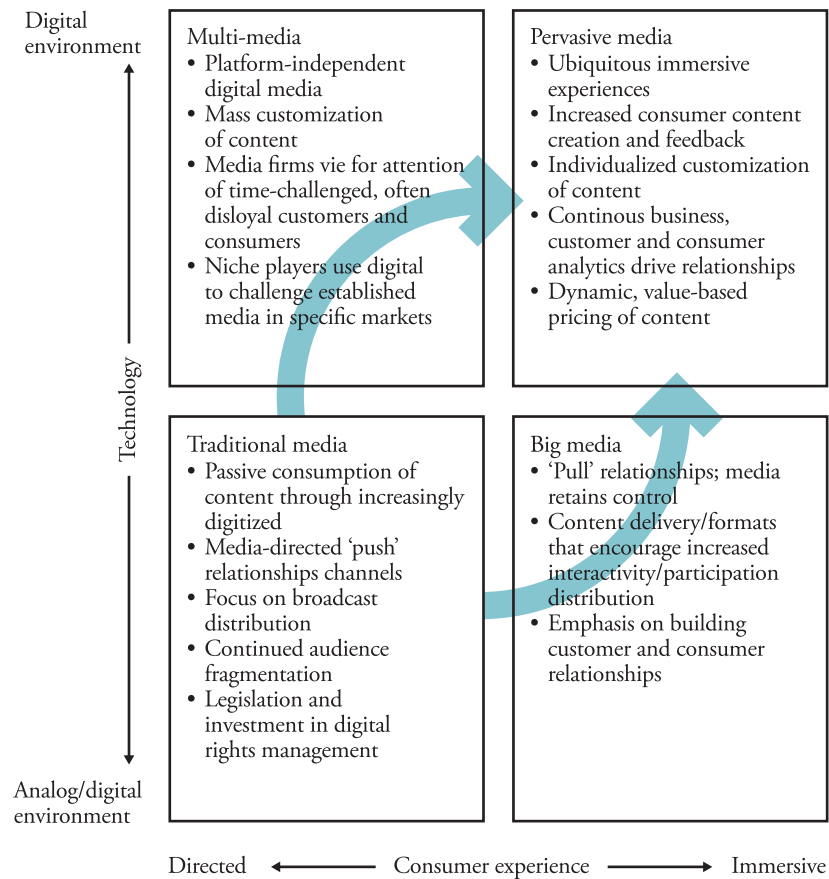
Scenario’s voor de toekomst

Ondanks dat de uitspraak ‘niemand weet waar het heengaat’ op veel instemming kan rekenen, weerhoudt dit weinigen ervan een richting aan te geven en zelfs scenario’s te schetsen van de horizon waar we ons naartoe bewegen. Scenario’s die dan typisch langs een aantal beperkte vrijheidsgraden zijn beschreven om de onzekerheid nog enigszins te beheersen. In de visie van IBM (2004) is deze onzekerheid te vangen in twee assen (Figuur 1.2). De verticale as representeert de groei van de technologie, van analoge systemen naar een steeds meer gedigitaliseerde omgeving waarin content en formats steeds meer een open markt zijn die niet meer onder directe controle staan van de media-industrie. De horizontale as representeert de ervaren mediaconsumptie: van de traditionele gepushte content naar een ervaring waarin men geheel opgaat. Aan de hand van deze twee assen

ontstaan vier kwadranten met de volgende typering:

- 1) In het kwadrant van de traditionele media wordt content 'gepusht' naar een passief publiek via een beperkt aantal formats die onder controle staan van distributeurs. Mediabedrijven investeren in *Digital Rights Management* (DRM) en leveren content aan doelgroepen.
- 2) In het kwadrant 'Multimedia' is er een explosie aan nieuwe technologie die allerlei snelle innovaties brengt, van digitale videorecorders tot digitale themakanalen en satellietradio. Het gevecht is om de steeds schaarser wordende aandacht van de consument.

Figuur 1.2: De toekomst van de media (IBM, 2004)



- 3) In het kwadrant 'Big media' ontstaat er meer interactiviteit tussen het media-bedrijf en de consument maar onder strikte controle van het mediabedrijf. Meer content op DVD's en via webportals laat mensen meer selecteren wat ze zelf interessant vinden.
- 4) De 'pervasive media' is de situatie dat mediabedrijf en consument volledig opgaan in het media-aanbod en -gebruik. Bedrijven leveren op ieder moment van de dag de gevraagde content, – waar, hoe en via welk kanaal de klant dat wil –, zetten crossmedia in als strategie om de consument aan zich te binden. De houding van de consument is 'I want what I want, when I want it'. De snelle innovaties en de complexe markt voeden de verwachtingen van de consument dat alles altijd beschikbaar, toegankelijk en betaalbaar moet zijn.

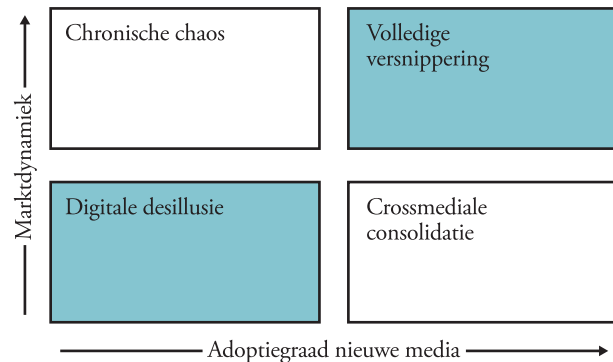
Deze laatste situatie is waar het onvermijdelijk naar toe gaat volgens de auteurs als gevolg van een toename in de consumptie van media en entertainment, het feit dat er steeds meer content over steeds minder pijplijn kan worden aangeboden, het gemak waarmee digitale media meegenomen, gedeeld en uitgewisseld kunnen worden, de verdergaande innovatie in media technologie, software en devices, en de toenemende connectiviteit, de hoeveelheid kanalen, en breedband. We zitten nu in de tang van de 'multimedia' en de 'big media' ontwikkelingen, en deze zal zich onvermijdelijk sluiten.

Dit scenario wordt erg aangestuurd vanuit de technologische ontwikkelingen en een heilig geloof in het dwingende karakter daarvan. Maar er is natuurlijk ook nog zoiets als de markt en de consument die bepalend zijn in het vermarkten van de nieuwe technologie respectievelijk de adoptie van de nieuwe technologie. In de scenario's van Van de Wal & Kernkamp (2007) komt dit terug. Zij hanteren twee onzekerheden (Figuur 1.3): één aan de aanbodkant namelijk de marktdynamiek (concurrentie, nieuwe bedrijvigheid, productinnovatie), en één aan de vraagkant namelijk de adoptiegraad van nieuwe media (snelheid en mate waarin nieuwe media worden gebruikt).

Door deze te kruisen ontstaan ook hier vier scenario's:

- 1) In het scenario van de digitale desillusie komen de dromen over de digitale toekomst niet uit. TV op mobiel is mislukt, set-topboxen zijn nog steeds niet gestandaardiseerd, IPTV is een niche, directeuren crossmedia zitten zonder baan. De dynamiek van de jaren 2005-2008 is uit de markt. Bedrijven brengen veel dezelfde soort producten op de markt maar deze worden niet opgepikt door de consument. Door bijvoorbeeld schendingen van privacy en slechte ondersteuning van de gebruiker is er geen match tussen aanbod en vraag en is het vertrouwen van de consument afgenomen. Het consumentengedrag is

Figuur 1.3: Nog een toekomst van de media (Van de Wal & Kernkamp, 2007)



ook fundamenteel verkeerd ingeschat: de sterke nadruk op interactiviteit en de controle overgeven aan de consument is een misvatting gebleken. De consument wil zich niet te veel inspannen maar wil vermaakt worden.

- 2) Bij het scenario van de chronische chaos is er juist een aanbod van heel veel verschillende innovatieve producten en diensten: alles kan. Er zijn meer tv-stations en digitale kanalen. Vele videosites en virtuele werelden bedienen niches. Er is meer aanbod dan ooit, waarvan veel diensten zelfs gratis zijn. Door de versnippering weet echter niets echt te overtuigen. De nieuwe diensten worden niet massaal omarmt, de consument is verward, weet niet waar hij aan toe is en valt terug op het oude vertrouwde. Bedrijven blijven zoeken naar die ene dienst aan het einde van de regenboog.
- 3) Bij crossmediale consolidatie is de adoptie van nieuwe producten en diensten juist hoog. Crossmedia diensten zijn in dit scenario goed ontwikkeld zodat de gebruiker gemakkelijk een overstap van het ene kanaal naar het andere kanaal maakt. Er zijn standaards voor digitale televisie en set-top boxen, er is interactie met de televisie via een rode knop op de afstandsbediening. Door profielen van gebruikers te gebruiken kunnen advertenties heel gericht worden aangeboden. De consument weet waar hij aan toe is, weet bij welke merken hij zich thuis voelt. Merken fungeren als bakens in het vele aanbod. Voor de meeste diensten wordt betaald en mediabedrijven zijn winstgevend.
- 4) In het scenario van de volledige versnippering zijn er veel nieuwe diensten die goed aansluiten bij de consumenten. De mediasector is een optelsom van zeer veel nichemarkten, waarbij de consument in controle is. De technologie is gebruiksvriendelijk en laagdrempelig. Er is permanente mobiele breedbandtoegang via een zoveelste generatie iApparaat. Locatie-gebaseerde diensten gekop-

peld aan sociale communities zijn een succes. Er is vertrouwen in de aanbieders. Door de grote concurrentie zijn de marges vaak laag. Alleen partijen die al vroeg een crossmediastrategie hebben ingezet overleven.

Vanuit het principe van “the future is already here, it is just not very evenly distributed” (William Gibson), zijn verschillende elementen van de scenario's nu al, hoe primitief soms ook, terug te vinden in bepaalde diensten (locatie-gebaseerde diensten), apparaten (smartphones), functies (interactiviteit via de rode knop van de afstandsbediening), en business modellen (de bediening van nichemarkten). Al gaat het om de grote beweging dan is ook hier de uitkomst echter onzeker. Volledige versnippering lijkt het meest op het overall beeld van de eerder geschetste (technologische) ontwikkeling. Verder is opvallend dat in twee van de vier scenario's crossmedia een prominente rol speelt, zowel in de adoptie door de consumenten en als strategie om in de toekomst nog bestaansrecht te hebben.

De toekomst nu

Vandaag de dag zien we dat de ontwikkelingen zich intussen inderdaad ontrollen richting een verdere digitale wereld: het aantal huishoudens dat aangesloten is op digitale televisie neemt gestaag toe, de verkoop van platte schermen heeft in twee jaar tijd de verkoop van traditionele televisieschermen overvleugeld en weggedrukt naar de marge met als resultaat dat naar verwachting eind 2007 40% van de huishoudens in Nederland een plat scherm heeft, waarbij die platte schermen veelal een grotere beeld diameter hebben dan het vervangende apparaat en ook geschikt zijn voor HDTV (Immovator, 2007). Maar ook meer in het algemeen neemt het aantal breedband aansluitingen nog steeds verder toe, evenals het internet gebruik, het downloaden van films en muziek, en de mobiele markt is al meer dan verzadigd waarbij het niet ongebruikelijk is dat mensen meerdere mobiele telefoons bezitten (Saveri et al., 2003; Keen & Letang, 2006; PWC, 2007). Het aantal internetsites, blogs, digitale sociale netwerken, en content op het internet kent ook alleen maar een stijgende lijn. En er is nog steeds een sterk geloof in nieuwe platformen zoals mobiele televisie (doorbraak in 1 tot 3 jaar) en IPTV (doorbraak in 3 tot 5 jaar) (Edis & Rose, 2007). Waarmee niet gezegd is dat er geen obstakels zijn (zie Keen & Letang, 2006).

Deze ontwikkelingen zijn zeer zichtbaar en onmiskenbaar, maar toch is enige relativisering op zijn plaats. De helft van de tijd die we besteden aan media is nog steeds televisie-gerelateerd (Edis & Rose, 2007), in Nederland zelfs twee derde (van der Wal, 2006). Waarbij bijvoorbeeld het aantal uren dat gekeken wordt naar de BBC op televisie in Groot-Brittannië alleen al tien keer zoveel is als het aantal uren dat wereldwijd wordt besteed aan het kijken naar YouTube. De gemiddelde

Amerikaan besteedt een half uur per maand aan sociale netwerk websites, maar 4,5 uur aan televisie per dag (Deloitte, 2007). Het is dan ook niet vreemd dat er allerlei producten (Apple's iTV) en diensten (Joost) ontstaan die dicht tegen het televisieplatform aanzitten. In 2007 zijn wereldwijd 1,7 miljard televisietoestellen in gebruik versus 1 miljard PC's, waarvan maar een kwart met een breedband verbinding. Er zijn wereldwijd 2,1 miljard mobiele telefoons waarvan er maar 285 miljoen nieuwe media kunnen verwerken en nog een veel kleiner aandeel daarvan daadwerkelijk zo gebruikt wordt (Deloitte, 2007). Wereldwijd is 'publishing' nog steeds de grootste inkomstenbron (800 miljard dollar) voor televisie (350 miljard), film, radio, muziek en videogames. 439 miljoen mensen in 210 landen kopen iedere dag nog een krant. Er worden 1,4 miljard tijdschriften per jaar verkocht en meer dan 3 miljard boeken per jaar. De advertentiemarkt wordt gedomineerd door televisie, kranten en tijdschriften met een omzet van 500 miljard dollar. In 2008 is de geschatte omzet uit online advertenties 20 tot 30 miljard dollar (Edis & Rose, 2007; Deloitte, 2007).

De omzetgroei de komende jaren is naar verwachting 8% voor alle media (IBM, 2004) met de meeste groei in de nieuwe media. Er ontstaan in deze fase van 'chronische chaos' dan ook allerlei nieuwe diensten. Soms is dit uit nood geboren. Door bijvoorbeeld het illegaal downloaden van muziek is de prijs die 16- tot 24-jarigen willen betalen voor muziek gekelderde. Ondertussen zijn er wel andere inkomstenbronnen aangeboord, bijvoorbeeld het duurdere kaartje voor live optredens, ringtones (een markt van 5 miljard dollar wereldwijd), en wat te denken van de eerste 'crossmediale Senseo', de eerste 'multimediale beertender': de MP3 tandenborstel van 10 dollar! Zolang de muziek speelt moet je blijven poetsen, en dan maar hopen dat je niet de versie koopt met een integrale uitvoering van Wagner's Ring der Nibelungen. Ook voor de traditionele televisie zijn er nieuwe inkomstenbronnen gevonden: het stemmen via tekstberichten is van 0 dollar in 2000 gestegen naar 458 miljoen in 2005 in Groot-Brittannië. Ook telefoonspelletjes op televisie en Telsell kanalen leveren behoorlijk wat op (Deloitte, 2007).

In Nederland zetten aanbieders in op meer kanalen, betere kwaliteit, interactiviteit en gemak (Immovator, 2007). Dit laatste wordt dan bijvoorbeeld ingevuld met *Video on Demand* (VoD). Typisch een dienst met een geschiedenis van tientallen jaren en die nooit echt goede economische perspectieven heeft gehad (Van Vliet & Van Stelten, 2001; Deloitte, 2007). Ook nu niet. Ten eerste is het moeilijk het business model rond te krijgen, zeker in vergelijking met het werken met vaste uitzendschema's zoals de meeste filmkanalen gebruiken. Ten tweede wordt VoD overvleugeld door de digitale videorecorder waardoor mensen zelf een voorraad te kijken content opbouwen. Ten derde is het gemak van downloaden van

films maar relatief: "Media companies should not see VOD as a panacea, (...) as VOD will have to compete with well-established and inexpensive alternatives, such as rental by post. For most DSL subscribers wanting instant access to blockbusters, a swift walk to the local video rental store may be the most immediate route to satisfaction" (Deloitte, 2007, p. 5).

Een andere invulling van interactiviteit en gemak biedt wel interessante kansen: de elektronische programmagids (EPG). De EPG wordt gezien als een reële mogelijkheid om een portal voor de consument te maken waarin gepersonaliseerde content en advertenties hun weg moeiteloos weten te vinden (PWC, 2007). Daarbij is er ook de mogelijkheid de EPG te gebruiken als toegang tot de integratie van content. Met dit laatste wordt bedoeld dat naast traditionele televisie uitzendingen ook bijvoorbeeld videomateriaal van internet, blogs, podcasts en content vanuit peer-to-peer netwerken wordt aangeboden. Een venster op de gehele beschikbare digitale multimediale wereld: "One of the biggest opportunities will be for companies to integrate all the different channels of video content delivery to provide a seamless, multi-platform digital eco-system which firmly puts the user in the center of the experience" (Edis & Rose, 2007, p. 7). De ontwikkelingen rond digitale televisie, HDTV en de EPG zijn een goede omgeving om crossmediale ontwikkelingen te volgen en toepassingen voor te ontwikkelen. Het lectoraat zal dit oppakken.

Een andere dienst waarvan veel wordt verwacht is mobiele televisie. Mobiele televisie is het aanbieden van televisie content op mobiele apparaten zodat de content onderweg bekeken kan worden in plaats van op een vaste plek bij een televisietoestel. De aangeboden content zal rekening moeten houden met het specifieke gebruik, zoals tijdens reizen, in situaties waar we wachten en in pauzes van werk en studie, en aldus meer het 'snack' karakter moeten hebben met items van vijf minuten of minder (zogenaamde mobisodes in plaats van episodes). Nieuwsitems, entertainment (soaps, spelshows), sport, tekenfilmmpjes, kinderprogramma's en muziek lijken daarvoor het meest geschikt te maken. Een mobiel apparaat voegt daarnaast allerlei interactieve gepersonaliseerde multimedia functies toe. Zo kan content worden aangepast aan de locatie (lokaal weerbericht) en de persoon (zakenman die hotel zoekt), en is er de mogelijkheid om eigen gemaakte content te delen: van verjaardagsgroet tot paparazzi shots van beroemdheden en reisrapportages. De ervaring zal die zijn van gepersonaliseerd, interactief, onmiddellijk en crossmediaal. Kosten zullen gedekt worden door gepersonaliseerde advertenties die interactief zullen zijn (coupon na een commercial) en speels (advergames) (Orgad, 2006). Het huidige gebruik van mobiele televisie is te verwaarlozen maar in deze

dienst komen wel veel van de voorspellingen samen. Misschien een testcase voor het scenario van de ‘volledige versnippering’?

Waarmee in de (nabije) toekomst geld wordt verdiend blijft een vraag. Veel business modellen kennen nog weinig vaste grond onder de voeten en de kans is groot dat bestaande offline business modellen online uitgeprobeerd zullen worden. Wel wordt er veel verwacht van de groei in advertentie-inkomsten, omdat er sprake kan zijn van een doelgericht en gepersonaliseerd aanbod (bijvoorbeeld op basis van een gebruikersprofiel) en van een meetbare respons (bijvoorbeeld op basis van het aantal kliks). Zogenaamde *search-based advertising*, zoals we die kennen van Google zullen we steeds meer aantreffen op mediaportals, populaire sociale netwerken websites, en grote ‘user-generated content’ websites. Maar uiteindelijk gaat het erom “to second guess how the public’s perception of value may change, on a market-by-market and even segment-by-segment basis” (Deloitte, 2007, p. 4). Vanuit de geschatte ontwikkelingen met de vele nieuwe soorten content, media, formats en apparaten die ons te wachten staan zullen mediabedrijven, partners, klanten en consumenten meer vrijheid moeten krijgen om zelf hun media ervaringen te managen. IBM (2004) noemt dit business model “the ‘open media company of the future’ – a dynamic media business that: Opens the media experience: Leverages advances in technology to provide customers and consumers a more involved experience with the media firm; Opens content reserves: Develops accessible, flexible digital content systems that can enable distribution to virtually any media context; Opens content creation and distribution: Establishes digitized processes that monitor and incorporate input from customers and consumers to garner their attention: Opens content packaging, bundling and sales strategies: Utilizes variable pricing models that enable partners to advertise and share profits, and enables consumers to access content through more compelling release schedules” (p. 2). Dit sluit nauw aan bij het eerder gehouden pleidooi in het eerste hoofdstuk voor een crossmedia strategie die meer is dan distributie maar ook co-creatie, packaging, presentatie en experience omvat.

Kortom, voor bedrijven ligt er de belofte van nieuwe business, nieuwe markten en doelgroepen. Ze ontwikkelen allerlei bundels van diensten om consumenten te behouden, inclusief allerlei betalingsmethoden zoals per minuut/download/megabyte, abonnementen en pre-pay (PWC, 2007). Voor de consumenten strekken de mogelijkheden zich ver over de digitale horizon uit: oneindige keuze uit content, apparaten en diensten. Content van traditionele organisaties (omroepen, uitgevers) gecombineerd met door mensen zelf gecreëerde content, is overal en altijd toegankelijk, met vergaande mogelijkheden om de content en diensten naar de eigen hand te zetten: van playlists, ringtones tot filters op mail, internetpagina’s

en televisiekanalen. Het klinkt te mooi om waar te zijn.

Zelfontplooiing en weerbaarheid

De aanjagende kracht van ICT en digitalisering voor de economie en de samenleving is onmiskenbaar: ICT stimuleert de economische groei en draagt bij aan een verbetering van de kwaliteit van leven zoals in de gezondheidszorg en het onderwijs. ICT beïnvloedt de hele keten van produceren tot consumeren en heeft zich geworteld in alle aspecten van de samenleving. Zo is 70% van de micro-processoren in 2006 niet terecht gekomen in computers maar in auto’s, vliegtuigen, televisies en dergelijke (Atkinson & McKay, 2007). Het individu in al zijn verschillende rollen (consument, burger, patiënt, creatieveling, werknemer) is een onlosmakelijk onderdeel van deze ontwikkelingen. Niet langer overheerst het beeld van de passieve ontvanger van allerlei diensten aan het eind van een een-dimensionale waardeketen, maar biedt ICT steeds meer mogelijkheden aan het individu om zich te informeren, om te communiceren, zich te organiseren en om zelf te gaan produceren. Zonder zich hierbij iets aan te trekken van locatie en tijd: 24 uur per dag en 7 dagen per week vinden wereldwijd individuen elkaar om te praten, te handelen, te spelen, te creëren en zich te verenigen. Toch maken mensen zich steeds meer zorgen over deze verder opdringende digitale maatschappij. Bijvoorbeeld over de veiligheid van persoonlijke informatie op het internet, of over de toenemende complexiteit van diensten en producten (PWC, 2007). Met de ontwikkeling van pervasive computing en embedded intelligence zou je mogen verwachten dat vele voordelen daarvan in de handen terechtkomen van ons als burgers en consumenten. Natuurlijk zijn dergelijke voorbeelden beschikbaar, maar tegelijkertijd is ons digitale leven er niet gemakkelijker op geworden.

Dit ongemak uit zich in de ervaring van complexiteit en snelheid. Die complexiteit heeft te maken met de grote hoeveelheid informatie die voor ons overal beschikbaar is en via allerlei mogelijke kanalen. De digitale reservoirs aan informatie blijven maar vollopen. En doordat iedereen daar naar hartenlust aan meedoet is ook de waarde van die informatie niet direct transparant: autoriteiten moeten vele meningen naast zich dulden. De digitale informatie valt ook uiteen in een ontelbaar scala van multimediale fragmenten van feiten, meningen, ficties, verdraaiing en manipulaties (zoals photofucks), waardoor het steeds moeilijker wordt anderen te vertrouwen en een integraal ‘waarheidsgetrouw’ beeld te vormen. En dan kunnen we ook nog eens kiezen hoe, waar en wanneer we dit tot ons nemen.

Daarnaast is er een ervaren versnelling in de *speed of living* (Gleick, 2000; Reynolds, 2006). Trends en hypes vallen over elkaar heen. De markt lijkt de grillen en wensen van consumenten niet bij te kunnen houden, en consumenten worden overvloedig door alles wat over hen heen wordt uitgestort als het laatste

en het nieuwste, waarmee de 'begeerte op een georganiseerde wijze' wordt opgezweept (Houellebecq, 2004). Deze gevoelens van stress zijn overigens niet geheel nieuw: Robert Burton is zijn *Anatomy of Melancholy* (1621) noteert al dat hij zich overweldigd voelt door de hoeveelheid boeken die er zijn; Stendhal was zo overweldigd door zoveel schoonheid in Florence die hij in een korte tijd moest verwerken, dat we nog steeds spreken van een 'Stendhal Syndroom'; en de 19e Eeuwse neuroloog Erbs diagnostiseerde al stress bij mensen als gevolg van de toenemende 'netwerken' zoals het treinennetwerk en de telegrafie (Winston, 1999). In onze digitale samenleving hebben we meer gemeen met onze analoge voorouders dan we denken.

Individualisering is een andere vaak aangehaalde term die de huidige ontwikkelingen beschrijft. Individualisering betekent dat mensen steeds meer hun eigen wensen en behoeften articuleren in alle domeinen van de samenleving: zoals in het werk (de flexwerker, het buffetmodel van secundaire arbeidsvoorwaarden), in financiële zaken (gepersonaliseerde pensioenarrangementen en verzekeringscontracten), voor wat betreft wonen (particuliere bouw van woningen), en consumptie in het algemeen zoals te zien is in de microsegmentatie van markten. Dit heeft geleid tot een explosie van het productaanbod, zo zichtbaar in het bezoek aan de supermarkt: een gemiddelde Albert Heijn verhandelt zo'n kleine 20.000 items. Een gefragmenteerde vraag leidt tot een gefragmenteerd aanbod. Aangezien we ons in onze Westerse wereld over het algemeen geen zorgen hoeven te maken om de bevrediging van de basisbehoeften, zien we eenzelfde behoeftebevrediging voor het immateriële in de vorm van persoonlijke ervaringen: geen doorsnee vakantie maar een 'adventure', geen wandeltocht maar een 'survival' (Pine & Gilmore, 1999). We kopen geen goederen maar een 'goede tijd'. En tijd is een steeds schaarser wordend goed dat we ook steeds individueel invullen. Niet langer ontvouwt het leven zich in strakke opeenvolgende periodes van leren, werken en rusten, maar lopen deze periodes door elkaar: we nemen een sabbatical tijdens onze carrière, we doen aan levenslang leren, en 65-plussers blijven doorwerken. Dit zien we ook terug in de verschillende rollen die we tegelijkertijd vervullen: van werknemer, vader, keeper van het voetbalteam en voorleesouder tot avondstudent en voorzitter van het buurtcomité. Waarbij de ambities torenhoog opgeschroefd worden: in het werk moet je jezelf kunnen verwezenlijken, het familieleven moet emotioneel bevredigend zijn en de ontspannende activiteiten moeten interessant zijn (Giesen & Schöttelndreier, 2000). Met zoveel rollen geven we constant op een eigen wijze vorm aan ons individuele leven. Uniformiteit is vervangen door uniekheid, en in dat unieke zijn we allemaal hetzelfde.

Deze individualisering hangt samen met globalisering. Globalisering is de aanduiding voor de wereldwijde integratie van economische, politieke, culturele en sociale relaties. Globalisering maakt de wereld groter door deze interconnecties, maar tegelijkertijd wordt de wereld ook kleiner doordat de betekenisgeving van de eigen plek steeds meer in (het besef van) een lokale context gebeurt. Het wereldtoneel is groter geworden en de eigen rol steeds onbeduidender. Die eigen rol moet ook steeds meer zelf worden ingevuld door de teloorgang van gedeelde (religieuze, ideologische en nationale) identiteiten en geschiedenis. Met het grotendeels wegvallen van deze 'homogene ruimtes' is de mens steeds meer aangewezen op zichzelf in zijn positiebepaling in de wereld. Individualisme en pluralisme zijn woorden voor deze toestand. Pluralisme in moraal, godsdienst, gebruiken en gezag. De huidige globalisering is daar in zekere zin een afsluitende fase in. Na het wegvallen van de beschermende kosmos en de ontdekking van de 'relatieve' positie van de aarde in het heelal, en na de ontdekkingsreizen met de bijbehorende relativisering van de nationale identiteit, is er nu de relativisering van het individu door het enorme digitale bereik met anderen dat mogelijk is geworden. De huidige globalisering maakt het speelveld om je plek te vinden in de wereld groter doordat je direct zoveel anderen tegenover je 'ziet' en tegelijk kleiner doordat je een kleine groep van gelijken zoekt waarmee de wereld bekeken, beleefd en doorleefd kan worden. Een groep die een kleine overzichtelijke wereld heeft in een grote onoverzichtelijke wereld: "In de versnipperde wereld die dagelijks van alle kanten op ons afkomt, willen we ergens bij horen, ons omsloten voelen door een beschermende laag, die ons in staat stelt die wereld tegemoet te treden" (Heijne, 2007c, p. 40). Van een alomvattende *Globe* waarbinnen iedereen in gezamenlijk beweegt, zijn we door 'verschuiming' tot bubbels geworden die samenklonteren tot *Schäume* (Sloterdijk, 2000). In die zin is de huidige globalisering niet een beginpunt maar het einde van een lange ontwikkeling. Met het internet is de globalisering afgerond: het optimale bereik en de optimale coëxisterende individualiteit (het IP-adres).

De pulserende werking van globale connectiviteit en lokale verbondenheid c.q. identiteit wordt verder versterkt door de medialisering van de maatschappij. Van evidente zaken als hoe mensen met elkaar communiceren en hoe informatie verspreid wordt, tot hoe mensen zich met elkaar verbonden voelen of wat zij van waarde vinden: op al die terreinen spelen media een rol (Raad voor Cultuur, 2005). Door nieuwe ontwikkelingen wordt het ook steeds makkelijker zelf deel te nemen aan de media, en zijn we niet alleen consumenten die gevoed worden vanuit traditionele instituties (bijvoorbeeld de omroep en de dagbladen) maar zijn we ook producenten geworden door zelf nieuws te produceren (www.skoeps.nl) en

zelf een televisiekanaal te vullen (www.kyte.com). Weinig blijft dan ook onberoerd door het effect van de media, het omringt ons steeds meer, met een onmiskenbaar effect op onze kennisverwerving en identiteitsvorming: “van elementen in een omgeving zijn media de omgeving zelf geworden” (Raad voor Cultuur, 2005). De bewustwording dat dit gebeurt en vervolgens hoe dit gebeurt en met welk effect, juist ook vanuit ons eigen handelen, zijn daarbij wezenlijke vragen. Vragen die verder gaan dan de omgang met de media, en gaan over het participeren in het maatschappelijk proces. En hier ligt een duidelijke opdracht voor de cross-media in de zin van crossmedia geletterdheid: als de media-ontwikkelingen zich verder uitrollen zoals we geschetst hebben dan is het uitermate belangrijk om je in die crossmedia wereld te kunnen ontplooien en weerbaar op te stellen (zie pagina 61).

De huidige digitalisering en vernetwerking creëert een nieuwe omgeving voor onze positiebepaling. Het essentiële van deze ontwikkelingen is dat willen, kunnen en doen zoveel dichterbij elkaar zijn gekomen. Op internet is de scheidslijn tussen productie, distributie en vertoning uiterst smal. Waar de fysieke en sociale omgeving weerbarstig kan zijn daar is de vernetwerkte digitale omgeving kneedbaar. Het gemak waarmee we toegang kunnen krijgen tot deze nieuwe omgeving, de snelheid van communicatie, en het bereik dat er is, zijn kenmerken die maken dat gedragingen die anders veel lokaler zijn, veel meer energie kosten of veel langer duren, meer plaatsvinden. Dit geeft ook ongekennde mogelijkheden voor zelfontplooiing, als methode voor de eigen positiebepaling in de omgeving. Die zelfontplooiing in de digitale vernetwerking kan geuit worden door middel van: creëren ((ver) vormen), arrangeren (hervormen) en verhalen (duiden van). Wat dan ook in volle omvang momenteel gebeurt (zie pagina 48).

De weldaad van het onmiddellijke kan wordenangeprezen maar even zo goed worden ervaren als een bedenkelijke verworvenheid. Gewezen is al op de verdringing van de reflectie (pagina x), en daarnaast kan in het licht van de discussie rond medialisering en de kracht van het beeld gewezen op de schijnbare authenticiteit: “Er kan niets gebeuren of we kunnen het, vaak nog terwijl het gebeurt, opvragen of aanklikken. De directheid geeft een vals gevoel van authenticiteit: zoals je het ziet, zo is het ook. Het moment dat duidelijk wordt dat het overgrote deel van de informatie die je tot je neemt letterlijk en figuurlijk uit beeld bestaat, en dus welbeschouwd maar een indruk van de werkelijkheid is, onvolkomen, subjectief of zelfs gemanipuleerd, slaat de paranoia toe” (Heijne, 2007b). Weerbaarheid is hier een woord dat past. Er zijn nog meer aspecten waartegen we onszelf moeten wapenen. Het gebruik maken van alle digitale mogelijkheden betekent ook een toename van de hoeveelheid informatie (*information overload*) waardoor het zinvol wordt te selecteren (bijvoorbeeld middels

personaliseren); de fragmentatie van informatie maakt het belangrijk informatie-snippers te kunnen integreren; en het verlies van brontransparantie (het vertrouwensvraagstuk) maakt het zinvol de bron van de informatie te kunnen traceren en te kunnen controleren.

In beginsel is de digitale vernetwerking niet vernieuwend. De onderliggende dramaturgie is herkenbaar ook in de analoge wereld: een ruimte creëren, een podium zoeken voor de eigen vorming, identiteit en mondigheid (zelfontplooiing) en tegelijkertijd de geborgenheid van gelijken zoeken, van de peers in communities die eenzelfde interesse delen, of eenzelfde mening hebben waardoor een collectiviteitsgevoel ontstaat, een verbondenheid (en daarmee weerbaarheid). Met het begrippenpaar zelfontplooiing – weerbaarheid is ook een duale houding beschreven. Een houding die we heel concreet terugzien in het feit dat we enerzijds zelf overdadig bijdragen aan de informatie op het internet maar tegelijkertijd vinden we het lastig dat anderen dat ook doen waardoor de omgeving zoveel onbeheersbaarder wordt, we er minder greep op hebben en zelf ook weer onzichtbaar en onvindbaar worden: “We complain about our oversupply of information. We treasure it nonetheless. We aren’t shutting down our E-mail addresses. On the contrary, we’re buying pocket computers and cellular modems and mobile phones with tiny message screens to make sure that we can log in from the beaches and mountaintops” (Gleick, 2000, p. 90). We willen meer controle over ons complexe leven maar tegelijkertijd simpelheid, we willen het nieuws aangepast aan onze voorkeuren maar verlangen wel objectiviteit, we willen zoveel mogelijk zelf kunnen kiezen maar volgen graag de laatste trends. Onze relatie met de omgeving is dual: het sociale en fysieke leefmilieu zijn medescheppers van de eigen positiebepaling en identiteit. Een mens bestaat, wanneer er een omgeving is die hem dat (on)mogelijk maakt. Beide zijn op elkaar aangewezen, want de mens die gemaakt is door zijn *Umwelt* zet die laatste op zijn beurt naar zijn hand. Hij schept (of herschept) een ruimte om zich heen die hem beschermt tegen bedreigingen van buitenaf (de immuunsfeer), en hem mogelijkheden geeft zich te ontplooien (Groot, 2004). Hetzelfde geldt in de relatie met andere mensen. Ik ben de ander. Identiteit wordt mede ontleend door de positie in of tegenover een groep. Een groep met een eigen dynamiek die mij weer vormt. Om met Mitchell (2003) te spreken: “I construct and I am constructed”.

Met de typering ‘niet vernieuwend’ is niet gezegd dat de huidige ontwikkelingen geen belangrijke ontwikkeling in zich dragen. Maar daarvoor moet ICT een andere positie voor zichzelf gaan definiëren: weg van uitsluitend *enabler*, maar van *enricher* naar *engager* en *enlighter*. ICT als *enabler* maakt iets anders mogelijk, draagt bij aan iets anders (Atkinson & McKay, 2007). Met discussies rond meta-

data, verrijking, ontologieën en semantisch web beginnen we ons langzaam in de fase van *enrichment* te begeven door oog te krijgen voor relaties, context en duiding. Iets wat zich (nog) buiten het bereik van Google afspeelt, dat wil zeggen buiten het bereik van indexerend. Middels gaming, augmented reality en virtual reality hebben we een doorkijkje naar wat het betekent om ICT als *engager* te typeren. Waarbij een wezenlijke vraag is of dit wel of niet baat heeft bij gelijkenis (mimesis) met de werkelijkheid. En natuurlijk is er altijd een nirvana. Na de trede van experience ligt bij Pine & Gilmore (1999) de redding van de transformatie. Na *engagement* is er de *enlightment*: een fase waarin de vraag naar ICT geen betekenis meer heeft, het is er, het constitueert de omgeving: “Rather than prepare for a future when cyberspace has rendered books, newspapers, libraries, offices, and universities obsolete, we will experiment with devices, spaces, and practices that blend the digital and physical. This is existing because while the Internet may be immaterial, placeless, and free of social ties, information is not: materials, geography, and sociability all help define how we create, share, and use information. Personal computers, software, and networks have dealt very poorly with these physical dimensions of information. Our newfound ability to integrate information fluidly into objects, places, and social interactions will change the way we organize knowledge, design workplaces, collaborate with each other, and legislate the relationship between the digital and physical realms” (ITFT, 2006). Naar deze eindfase hebben we zelfs geen doorkijkje, zelfs geen driedimensionale schaduw van wat zich in deze grot afspeelt. Misschien worden we er door geraakt als in de film *eXistenZ* van David Cronenberg aan de hoofdpersonen, na allerlei omzwervingen door fysieke en fictieve werelden, de vraag wordt gesteld: “are we still in the game?”.

De waarde van Web 2.0

Het internet ontwikkelt zich steeds verder. Niet alleen in het aantal aansluitingen en de toenemende bandbreedte maar ook in de soort content die zich een weg baant over het netwerk, de integratie met andere media en kanalen, en de manieren waarop het internet wordt gebruikt. Sommigen zien deze ontwikkelingen als een logische uitwerking van de visie die vanaf het begin achter het internet zat: een ruimte waarin mensen interactief met elkaar verbonden zijn. Anderen benadrukken juist de groeispurten waarin het internet soms terechtkomt. Web 2.0 is voor de één (Tim Berners-Lee) een verwezenlijking van dat wat er altijd al inzat, voor de ander (Tim O'Reilly) is het een aanduiding voor zo'n groeispurt.

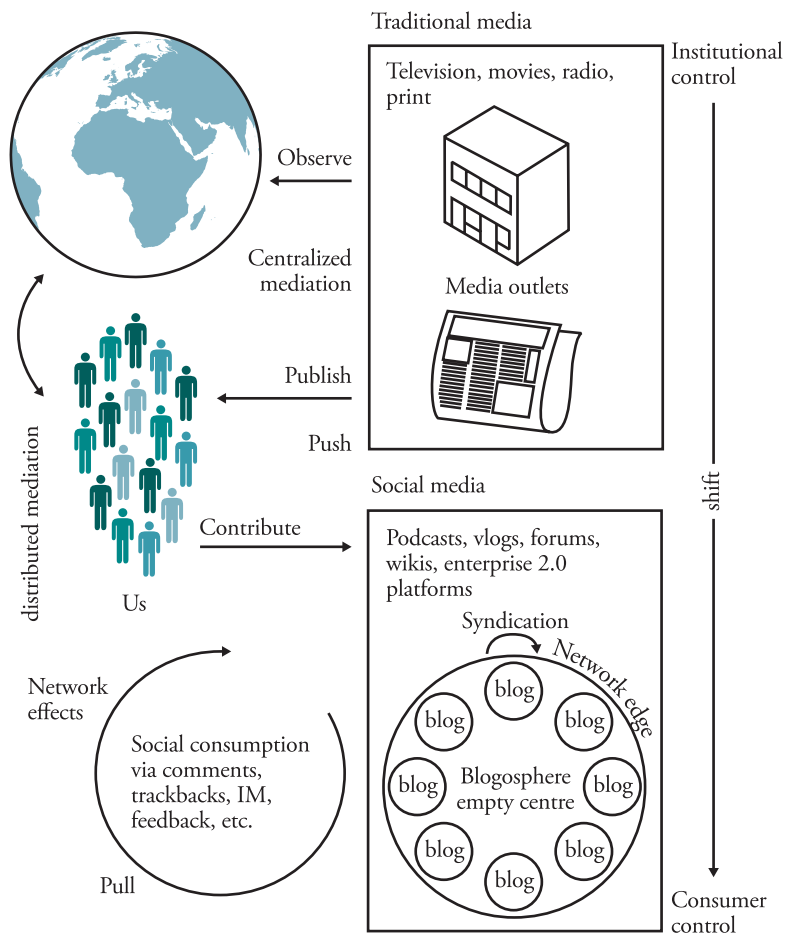
De huidige ontwikkeling/groeispurt uit zich in een aantal nieuwe toepassingen en gedragingen op het internet. Ik noem er hier drie. Weblogs oftewel blogs zijn simpele webpagina's met korte stukjes tekst (*posts*), chronologisch geordend

met de meest recente eerst. Mensen kunnen commentaar leveren op de tekst. Blogs kunnen verwijzen naar andere blogs (blogroll) en de community van alle bloggers wordt wel aangeduid met de term blogosphere. Er ontstaan steeds meer varianten: audioblogs (podcasts), video blogs (vlogs of vodcasts), en bloggen via je mobiele telefoon (mob-blogging). Wiki's zijn een set van webpagina's via hyperlinks met elkaar verbonden, waarvan de content gemakkelijk door iedereen aangepast kan worden. Wiki's zijn bedoeld om gezamenlijk aan nieuwe content te werken. Het bekendste voorbeeld is Wikipedia, de online encyclopedie. Social bookmarking / tagging verwijst naar het delen met anderen van je favoriete links, waarbij deze links ook voorzien kunnen worden van trefwoorden (tags) zodat ze makkelijk terug te vinden en te ordenen zijn. Tagging heeft zich inmiddels hiervan losgemaakt en er zijn vele toepassingen en websites waarbij tags gekoppeld kunnen worden aan foto's, video, podcasts en dergelijke. Via een zogeheten *tag cloud* wordt gevisualiseerd welke tags het meest gebruikt zijn. De onderlinge (semantische) samenhang van de tags wordt aangeduid met de term *folksonomy*, als variant op de term taxonomie.

Het is lastig deze verschillende uitingen onder een noemer te vangen, zoals toch gebeurt met de aanduiding Web 2.0. Het heeft in ieder geval de volgende kenmerken: de participatie van de gebruiker door eigen content publiek te maken via het internet (*user generated content*) en het delen van elkaars tijd, kennis en vaardigheden (soms aangeduid als 'the wisdom of crowds'). Populaire omschrijving van Web 2.0 zijn: de ontwikkeling is van media naar we-dia, van consumenten naar prosumers, van een *read-only web* naar een *read/write web*, van *push* naar *pull*, van *15 Minutes of fame* naar *15 Megabytes of fame*. Op zich zijn sommige kenmerken ook weer niet nieuw: denk aan de ingezonden brieven in de krant en de *homemade* video's die al jaren een plek hebben op televisie als *user generated content*. Echter ook hier geldt weer dat het gemak waarmee dit kan en het internet als podium dat direct en interactief beschikbaar is, tot veel activiteit leidt, zoals af te lezen is aan de populariteit van websites zoals YouTube, MySpace en Facebook (zie figuur 1.4).

Het is onmiskenbaar dat de huidige waarde van deze ontwikkelingen vooral zit in de culturele waarde (culturele vorming, identiteit) en de democratische waarde (mondigheid burgers). Deze waarden moeten hun eigen analyses krijgen, zoals de crossmediawijsheid discussie. De uitdaging is deze waarden te verbinden met, te vertalen naar maatschappelijke waarde (welzijn) en economische waarde (welvaart). Toch is er vanuit de bedrijven, logischerwijs, vooral een economische interpretatie van de ontwikkelingen. Hoewel bedrijven bijvoorbeeld user generated content een grotere economische bedreiging vinden dan piraterij, en er soms een

Figuur 1.4: Traditionele media en sociale media (web2.wsj2.com)



beeld wordt geschetst van om zich heen tastende bedrijven die blind zijn voor nieuwe demografische ontwikkelingen (Hamm, 2007), is er ook de overtuiging dat er binnen 1 tot 3 jaar inkomsten uit gegenereerd kunnen worden (Edit & Rose, 2007). De cijfers over daadwerkelijk gebruik binnen bedrijven wisselen echter nogal (Hempel, 2007; McKinsey, 2007). Advertenties zijn een mogelijke inkomstenbron, maar ook kan gedacht worden aan het (goedkoper) ontwikkelen en uittesten van nieuwe producten en diensten in communities, het promoten van content op social network sites via bijvoorbeeld trailers, het rekruteren van

nieuw talent, en het verder opbouwen van loyaliteit van een merk. Zo sluiten bijvoorbeeld de digitale dorpspleinen aan bij de regionale dagbladen van Wegener. Door inwoners van een dorp te laten bloggen of webruimte te bieden aan een vereniging, ontwikkelt het digitale dorpsplein zich tot een sterk merk voor bezoekers (met en doorwerking naar de dagbladen waaraan wel verdiend wordt). Het vermarkten van een virtuele sociale ervaring zal echter moeilijk zijn omdat deze gratis zijn in de echte wereld, maar wel kan gedacht worden aan aanvullende premium diensten zoals privacy, betere tools, betere ondersteuning et cetera. Daarnaast moeten we het crossmedia perspectief niet vergeten. Blogs zijn gratis, maar voor de bundeling van blogposts in een boek is men bereid te betalen (bijvoorbeeld *PostSecret: Extraordinary Confessions from Ordinary Lives*).

Dit zoeken naar verdienmodellen is niet vreemd omdat de kostenkant binnen bedrijven vaak hoog zijn door allerlei overheadkosten. Bovendien is er ook de professionele identiteit die bewaakt moet worden waardoor er geen ruimte is voor misstappen met allerlei obscure digitale experimenten. Eenlingen hebben geen overheadkosten en werken vanuit passie of "for the sake of it", een reputatie hebben ze nog niet dus die kunnen ze ook niet verliezen. Dit is het beeld dat we vaak voorgeschoteld krijgen: individuen die als David de Goliaths van deze wereld (bijvoorbeeld de muziekindustrie) een slag weten toe te brengen (Reynolds, 2006). De werkelijke concrete voorbeelden zijn echter gering, en diegene die vanuit de communities omhoog komen (The Arctic Monkeys via MySpace, Esmee Denters via YouTube) worden snel ingekapseld. Het zou ook vreemd zijn als uitsluitend de mogelijkheid een podium te kunnen betreden mensen massaal met werkelijk talent zou uitrusten.

De werkelijke strijd is niet die tussen de economische eenling versus de economische gigant maar het ontstaan van een ander ecosysteem dat het economische speelveld in zijn geheel ondermijnd: "The current threat is not that old institutions are lined up against new ones. It's that the old ones are lined up against a new ecosystem. (...) The noneconomic nature of production of previously economic items is starting to get attention now. The production of noneconomic goods, like social capital, is important, too. The open-source story has been told through a business lens. The frame is: Linus, an upstart, challenges Microsoft. (...) it's not a business story, but the effects may be larger in economic terms – like the suburbanization of America. There may be a major economic shift here without economic products. There may be important new goods not created by a market economy. These lack the normal framing" (Interview Clay Shirky in IFTF, 2006). Het effect van Web 2.0 moet dan ook gezocht worden in de 'overspill' die ontstaat doordat Web 2.0 gedragingen en activiteiten mee worden genomen naar andere situaties. Samenwerking in sociale netwerk websites betekent dat we gewend

raken aan nieuwe informele organisatievormen en aan samenwerking die mensen zelf organiseren. Door het gebruik van simpele tools worden mensen vaardiger in het managen van informatie. En door het spelen met identiteiten en rollen kunnen mensen nieuwe professionele identiteiten ontwikkelen (Saveri et al., 2003). Deze doorwerking is een langdurig proces. We zullen zien dat daar waar Web 2.0 op de schouders staat van oude analoge gedragingen, Web 2.0 de oude gedragingen langzaam meetrekt een nieuwe fase in, een nieuw ecosysteem, digitaal en analoog.

Tot slot nog een opmerking over het individu in dat ecosysteem. Met de discussie over de individualisering en nu ook bij de behandeling van Web 2.0 is er erg de nadruk komen te liggen op het individu als ultiem rolmodel: het empowered autonome individu dat creëert, kiest, stuurt, controleert en beheerst. Het aantal blogs, de user generated content, de massaliteit waarmee gecommuniceerd wordt, is dan bewijlslast die deze omwenteling zou illustreren. En dat is nog maar een voorbode want de jeugd is zo heerlijk aan het multitasken als ze chatten, gamen en CD's rippen. Waarbij we dan gemakshalve maar een ander ontwikkeling vergeten die we op andere momenten naar voren brengen: de impact van de vergrijzing. En van blogs en dergelijke hebben we al geconstateerd dat ze in feite niets nieuws zijn met die opmerking dat: de drempel is verlaagd om te communiceren, niet het niveau van communiceren is gestegen.

Maar los nog van deze opvattingen zijn er een aantal sociaal-psychologische krachten in het spel die dit rolmodel onder druk zetten. Het beeld van de moderne burger die zich gedegen op de hoogte stelt om de professional (arts, onderwijzer) gelijkwaardig tegemoet te treden, die vraagt om aandacht en maatwerk wil, en makkelijk wisselt van school, netwerkaanbieder, energieleverancier, verzekeraar en ziekenhuis om steeds maar het beste voor zichzelf eruit te halen, dat beeld is toch echt voornamelijk een beeld. De meeste mensen hebben liever een vaste huisarts, wisselen weinig van onderwijsinstelling of energiebedrijf, en moeten middels cursussen opgevoed worden om de zorgvraag te kunnen articuleren: "Je zou kunnen zeggen dat sommige burgers zelfsturende, mondige, klagende, kiezen-de burgers zijn en velen niet" (Trappenburg, 2006). Het merendeel van de mensen kiest ook voor een aanbieder die meerdere diensten bundelt, en hebben zelfs geld over voor het gemak van één rekening (PWC, 2007). Het is dan ook zeer de vraag of iedere individuele consument in een positie zit die uniek is. En willen we echt 'wranglers' worden in plaats van eindgebruikers (Sterling, 2005), dat wil zeggen in een positie komen dat we met iedereen en alles moeten onderhandelen om in controle te blijven? Het is ook maar de vraag of we zo goed in staat zijn te kiezen. Meer keuze is niet per definitie beter (Iyengar & Lepper, 2000), we willen

meer keuze maar voelen ons daar niet altijd prettig bij en we zijn niet in staat het beste voor onszelf te kiezen (Schwartz, 2004), het is zelfs maar de vraag of we zelf kiezen (Bargh & Chartrand, 1999). In relatie tot dit laatste kunnen we ook vraagtekens zetten bij onze keuzevrijheid als 'hyperconsumenten': "Door het marktdenken en het consumentisme is veeleer sprake van de-individualisering. Het is de vraag (...) of de democratisering van de authenticiteit niet juist tot gevolg heeft gehad dat bepaalde bevolkingsgroepen in een morele leegte zijn komen te leven en de draad verliezen van het leven, depersonaliseren. Zoals de junk die, voortgesleept door zijn behoeften, de-individueert" (Verbrugge, 2007). Eerder hebben we Houllébecq al aangehaald in deze context. En de digitale revolutie doet hier in feite nog een schepje bovenop. Het zorgt voor een toename aan prikkels en sensaties die schreeuwen om (ideologisch, consumptief) handelen maar tegelijkertijd is er geen mogelijkheid om er afdoende op te reageren, de opwindings kan niet worden afgevoerd. We krijgen dan zoiets als virtueel idealisme: het sturen van e-mails als strijd tegen onrecht in de wereld, het redden van zeehondjes in Second Life. Het geeft een goed gevoel maar heeft geen wortels in de realiteit (Heijne, 2007c/d). Het is het beeld van de oefenskibaan waarbij de skiër zelf stil staat en de lopende band onder hem door beweegt (Virilio, 1999). Als we onszelf niet blijven ontplooiën en weerbaar maken, digitaal én analoog: dus crossmediaal, dan is dit het eindpunt van de digitale vooruitgang: het niet-handelen, de lichamelijke stilstand, inertie.

Onderzoek naar crossmedia content in een ‘nutcell’

Na de verkenning van de aard van de crossmedia en de beschrijving van haar omgeving blijft de vraag over hoe in dat werkveld zelf een knooppunt, een hub, te worden van mensen, kennis en activiteiten. En niet zomaar activiteiten maar innovatieve activiteiten met toepasbare resultaten. De beantwoording van deze vraag hangt nauw samen met de vraag hoe tegen innovatie wordt aangekeken. Daarbij is de verleiding groot om een anekdote te vertellen van die ene onderzoeker, techneut of zakenman, die, getroffen door een briljant inzicht, een idee simpel en snel wist te vermarkten, en nu de meeste tijd doorbrengt op zijn jacht aan de Cote d’Azur. De werkelijkheid vertelt veelal een ander verhaal. De mythe van de ‘lone genius’ moet plaats maken voor het feit dat innovatoren niet meer begaafd zijn of creatiever dan de rest van ons, maar dat ze veel beter in staat zijn om bestaande ideeën vanuit verschillende bronnen te doordenken en te combineren tot nieuwe producten en diensten. Een icoon als Edison was bijvoorbeeld erg afhankelijk van de samenwerking met andere onderzoekers in zijn Menlo Park Lab. Toen dit lab uiteenviel, nam ook Edison’s genialiteit af (Hardagon, 2003). De typering van onderzoek aan de hogescholen als Edison onderzoek (AWT, 2005) interpreteer ik dan ook niet als een pleidooi voor het binnenhalen van de ‘lone genius’ maar als een pleidooi voor een Menlo Park lab. Het Crossmedia Experience Learning Lab (CELL) staat in die traditie, weliswaar met de bescheidenheid van het jongetje dat zijn neus tegen het glas drukt van het lab in Menlo Park en in verwondering wordt meegevoerd naar een ambitie om dat later ook te kunnen doen.

Het afscheid nemen van de lone genius betekent dat innovatie niet neerkomt

op het wachten op dat ene moment van inspiratie, immers we kunnen actief aan de slag met het combineren van kennis, het samenbrengen van mensen, het uitproberen van ideeën. Het probleem is natuurlijk dat we niet alle bestaande kennis en ideeën direct tot onze beschikking hebben, laat staan meteen doorgronden, en zelfs dan is het aantal mogelijke combinaties telbaar oneindig. Dit mag echter geen reden zijn de uitdaging niet aan te gaan. Het gaat erom de kans te vergroten dat we tot interessante combinaties komen.

Het vergroten van die kans hangt in ieder geval samen met twee zaken: toegang en 'bridging'. Een belangrijke vraag is hoe toegang tot kennis verkregen en verbeterd kan worden. Dit is in ieder geval niet het maken van een website met verwijzingen naar 'alle' beschikbare kennis. Indien dit de oplossing zou zijn, dan had Google bijvoorbeeld het MKB al flink verder moeten helpen. Toegang tot kennis omvat verschillende processen zoals het kunnen articuleren van de behoefte, het benaderbaar zijn van mogelijke kennisbronnen, het kunnen inschatten of gevonden kennis bruikbaar is en het vervolgens ook kunnen uitnuttigen. Dit laatste ook in de zin van het toepassen in de eigen context (zie verder Van Vliet & Horvath, 2004). Een manier om deze toegang wel te bereiken is het ontwikkelen van nauwere samenwerking met verschillende partijen c.q. mensen (zie verder Van Vliet & Slotman, 2006).

Dit brengt ons bij de tweede term van 'bridging' (Granovetter, 1973; Hargadon, 2003). Deze term staat voor het overbruggen van de afstand tussen verschillende mensen, organisaties, sectoren, regio's. Het gaat erom jezelf in een zodanige positie te manoeuvreren dat je ziet wanneer mensen, ideeën, (half)producten, organisaties te combineren zijn zodat er nieuwe kennis en nieuwe manieren van werken ontstaan die tot innovaties kunnen leiden. Een strategie die al steeds meer door grotere organisaties wordt toegepast door ad hoc samenwerking met andere organisaties in vluchtige netwerken (Loudon, 2001; IFTF, 2006) en die ook steeds meer voor individuen in communities gaat gelden, zoals de open source community (IFTF, 2006). Geïsoleerd werken is bijna niet meer op te brengen, zowel in financiële betekenis (het dragen van risico's) als ook in innovatieve betekenis. De nadruk op het belang van het recombineren en samenwerken in (vluchtige) netwerken maakt in ieder geval de complexiteit van de innovatieprocessen duidelijk. Een netwerk is zelden homogeen maar eerder heterogeen met allerlei wetenschappelijke, economische, sociale en politieke krachten aan het werk. Historische analyses leggen deze complexiteit ook bloot, of het nu gaat om de ontwikkeling van de telegrafie (Winston, 1999) of om de ontwikkeling van de fiets (Bijker, 1995). Daarnaast is een consequentie dat innovatie veelal niet een simpel lineair proces is van onderzoek - ontwikkeling - productie - markt, waarin een bepaalde rationaliteit en doelgerichtheid de drijvende krachten zijn. Door de

ontwikkelingen in de markt van bijvoorbeeld *mass customisation* wordt deze eenzijdige push vaak aangevuld met een innovatie-pull vanuit de markt. Het blijft echter in essentie dan een lineair model. De laatste jaren komt de nadruk in de analyse van innovatieprocessen steeds meer te liggen op het interactieve en iteratieve karakter, met aandacht voor allerlei complexe feedback processen (Clark & Guy, 1998; Freel, 2003). Hiermee samen hangt dan de discussie over de vermeende rationaliteit die in het lineaire model zit en of deze niet vervangen moet worden door meer evolutionaire modellen van trail-and-error (Bijker, 1995). Kortom, innovatie verloopt niet per definitie volgens een vaste lijn van fundamenteel, naar toegepast en vervolgens marktonderzoek, maar verloopt grillig en combineert allerlei typen kennis van diverse partijen. Innovatie is niet voorbehouden aan onderzoeksafdelingen, maar komt tot stand in samenwerking met marketing-specialisten, gebruikers- en consumentenvertegenwoordigers, concurrerende ondernemingen en leveranciers. In Nederland leidt dit al tot een breed palet aan ontwikkelingen in de innovatiepraktijk, die valt te karakteriseren als open innovatie. Verbindend element daarin is, dat bedrijven niet meer alleen innoveren, maar in samenwerking met andere partijen. Dit neemt vormen aan zoals allianties met publieke kennisinstellingen, te zien aan een groei in publiek-private samenwerkingsverbanden, het delen van resources en faciliteiten tussen verschillende partijen, zoals op een open campus, actief spin-off en spin-in beleid en samenwerking zoeken met gebruikers (AWT, 2006).

De aandacht voor het creëren van netwerken waarin bijvoorbeeld ondernemers onderling samenwerken vergt uitleg. Het is immers op het eerste gezicht niet te verwachten dat ondernemers die elkaars concurrenten zijn met elkaar gaan samenwerken. In de praktijk van het Nederlands bedrijfsleven blijkt dit een achterhaalde gedachte. Om te beginnen hebben veel bedrijven zich zodanig gespecialiseerd, dat zij in Nederland geen, of slechts enkele concurrenten over hebben. Het valt als regel dan ook niet te verwachten dat een buurman in het netwerk écht een concurrent is. Bovendien is het zo, dat zelfs bedrijven die wel degelijk elkaars concurrenten zijn vaak interessante gebieden kunnen vinden waarop ze beter kunnen samenwerken dan concurreren (van Vliet & Slotman, 2006). Dit gegeven wordt ondersteund door onderzoek van het EIM (2004). Dit onderzoek naar het MKB wijst uit dat samenwerking binnen het MKB de sleutel is voor betere omzet en winstverwachtingen, juist daar waar het gaat om gezamenlijke aanpak van innovatie. Bedrijven die veel samenwerken boeken betere bedrijfsresultaten. De verwachte winst en omzetontwikkeling liggen gemiddeld aanmerkelijk hoger dan bij niet-samenwerkers. Bij driekwart van de samenwerkers is tevens de marktpositie aanmerkelijk verbeterd, ruim 80% van de samenwerkers geeft aan dat de samenwerking een positieve bijdrage levert aan de winstgevendheid.

Verder onderzoek toont aan dat ondernemers die gewend zijn om samen te werken, gemakkelijk nieuwe bedrijfspartners vinden om mee samen te werken in regionale clusters. Ervaring toont ook aan dat kennis en ervaring opdoen in langlopende samenwerking erg effectief is (Ministerie van EZ, 2001). Ook blijkt dat innoveren door middel van samenwerken op basis van vertrouwen belangrijke condities zijn voor succes. Het vanaf het begin betrekken van partners bij (regionale) clusters vermindert risico's, vermindert bureaucratie en vergroot de kans op een succesvolle oplossing (Hämäläinen, 2001). Ook Cummings & Teng (2003) geven aan dat samenwerken in de articulatie fase leidt tot betere kennisoverdracht en het beter beklijven van de opgedane kennis.

Innoveren in het creatieve veld

Er ontstaat steeds minder vrijblijvendheid voor organisaties om wel of niet te innoveren en samen te werken. De belangrijkste dwang hierbij is de *need for speed* in innovatie. Willen bijvoorbeeld bedrijven de (mondiale) concurrentie aan blijven kunnen, dan zullen zij steeds sneller en effectiever moeten innoveren. De toenemende welvaart zorgt voor veeleisende consumenten die maatwerk verlangen; producten en diensten worden steeds complexer en vereisen meer kennis vanuit andere organisaties en sectoren; en de markt fragmenteert steeds meer naar kleine doelgroepen en niches die ook economisch gezien steeds beter benaderd kunnen worden (Anderson, 2006). De economisch-maatschappelijke ontwikkelingen maken dat organisaties in het algemeen zich steeds meer bezighouden met hun (strategische) herpositionering. Daarbij doen zich vragen voor zoals: waarmee gaan wij ons geld verdienen? Welke kennis, competenties en componenten hebben we daarvoor nodig. Ontwikkelen wij die zelf of zoeken wij die elders. En met wie moeten wij daartoe allianties sluiten? Het antwoord op deze vragen uit zich steeds meer in de samenwerking van organisaties in netwerken waarbij ze hun innovatieprocessen in toenemende mate openstellen voor inbreng van andere partijen (AWT, 2006).

De sector waar de crossmedia in opereert, de creatieve industrie, is hierop geen uitzondering. Deze sector is de laatste tijd flink gegroeid. De sector heeft kansen, zoals internationalisering, maar zeker ook knelpunten. Een typerend knelpunt is de onbalans tussen exploratie (ontdekking en creatie) en exploitatie (benutting en uitvoering). Zwart-wit gezegd: de creatieveling weet zijn producten niet te vermarkten en de bestaande bedrijven zoeken naarstig naar creatieve inbreng om hun producten en diensten te innoveren. Rond dit dilemma cirkelt zowel een aantal problemen zoals de professionalisering van ondernemerschap, de doorstroom van talentvolle starters naar grotere ondernemingen, en de onvoldoende toegang tot onderzoeksresultaten en -mogelijkheden; alsook een aantal uitgesproken kansen

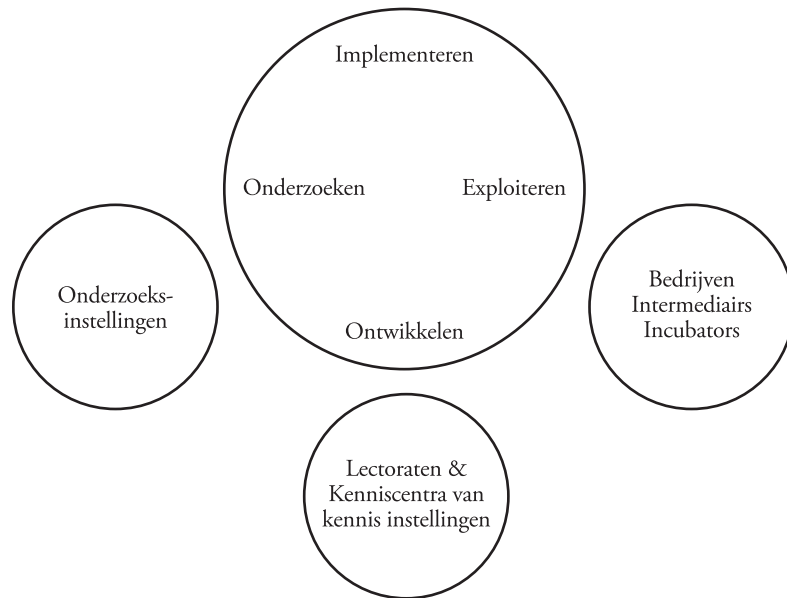
zoals de samenwerking tussen bedrijfsleven en onderwijs in publiek-private constructies, crosssectorale samenwerking en de professionalisering van kennis en talent.

De uitdaging is aldus om voor de snel groeiende sector van de creatieve industrie tot een sector-eigen ondersteuning en stimulering te komen van verdere innovatie die recht doet aan een veranderende manier van innoveren én recht doet aan een sterk veranderende omgeving c.q. markt waarvoor geïnnoveerd wordt. Open innovatie en co-creatie zijn daarbij sleutelbegrippen. Met de nadruk op alle aspecten van het innovatieproces: marktintroductie, kennisontwikkeling, productie, prototypen en vernieuwing van het business model. De werkelijkheid zal hierin weerbarstig blijken te zijn: als gevolg van marktdruk kunnen MKB (c.q. start-ups) niet experimenteren met verschillende prototypes in verschillende toepassingsdomeinen; onderzoeksinstituten krijgen weinig ruimte om toepassingen voor nichemarkten te exploreren; kennisinstellingen weten de slag naar de markt nog niet te maken, en zijn nog niet goed aangehaakt bij de onderzoekstradities gericht op innovatie; sommige klanten zijn bereid te betalen voor maatwerk maar kunnen dat niet vinden; kennis over nieuwe technologie, methodieken (user-centered design), en markten ontwikkelen zich zo snel dat individuele marktpartijen niet goed weten waarin te investeren (AWT, 2006).

Het Crossmedia Experience Learning Laboratory (CELL) wil hierin een doorbraak bewerkstelligen. CELL heeft de ambitie een versterking van het innovatienetwerk in de regionale creatieve industrie te realiseren door het creëren, ontwikkelen, borgen en exploiteren van een open innovatie centrum, een *creative knowledge environment*, een lokale innovatie zone (IFTF, 2006) voor de creatieve industrie op het gebied van de crossmedia (zie figuur 1.5). Hier kunnen betrokken partijen interdisciplinair met elkaar aan een project samenwerken: onderzoekers, ontwikkelaars, designers, ergonomen, marketeers en eindgebruikers. Onderzoek, onderwijs en bedrijfsleven weten synergie te vinden in de productie van kennis ('research'), de ontwikkeling van toepassingen ('development'), de uitrol ervan ('deployment') en het gebruik en de exploitatie ervan ('utilization').

In CELL worden in feite drie werelden bij elkaar gebracht: de onderzoeksinstituten georganiseerd rondom (inter)nationale onderzoeksprogramma's, de bedrijven georganiseerd in sectoren en markten, en kennisinstellingen die georganiseerd via lectoraten en kenniscentra aanhaken. Werelden die vanuit een andere maar complementaire doelstellingen bijdragen aan een innovatieve omgeving: van kennisontwikkeling (onderzoeksinstituten), kennistoepassing (bedrijven) tot aan kennisoverdracht (kennisinstellingen). CELL is daarmee een implementatie van het

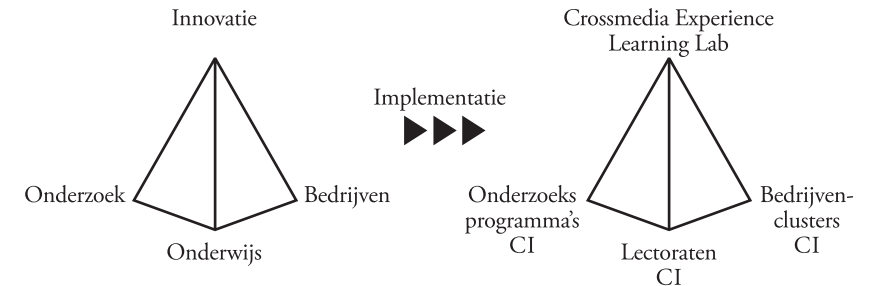
Figuur 1.5: Het Crossmedia Experience Learning Lab (CELL)



abstracte schema waarin onderzoek, onderwijs en bedrijven gezamenlijk innovatie dragen (zie figuur 1.6). Daarmee is niet gezegd dat CELL louter een organisatorische en faciliterende eenheid is. Natuurlijk zal er een omgeving worden gecreëerd waarin het aantrekkelijk is om gebruik te maken van faciliteiten en waar zaken goed georganiseerd zijn, zowel fysiek als virtueel (zie www.crossmedialab.nl). Maar CELL is ook een plek van inspiratie, utilisatie, kenniscirculatie en daadwerkelijke innovatie. Er kan geëxperimenteerd worden met nieuwe vormen van onderzoek en samenwerking, vanuit de grondgedachte dat het innovatieproces complex is, maatwerk vereist en gedijt in een omgeving waar partners elkaar in ambitie, nieuwsgierigheid en creativiteit weten te vinden. Op een 'meta'-niveau worden best practices en methoden verzameld over deze samenwerking en de werkmethode, en deze vormen ook een belangrijke 'asset'.

Verder is kenmerkend voor CELL dat het leren niet is voorbehouden aan, noch uitsluitend gericht op een specifieke groep, bijvoorbeeld studenten. Door het samenkomen van de verschillende werkvelden en disciplines is het leren een effect voor alle deelnemers. De onderzoeker leert over de toepassing van meer fundamentele kennis en komt in aanraking met nieuwe innovatievragen van bedrijven;

Figuur 1.6: Implementatie van CELL



het bedrijf komt in aanraking met nieuwe kennis en nieuwe netwerken die tot een versnelling kunnen leiden van innovatieprocessen en de introductie van diensten op de markt; de docent en student werken mee aan opdrachten voor bedrijven en vertalen kennis door naar toepassingen en kunnen het onderwijs beter laten aansluiten op de beroepspraktijk. Voorts is de basis-aanpak in het lab om aan iedere vraag die wordt opgepakt een onderzoeksvraag te koppelen en een business case ervan uit te werken. Dit is mogelijk door de samenstelling van de teams waarin gewerkt wordt, en waarin de verschillende benodigde expertise beschikbaar zijn. Zo kan een vraag van een bedrijf over hoe business te creëren in Second Life, worden gekoppeld aan onderzoeksvragen over de werking van virtuele werelden, menselijk gedrag in virtuele werelden, identiteit en avatars, virtualiteit, et cetera. Het bedrijf krijgt niet alleen antwoord op zijn vraag, maar ook een bredere context die meerwaarde geeft aan de oorspronkelijke vraag. Ook een meer onderzoeksgerichte vraag naar bijvoorbeeld de introductie van HDTV in Nederland, kan worden doorvertaald naar de daadwerkelijke ontwikkeling van nieuwe diensten (elektronische programmagidsen), nieuwe business modellen op basis van contentintegratie, service bundeling, et cetera.

De ambitie van CELL is te komen tot een verbreding van de impact van het onderzoek naar crossmedia. Onderzoeksinstituten bijvoorbeeld sorteren vooral resultaat naar elkaar (peers) of onder grote spelers in de private en publieke sector. Het programma wil deze impact verbreden naar middelgrote en kleinere, innovatieve spelers en naar kennisinstellingen. CELL wil komen tot een versnelling van de impact: snelle toegang tot (niche-)markten, competenties en kennis creëren en duurzaam borgen voor organisaties. En CELL wil de impact vergroten: het samenbrengen van meerdere disciplines, crosssectoraal ontwikkelingen stimuleren, en een focus op de doorvertaling naar innovaties, de opschaling en uitrol daarvan.

Deze ambitie van CELL moet nadrukkelijk in het op te bouwen netwerk worden geplaatst, het lectoraat zelf is daar simpelweg te klein voor en staat nog aan het begin van haar ontwikkeling.

Vanuit de visie op innovatie zoals hierboven beschreven, de visie op het cross-media werkveld en de beschreven ambitie kan een doorvertaling plaatsvinden naar de missie van CELL: het virtueel en fysiek bijeenbrengen van mensen en middelen die in een coöperatief verband werken aan pre concurrentieel onderzoek en innovaties rond het thema van crossmedia; in een omgeving waarin onderzoeken - ontwikkelen - produceren - exploiteren in elkaar grijpen, en waar leren, innoveren en leren innoveren stimuleren tot nieuwe en wisselende samenwerking. Een samenwerking aan de hand van werkwijzen en methoden die recht doen aan de principes van open innovatie en co-creatie.

Werken in/aan CELL

In CELL wordt gewerkt aan opdrachten die vanuit de verschillende partijen ingebracht worden. De aard van de opdrachten kan variëren van nieuwsgierigheidgedreven innovaties die vanuit een idee toewerken naar innovatie (wat kan RFID betekenen voor musea?), tot toepassingsgerichte vraagstellingen die meer vanuit een gegeven situatie toewerken naar een innovatieve business case (hoe kan ik als klein multimedia bedrijf optimaal gebruik maken van de breedband infrastructuur?). In de labgedachte wordt onderzoek verricht en worden toepassingen ontwikkeld. CELL is nadrukkelijk ook gericht op kennisdeling en kennisvalorisatie en zal ook een plek, een hotspot, moeten weten te verkrijgen om tot maximale synergie te komen. Daarbij kan het concept van CELL verbreed worden naar andere domeinen zoals design, gaming en entertainment. Het conglomeraat van CELL'en dat zo ontstaat kan dan gevangen worden met de term: Creatieve Experience Learning Laboratories (zie Wermuth et al, 2007).

Voor wat betreft de specifieke instrumenten om dit te bewerkstelligen zijn er vele mogelijkheden. Ten aanzien van het samenwerken met derden kan gedacht worden aan het opzetten van praktijkateliers, het laten financieren van promoties door derden, gastcolleges door praktijkmensen, demonstraties en praktijkstages organiseren, en overleg voeren over het curriculum met derden. Ook kan gedacht worden aan de versterking van de mobiliteit van mensen tussen de onderzoek- en kennisinstellingen en de praktijk, door de mogelijkheid van dubbelaanstelling, detacheringen en onderzoekstages te vergroten. Instrumenten voor het bereiken van impact zijn het deelnemen aan professionele netwerken (conferenties, beroepsorganisaties, besturen, adviescommissies), publiekscommunicatie van medewerkers stimuleren, en het aanmoedigen om nieuwe kennis te vertalen die in

gespecialiseerde tijdschriften verschijnt (vakpublicaties, of beleidsplannen, adviesrapporten). Ook het delen van faciliteiten met meerdere partijen (databestanden, experimenteerruimten, apparatuur, werkruimten) is een instrument om het CELL-concept verder te implementeren (zie verder Bongers et al., 2003; AWT, 2007).

De werkvormen in CELL zelf zullen een divers karakter hebben, hier kunnen er drie genoemd worden (zie ook Wermuth et al., 2007):

- *Pitching Innovation Game* (PIG). Nieuwe ontwikkelingen en wetenschappelijke bevindingen zijn vaak moeilijk direct op hun businesspotentie in te schatten. In deze werkvorm pakken studenten en docent-onderzoekers (mbo/hbo/wo) een recente ontwikkeling op en proberen op creatieve manieren dit door te vertalen naar businessvoorstellen. Ze krijgen hier vijf dagen de tijd voor. Als afsluiting van iedere dag 'pitchen' ze hun vorderingen voor een jury bestaande uit vertegenwoordigers van het bedrijfsleven, intermediairs en venture's capitalist. De winnaars worden geadopteerd door een partij en werken verder aan een businessplan.
- *Time is Running Out Projecten* (TIMER). Hierbij gaat het er om ideeën uit het bedrijfsleven de ruimte te geven om tot groei te komen. Bedrijven uit de creatieve industrie hebben vaak voldoende business ideeën en concepten ontwikkeld, maar deze blijven op de plank liggen om redenen van beperkte capaciteit, onvoldoende kennis, andere aandachtsgebieden et cetera. Met de kennis van de bedrijven, lectoren, docent-onderzoekers, de inzet van studenten, en de inbreng van onderzoekers en de opdrachtgever zelf wordt dit opgepakt door middel van het TIMER-concept. Een team krijgt afhankelijk van de omvang van de opdracht 100, 200 of 500 dagen de tijd om te komen van idee/concept/prototype naar product of dienst. Met name TIMER 500 borgt langere innovatietrajecten. Indien men in deze dagen het product of de dienst niet succesvol richting markt krijgt is het einde verhaal. Indien dat wel lukt zal het product of de dienst worden opgenomen in het moederbedrijf en/of zal het als zelfstandig bedrijf verder gaan.
- *Crossmedia Incompany Lab* (CIL). Bedrijven (ook in de creatieve industrie) blijven graag binnen hun eigen muren opereren en innoveren. Een team creatieven zal een week binnenshuis bivakkeren en daar één relevant probleem waarmee het bedrijf worstelt onder de loep nemen. Dit team zal vanuit andere en meerdere invalshoeken naar de problemen kijken. Indien het betreffende bedrijf geloof en vertrouwen heeft in de aangeboden oplossingen, kan men dit eventueel omzetten in een TIMER contract, waarna het verder uitgewerkt wordt.

De rol van de hogeschool en het lectoraat

De verschuivingen in de manier waarop naar innovatie wordt gekeken heeft er ook toe geleid dat er de laatste jaren steeds meer aandacht komt voor andere vormen van kennisproductie. Zo legt bijvoorbeeld de Stichting Innovatie Alliantie de nadruk op het begrip kenniscirculatie: het proces waarbij meerdere partijen in een netwerk kennis creëren en laten 'stromen', en waarbij idealiter iedere partij meerwaarde toevoegt aan die kennis. Verbetering van het proces van kenniscirculatie uit zich in het vergroten van de kans voor organisaties om met nieuwe ideeën ook daadwerkelijk tot nieuwe activiteiten te komen (Van Vliet & Slotman, 2006). Ook doet steeds meer het begrip 'valorisatie' haar intreden. Valorisatie is het proces dat ervoor zorgt dat wetenschappelijke gevalideerde kennis gebruikt kan worden in de praktijk. Valorisatie is het geschikt en beschikbaar maken van onderzoeksresultaten opdat de kans groter wordt dat derden deze kunnen gebruiken. Door te valoriseren voegen wetenschappers waarde toe aan hun onderzoek (AWT, 2007). Opmerkelijk in dit laatste is dat de valorisatie wordt voorbehouden aan wetenschappers. Natuurlijk produceert niet alleen fundamenteel onderzoek kennis die gevaloriseerd dient te worden, ook praktijk- en oplossingsgericht onderzoek produceert nieuwe kennis.

Naast de andere vormen van kennisproductie zijn er dan ook andere kennisproducten op het toneel verschenen. De hogeschool is er daar één van. Dit ten tonele verschijnen is geboren uit noodzaak. Door de noodzaak van innovatie wordt ook de effectieve toepassing van kennis in de beroepspraktijk een sleutelvariabele in innovatie. Dit betekent dat de professional een andere instelling moet gaan aannemen tegenover de dagelijkse routine: "De kern van het nieuwe professionalisme is de oriëntatie op permanente vernieuwing (...) Uitgangspunt voor een dergelijke instelling is een nieuwsgierige, op het verwerven van nieuwe kennis gerichte, attitude en een kritisch-reflectieve grondhouding ten aanzien van de eigen werkwijze" (Leijnse et al., 2007, p. 8). Om die professionalisering door te voeren moet er zich in de hogeschool een onderzoeksmentaliteit gaan nestelen.

De onderzoeksfunctie van de hogescholen is een gewillig onderwerp van discussie. Waarbij ondertussen het onderwerp van discussie is hoe deze onderzoeksfunctie eruit moet zien, en niet of zij bestaansrecht heeft. De AWT introduceerde in 2001 de aanduiding 'ontwerp en ontwikkeling' voor het onderzoek aan de hogescholen. In een recenter rapport (2006) typeert de adviesraad het onderzoek als 'Edison onderzoek', waarbij de gerichtheid op de oplossing van praktische problemen centraal staat. Leijnse et al. (2007) leggen de nadruk op de term 'evidence based practice', de voortdurende zoektocht naar nieuw bewezen kennis over de professie.

De HBO-raad (2007) typeert het onderzoek als 'praktijkgericht onderzoek'. Deze benaming doet volgens de HBO-raad, meer dan bijvoorbeeld 'toegepast onderzoek', recht aan het eigen beroepsgerichte karakter en de praktijkgerichte oriëntatie van het onderzoek van de hogescholen. Dit praktijkgerichte onderzoek kan verder getypeerd worden aan de hand van de volgende kenmerken (Oldeman, van Vliet & Slotman, 2007):

- Praktijkgestuurd: de vraagstelling wordt ingegeven vanuit de professionele praktijk, en de resultaten van het onderzoek dragen bij aan oplossingen en ontwikkelingen van de beroepspraktijk.
- Coproductie: onderzoek vindt plaats in coproductie met externe partijen, en verworven inzichten worden gedeeld met bedrijven en instellingen.
- Maatschappelijk robuust: het onderzoek heeft impact op de samenleving, en het onderzoek kent een breed draagvlak in de samenleving.
- Verbinding met onderwijs: docenten en studenten zijn actief betrokken bij het onderzoek, het onderzoek heeft een vernieuwende werking op het curriculum, en het onderzoek draagt bij aan een verdere professionalisering van de staf.
- Duurzame netwerken: kenniscreatie en kenniscirculatie vinden plaats binnen (duurzame) netwerken met externe partijen, en het onderzoek richt zich op strategische vragen en de langere termijn.

Met de introductie van het lectoraat in het hoger beroepsonderwijs in 2001 heeft de ontwikkeling van deze onderzoeksfunctie structureel vorm gekregen. Het lectoraat bestaat uit een lector en een kenniskring. De lector is een 'hooggekwalificeerde professional' en kent verschillende taken: het introduceren, ontwikkelen en uitvoeren van praktijkgericht onderzoek in de context van de hogeschool, het professionaliseren van de docenten, het publiceren van onderzoeksresultaten, het acquireren van externe middelen, het vernieuwen van het onderwijs, talenten van docenten en studenten ontwikkelen, en het verder 'vernetwerken' van de hogeschool met het beroepenveld en de wetenschappelijke wereld. Dit vergt dat lectoren naast een vermogen tot wetenschappelijke diepgang ook diepgaande kennis moeten hebben van wat er in het bedrijfsleven speelt en in de publieke sector in relatie tot maatschappelijke ontwikkelingen. Met deze meervoudige taakstelling is het niet vreemd dat de lectoren zo langzamerhand de rol van 'Haarlemmer olie' krijgen, er is geen probleem, of de oplossing ligt in 'de rol van de lectoren'. En dit in het licht van het feit dat veel lectoren het werk veelal in een deeltijdfunctie uitvoeren van zo'n 0,6 fte.

In die meervoudigheid van de taakstelling moet een aanpak worden gekozen, een 'haakje' worden gevonden om de uit te zetten rode draad aan te binden. Primair is de lector op dit moment een 'bouwer', die vanuit passie en precisie werkt

aan het bouwen van netwerken, werelden weet te overbruggen en samenbrengt of onderbrengt in relevante onderzoeksthema's van de beroepspraktijk en daarbinnen in gezamenlijkheid praktijkrelevant onderzoek initieert. Die netwerken brengen buiten naar binnen, binnen naar buiten en creëren een natuurlijk ecosysteem van kenniscreatie, kenniscirculatie en kennistoepassingen: "Valorisatie gedijt in samenwerkingsverbanden van onderzoekers met externe partijen" (AWT, 2007, p. 37). Vanuit die massa van netwerken en de daarin benoemde activiteiten krijgt de professionalisering focus en kunnen kenniskringleden, docenten en studenten binnen de hogeschool meegezogen worden in de dynamiek van oplossingsgerichte innovatie.

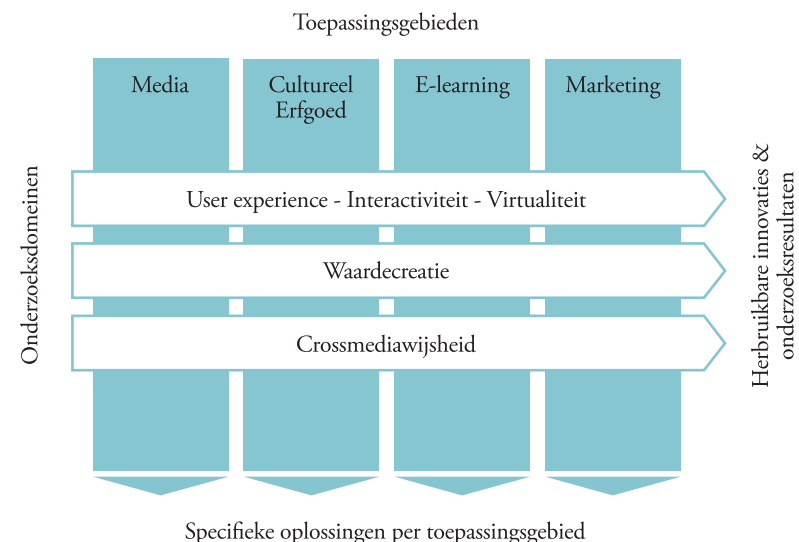
Van werkerterrein naar onderzoeksagenda

Met het vormgeven van een werkconcept en een visie daarop is nog niet de inhoud van het onderzoek benoemd. Tot slot zullen we hier de onderzoeksagenda van het lectoraat crossmedia content schetsen. De kernvragen van de crossmedia zijn al eerder geformuleerd. Met de geschetste horizon van het crossmedia landschap is duidelijk dat het hier een uitgestrekt landschap betreft. Keuzes zijn onvermijdelijk. In die keuzes zal het lectoraat zichzelf scherp houden door vier evaluatiecriteria te hanteren: Excellentie, welke meerwaarde kan ons toegepast onderzoek hebben? Relevantie, is het onderzoek relevant voor het werkveld? Haalbaarheid, is het onderzoek haalbaar in zijn uitvoering? Kennisverhoging, creëert het onderzoek impact, zowel naar het werkveld als naar het onderwijs?

Allereerst kiezen we binnen het lectoraat voor drie generieke onderzoeksdomeinen (zie figuur 1.7). Deze onderzoeksdomeinen worden gevoed door (wetenschappelijk) onderzoek en leveren herbruikbare innovaties en onderzoeksresultaten op. Het eerste onderzoeksdomein is de vraag naar de relatie tussen crossmedia en waardecreatie. Dit is de vraag naar welke toegevoegde waarde crossmedia kan hebben voor bedrijven én voor publieke instellingen. De vraag wordt bewust losgetrokken van uitsluitend een economische perspectief, omdat huidige relevante ontwikkelingen zich juist in andere 'waardesystemen' afspelen (zie eerder). In plaats van uitsluitend over business models te spreken zal dan ook de bredere typering van *value models* worden gebruikt. De nieuwsgierigheid gaat met name uit naar of er 'cross-overs' plaatsvinden van waarden en hoe waarden samenhangen met crossmedia content, packaging, distributie, presentatie en ervaringen.

Het tweede generieke onderzoeksdomein legt de nadruk op de rol van het individu in het proces van waardebepalen in de context van crossmedia. De veranderende rol van het individu, zowel economisch als sociaal-maatschappelijk, is al aan

Figuur 1.7: Onderzoeksagenda lectoraat Crossmedia Content



de orde geweest en maakt het onmiskenbaar dat inzicht nodig is in de specifieke 'condities' van het individu. Dit valt uiteen in drie samenhangende onderdelen:

- 1) Virtualiteit als aanduiding voor de ontwikkeling waar door het fysieke domein wordt verweven steeds meer een virtueel domein ontstaat waarin daadwerkelijk gehandeld en gecommuniceerd wordt en die ook effect heeft op het fysieke domein.
- 2) Interactiviteit als aanduiding voor de ontwikkeling waarbij het individu zelf in bepaalde mate actiever wordt in het vorm geven en afnemen van diensten en producten, of deze nu van commerciële bedrijven zijn of vanuit de publieke dienstverlening worden aangeboden.
- 3) Experience als aanduiding voor de ontwikkeling waarbij de meerwaarde van (concurrerende) producten en diensten veel meer komt te liggen in de ervaring en beleving die het oproept dan de primaire functionaliteit.

Het derde generieke onderzoeksdomein betreft crossmediawijsheid. Vanuit de discussie over weerbaarheid en zelfontplooiing (zie eerder) is het evident dat het individu vanuit zijn (sociale) positie in de omgeving, in de maatschappij, een verantwoordelijkheid neemt en krijgt in het gebruiken en ervaren van crossmediale uitingen. De crossmediawijsheid is een specifieke invulling van de vragen rondom

mediawijsheid, het gaat om de bewustwording dat crossmedialisering van de omgeving plaatsvindt en vervolgens de vraag hoe dit gebeurt en met welk effect, juist ook vanuit het eigen handelen.

Deze driedeling correspondeert met de principiële vragen van: Waar ben ik? Hoe handel ik? En hoe ervaar ik het? (zie verder Van Vliet, 2008a). De vraag hier is welk effect crossmedia ontwikkelingen hebben op de beantwoording van deze vragen door het individu.

Naast de drie generieke onderzoeksdomeinen onderscheiden we vier toepassingsgebieden. Waar de generieke onderzoeksdomeinen meer nieuwsgierigheidgedreven zijn, daar zijn de toepassingsgebieden direct verbonden met een sector en het beroepenveld. De toepassingsgebieden worden gevoed door sectorale ontwikkelingen, ambities, kansen en knelpunten, en leveren uiteindelijk oplossingen op voor deze toepassingsgebieden. Uit de beschrijvingen en discussies in het voorafgaande is duidelijk dat media een relevante sector is. In de betekenis van de traditionele media (tv, radio, print), de nieuwe media (internet, mobiel), en in de betekenis van de verschillende mogelijke verschijningsvormen door het toenemende aantal soorten apparaten waardoor content steeds meer crossmediaal wordt. In het verlengde ligt het toepassingsgebied van de marketing, eerder belicht vanuit de multichannel discussie over verkoopkanalen en de relatie tussen branding en community. Cultureel erfgoed als sector zit momenteel in een zeer interessante fase voor wat betreft het nadenken over en gebruik maken van crossmediale middelen. Het is een uitgesproken kans dit proces van dichtbij te volgen (zie verder Van Vliet, 2008b). Het toepassingsgebied eLearning is niet expliciet aan de orde geweest, en alleen in de context van mediawijsheid is 'leren' genoemd. Toch is het een belangrijk toepassingsgebied, voornamelijk door de eigen context van de hogeschool waarin leren een zo primaire taakstelling is. Onder het mom van 'practice what you preach' kan dicht bij huis naar de (on)mogelijkheden, de invloed en impact van crossmediaal leren worden gekeken. De hogeschool dus zelf als laboratorium.

Hebben we hier nu iets mee gewonnen? Het uitgestrekte landschap lijkt eerder in kaart gebracht dan ingeperkt. Dit is niet geheel terecht, er zijn keuzes gemaakt maar de geschetste onderzoeksagenda is er wel een van ambitie. Waarbij nogmaals herhaald kan worden dat dit de ambitie is van het netwerk waarin het lectoraat zich ontwikkelt: we staan er niet alleen voor! Daarnaast zijn er andere factoren in het spel die bepalen hoe deze ambitie uiteindelijk uitpakt. De structuur van de onderzoeksagenda maakt in ieder geval duidelijk dat er een balans moet worden

gevonden tussen nieuwsgierigheidgedreven onderzoeksthema's gericht op de langere termijn, en toepassingsgerichte vraagstukken vanuit actuele sectorale ambities en knelpunten. Dit zal op projectniveau niet altijd zo werken, maar de portfolio van projecten zal wel die balans moeten uitstralen. Daarnaast biedt de structuur de mogelijkheid het toeval en het opportunisme iets te kunnen sturen door bepaalde netwerken op te zoeken en andere niet actief te bewerken, beslissingen te nemen over aangeboden werk ("dit doen we dus niet"), en dwarsverbanden te leggen tussen verschillende deelvragen en over sectoren heen. In deze balans van ambitie, nieuwsgierigheid, beschikbaarheid en mogelijkheden zullen activiteiten worden ontplooid.

Tot slot: de zone van de naaste ontwikkeling

Terug naar de titel: idola van de crossmedia. Idola of idolen roept misschien associaties op met Idols, en misschien is dat ook wel een van de onderstromen van dit verhaal, namelijk dat het crossmedia werkveld wordt beheerst door casuïstiek en de begeerte naar succesverhalen, naar idols. Reflectie en (historische) analyse wordt onder het vloerkleed van de turbulentie geschoven: te academisch, te moeilijk. Op bewegende doelen moet je vooral niet proberen te schieten. Maar dit heeft Francis Bacon ongetwijfeld niet bedoeld toen hij in 1620 over idola schreef. Idolen zijn impliciete aannamen, drogbeelden, vanzelfsprekendheden, vooringenomenheden, fabels en dwalingen die zich hebben genesteld in ons denken. Deze idolen zitten in de weg van ons (wetenschappelijk) denken door het gemak waarmee ze een kritische blik lijken te ontlopen (Linschoten, 1964).

Dit is misschien een abstracte manier van kijken maar ik kan het heel concreet maken. Drie voorbeelden. Soms kunnen we niet anders: als jouw lot in een loterij 1 cijfer afwijkt van het nummer van het winnende lot hebben we het gevoel dat we er dichtbij zaten, wat statistisch gezien natuurlijk onzin is. Soms nemen we te weinig afstand: waarom begint iedere discussie over ICT-vaardigheden van de huidige jeugd met de zin “al kijk ik naar mijn kinderen...”, waarbij we ineens het tegelijkertijd chatten, muziek luisteren, internetten en huiswerk maken met enig ontzag als ‘multitasken’ omschrijven; volgens mij is het gewoon slecht concentratievermogen. En soms weten we niet beter: als ik weer eens iemand hoor verkondigen dat de mens maar 10% van zijn hersenen gebruikt, dan beschouw ik dat maar even niet als een wetenschappelijk feit maar als een persoonlijke ambitie van die persoon.

In het voorafgaande heb ik een aantal van deze idola van de crossmedia beschreven, zoals: crossmedia gaat uitsluitend over distributie, crossmedia is alleen van toepassing op economische waarde-uitwisseling, crossmedia is een vaag begrip, er is een revolutie gaande, consumenten zijn actief, weten wat ze willen en handelen daarnaar, crossmedia casuïstiek is het hoogst haalbare, het waait allemaal wel over, de nieuwe generatie is crossmediaal begaafd, crossmedia is ongevaarlijk, Web 2.0 is big business, en de lector is een lone genius.

Een verhaal over nieuwe media, over crossmedia, heeft al snel de neiging over zichzelf te struikelen van de nieuwigheid. We kunnen moeilijk de verleiding weerstaan om keer op keer actuele gebeurtenissen reeds te betitelen als historisch. In ieder acht uur journaal zien we de verkiezing van het ene historisch (sport)moment na het andere. We lopen de toekomst zo voor de voeten. De huidige ontwikkelingen typeren als een revolutie is ook zo'n verleiding, zo'n idola. Het loont meer de moeite de huidige ontwikkelingen te analyseren vanuit bestaande gedragingen en patronen. Juist omdat die patronen zich projecteren op de nieuwe omgeving, we slepen het verleden noodzakelijkerwijs mee de toekomst in. Die zone waar ik me dan in begeef, om met de ontwikkelingspsycholoog Vygotski te spreken, is de zone van de naaste ontwikkeling. En dit is ook het terrein van het lectoraat. De rol van toepassingsgericht onderzoek is niet een nieuwe horizon te scheppen maar een stapje richting de horizon te nemen vanuit daar waar we nu staan. Daar hoort passie bij maar ook precisie, in ieder geval in het kunnen doorzien van onze idolen. Dat heb ik hier voor de crossmedia proberen te verwoorden. Misschien bestrijd ik daarbij windmolens en berijd ik stokpaardjes, in de ogen van Francis Bacon de gevaarlijkste idola. Het zij zo.

Crossmediascapes

(2014)

Introductie

Crossmedia is verleden tijd. Als we afgaan op de introductie van allerlei nieuwe concepten, dan is het concept van crossmedia het nieuws van gisteren. Het wordt steeds verder naar achteren gedrongen in de verhalen die aan organisaties worden verteld over het bereiken en binden van hun klanten. Al zo'n vier jaar geleden werd de crossmediaspecialist naar de hoek van de kamer gestuurd, met euzelsoren op, om bij zichzelf te raden te gaan waarom hij werd ingehaald door 'transmedia'. Om kort daarna gezelschap te krijgen van diezelfde transmedia-specialist nadat de omnichannelspecialist zich naar voren had gedrongen. En nu heeft de omnichannelspecialist het als zelfverklaarde *king of the hill* alweer moeilijk en wordt hij gepest door nieuwe concepten die ten tonele verschijnen zoals 'total retail' (INretail, 2014) en 'no channel retail' (Takx, 2014). Deze vlucht naar voren om als eerste de heilige graal te claimen door een nieuw concept te introduceren, maakt in ieder geval één ding duidelijk: taal is een rijke bron om voortdurend met woorden te komen die nieuw, beloftevol en innovatief klinken. Om daarop te anticiperen, hoe zit het eigenlijk met: *hyperchannel* (het kanaal waar we het meest enthousiast over zijn), *nearmedia* (media die het dichtst bij ons authentieke zelf staan) of de ADHD-klant (*Always Digital Highly Demanding*)?

Positief aan deze parade van concepten is dat het getuigt van een verlangen om de vinger te leggen op iets dat ons op de een of andere manier steeds weer ontglipt: een sluitend antwoord of definitief begrip van de manier waarop media moeten worden ingezet als instrument van organisaties in hun communicatie met, en dienstverlening aan, klanten. Zo geformuleerd blijkt dat ondanks alle nieuwe semantiek de onderliggende vragen niet echt veranderd zijn, er zijn alleen wat ver-

schuivingen in de rangorde van urgentie en relevantie van bepaalde deelvragen. Organisaties nemen (strategische) beslissingen over de inzet van allerlei media bij het aantrekken, informeren, overtuigen en binden van klanten aan welk doel zij zich ook stellen. Door de overvloed aan media, elk met hun specifieke kenmerken en gebruik, en de vele contextuele variabelen die in elk aanbod van een organisatie naar voren komen, is het een monumentale taak om uit te zoeken wat op een bepaald moment voor een specifieke consument werkt en wat niet. Deze taak wordt 'orkestratie' genoemd (Van Vliet, 2008c). Verschillende concepten kunnen worden beschouwd als verschillende interpretaties of perspectieven op deze orkestratie. Crossmedia richt zich op de onderlinge samenhang van de verschillende media of kanalen die in de orkestratie worden gebruikt; transmedia of 'sequential storytelling' (Kleverlaan, 2014) richt zich op de verhaallijn die gedurende deze orkestratie wordt verteld; multichanneling kijkt naar de unieke kenmerken van elk kanaal en hun totale bijdrage aan de gestelde doelen.

Deze orkestratie is in handen van de organisatie. Vanuit de specifieke doelen die organisaties zichzelf stellen, orkestreren zij media(kanalen) om die doelen te bereiken, of het nu gaat om economisch gewin, culturele verlichting of maatschappelijk welzijn. Dit is een intentionele handeling, wat betekent dat het gericht is op iemand. Die iemand wordt, bewust of onbewust, overgehaald door het aanbod of zoekt het aanbod actief op vanuit een eigen doelstelling, of moeten we zeggen een eigen orkestratie van behoeften, wensen, intenties en gewoontgedrag. Het punt is dat er twee kanten zitten aan een zogeheten *service encounter*: de orkestratie door de organisatie van een aanbod en de ervaring van dat aanbod door de klant. Soms lijkt het alsof deze twee kanten niet ten volle in ogenschouw worden genomen, vooral hun verschillen worden over het hoofd gezien, namelijk die van organisatorische capaciteiten respectievelijk psychologische constellaties. Uitgaande van deze twee kanten van de *service encounter* kan men stellen dat het concept omnichannel veel meer het perspectief van de klant weergeeft, namelijk dat hij geen kanalen ervaart, en dat het concept multichannel veel meer het perspectief van de organisatie weergeeft. Wie dit negeert, kan multichannel als oude koek afdoen bij een consumentgerichte benadering (Dorf, 2010; 2011; ter Haar, 2014). Natuurlijk moeten beide partijen elkaar ontmoeten in de *service encounter*, of om meer populaire term te gebruiken: 'touchpoint'. Dit is in zekere zin het moment van de waarheid dat zich uit in enerzijds het voortbestaan van de organisatie en anderzijds de loyaliteit van de klant.

Onderzoek kan organisaties ondersteunen bij het formuleren van een consistente en robuuste orkestratie en bij manieren om dit te vertalen naar een specifiek dienstenaanbod aan klanten. Het onderzoek van het lectoraat kan hieraan bijdragen omdat de focus van ons onderzoek ligt op de toegevoegde waarde van ervaringen

voor crossmediale diensten. Een dergelijke focus verplicht ons concepten als media, crossmediale context, ervaringen en diensten te onderzoeken. Een omvangrijke onderzoeksagenda. Om dit hanteerbaar te maken nemen we het perspectief in van nieuwe dienstontwikkeling en stellen we ons vier hoofdvragen: Is het mogelijk? Is het waarschijnlijk? Is het plezierig? Is het rendabel? Dit 4P-model (*possible/probable/pleasurable/profitable*) is voor het eerst geïntroduceerd in Van Vliet (2012a). Dit model wordt niet gepresenteerd als een wetenschappelijk model, maar als een gestructureerde manier om relevante vragen aan te pakken.

De hoofdvraag 'is het mogelijk?' behandelt de ontwikkelingen van nieuwe mediaproducten en -diensten vooral vanuit technologisch oogpunt: welke nieuwe producten en diensten worden wereldwijd ontwikkeld en waarom? Welke toekomstscenario's worden gepresenteerd? Welke visies zijn de drijvende krachten achter het investeren van middelen in bepaalde ontwikkelingen? Deze vragen worden gesteld vanuit de optiek dat de huidige (cross)media ontwikkelingen precies dat zijn: ontwikkelingen, met hun wortels in het verleden en gedreven door visies op de toekomst. Media lijken op een bepaald moment vertrouwd en natuurlijk, maar de 'natuurlijkheid' ervan verbergt de manier waarop de geschiedenis haar gevormd heeft. Waarom we bijvoorbeeld 'hallo' zeggen over de telefoon en niet 'Ahoy' zoals Alexander Graham Bell wilde dat mensen zouden zeggen. Wat vandaag als nieuw wordt gepresenteerd, kan binnen een mensenleven in het museum belanden. Sommige media redden het niet als mainstream media en eindigen als *dead media*. Maar hun strijd is even interessant als de media die het wel hebben gehaald. Als we ons realiseren dat de media van nu ooit nieuw waren, en dat de nieuwe media van nu sterke wortels hebben in vroegere tijden, dan begrijpen we dat het bestuderen van ontwikkelingen in de media niet beperkt kan blijven tot wat nu als nieuw onder onze handen ligt.

Het perspectief van de huidige ontwikkelingen nemen en hun wortels deconstrueren is één benadering. Een aanvullende benadering is het nemen van toekomstvoorspellingen uit het verleden en kijken wat daarvan terecht is gekomen. Onderzoek naar de geschiedenis van media en toekomstvoorspellingen uit het verleden verschaft ons inzicht in de conceptualisering, economische omstandigheden en gebruikersreacties van 'nieuwe' media. Het helpt ons de huidige mediaontwikkelingen realistischer te beoordelen. Het primaire doel van dit onderzoek is het verdiepen van ons begrip van (cross)media ontwikkelingen door ze in een historisch en analytisch perspectief te plaatsen. Het historisch perspectief houdt in dat eerdere producten, diensten en visies en implementaties van 'nieuwe media' worden gecatalogiseerd, inclusief hun successen en mislukkingen. Analytisch in de zin van het interpreteren van de producten, diensten en visies door bijvoorbeeld

hun veronderstelde op te lossen probleem, hun bruikbaarheid, hun veronderstellingen over de interactie tussen mens en technologie enzovoort, ter discussie te stellen.

De vraag 'is het waarschijnlijk?' richt zich op de waarschijnlijkheid dat nieuwe producten en diensten hun weg vinden naar daadwerkelijk gebruik en zich nesten in ons dagelijks leven. Dit brengt vragen met zich mee over bijvoorbeeld de adoptie van technologie en observaties als "There is consumer inertia to new technology adoption" (Shankar et al., 2010, p. 114) en de trage acceptatie van snelle mediaontwikkelingen (De Haan, 2010). Waar de meesten de revolutionaire dimensie van (technologische) ontwikkelingen benadrukken, lijkt het interessanter om te zoeken waar verandering en inertie elkaar ontmoeten, waar hype en *longue duree* elkaar ontmoeten (Van Vliet, 2008a). Maar deze waarschijnlijkheidsvraag kan ook meer instrumenteel worden opgevat: welke ontwikkelingen worden momenteel in een bepaalde markt geïntroduceerd, wat is de opname in deze markt en welke ontwikkelingen hebben overlevingspotentieel en waarom? Deze vragen zijn leidend geweest voor ons onderzoek naar crossmediale innovaties in de mode detailhandel.

De derde vraag 'is het plezierig?' heeft een meer psychologisch perspectief waarbij 'plezierig' staat voor het concept van beleving. Winkels, musea, sportstadions, restaurants, winkelcentra, parken en toeristische attracties zijn tegenwoordig niet alleen gericht op het zo efficiënt en effectief mogelijk leveren van een dienst, maar steeds meer op het creëren van (consumenten)belevingen. Hoewel het 'verkopen' van beleving wordt toegepast als een manier om klanten te binden en zich in de dienstverlening te onderscheiden van concurrenten, is het gebrek aan bewijs voor de toegevoegde waarde van belevingen groot. In een studie van Huysmans & De Haan (2007) wordt de vraag gesteld of het aspect 'belevingen' in het culturele erfgoed domein bijdraagt aan meer bezoekers en een hogere tevredenheid onder bezoekers: "Onduidelijk is vooralsnog in hoeverre het verhogen van het belevenisaspect effectief is, in de zin dat het leidt tot hogere bezoekersaantallen en/of meer tevredenheid dan wel beter geïnformeerde bezoekers. Het ontbreekt aan systematisch onderzoek naar dit aspect" (p. 55). Een conclusie die zeven jaar later nog steeds geldig is. Meer onderzoek hiernaar is noodzakelijk, maar impliceert ook het beantwoorden van vragen als wat is consumentenbeleving? En hoe kan een organisatie haar activiteiten op een of andere manier 'orkestreren' om de beoogde beleving bij de consument te bereiken? Een analyse van de innovatieambities van musea illustreert deze behoefte, aangezien een gestructureerde aanpak voor het orkestreren van beleving voor hun bezoekers bijna volledig ontbreekt (Van Vliet,

2013a), hoewel een dergelijke aanpak kan worden ontwikkeld, zoals het onderzoek naar festivalbeleving laat zien (Van Vliet, 2012b). Het onderzoek van het lectoraat zal zich richten op het toepassingsdomein cultuur om deze vraagstukken verder te verkennen.

De vierde en laatste vraag 'is het rendabel?' is de vraag naar de toegevoegde waarde van het nieuwe (crossmediale) product of de dienst. Het onderzoek naar de toegevoegde waarde van producten en diensten vraagt om een methode. Wij nemen hier het instrument van *business modelling* als zo'n methode om systematisch en structureel de mogelijke meerwaarde van een dienst of product voor klanten, bezoekers, burgers et cetera te beschrijven. Hoewel businessmodellen kunnen worden geassocieerd met geld verdienen, is het belangrijk in gedachten te houden dat het gaat om proposities van toegevoegde waarde. Die toegevoegde waarde kan zeker economisch zijn, maar er zijn ook andere waarden te onderscheiden, zoals sociale en culturele waarden (AWT, 2007). Er zit ook 'winst' in het toevoegen van waarde aan bijvoorbeeld maatschappelijk welzijn en cultuurparticipatie. Het is dus geen probleem om te spreken over een businessmodel voor een museum of businessmodellen in het kader van armoedebestrijding (Zott, Amit & Mass, 2011). Elke organisatie heeft een onderliggend businessmodel, niet alleen heeft elke organisatie financiële inkomsten (verkoop, subsidies, donaties) en passiva (salarissen van personeel), maar ook zal er een (onbewuste) propositie van de organisatie aan klanten zijn (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010); "All businesses, either explicitly or implicitly employ a particular business model" (Teece, 2010, p. 191). Aangezien dit een meer 'meta'-achtige vraag is, die alle andere onderzoeksvragen beïnvloedt, is het belangrijk een duidelijk begrip te hebben van wat een bedrijfsmodel is, de verschillende perspectieven erop en hoe het kan worden ingezet.

In deze publicatie introduceren we slechts twee van de vier hoofdvragen. Niet alleen vanwege ruimtegebrek, maar ook omdat de eerste onderzoeksresultaten binnenkomen over retailinnovatie en over businessmodellen op basis van projecten waarin het lectoraat participeert. Projecten over museumbeleving ('is het aange-naam?') en mediaontwikkelingen ('is het mogelijk?') zijn in voorbereiding of recent gestart. De vraag 'is het waarschijnlijk?' wordt geïntroduceerd in de context van ontwikkelingen in de modedetailhandel. De vraag 'is het rendabel?' zal worden onderzocht door het bespreken van bedrijfsmodellen. In beide gevallen wordt de discussie afgesloten met een onderzoekskader dat gebruikt kan worden bij komende onderzoeksactiviteiten.

Is het waarschijnlijk?

Een interactieve passpiegel waarmee je door een eindeloze collectie van kleding kunt browsen en meteen kunt zien hoe iets je staat, ook als je omdraait, en waarmee je snel een foto naar je familie en vrienden kunt sturen om hun mening te vragen. Dit is een technologische ontwikkeling die al mogelijk is en her en der ook al in modewinkels geïntroduceerd wordt. Maar hoe waarschijnlijk is het dat deze technologische innovatie een vast onderdeel wordt van het winkelen? Om deze vraag te kunnen beantwoorden zullen we de verwachtingen beschrijven die er bestaan over de ontwikkelingen in het winkelen de komende jaren. Vervolgens zullen we kijken in hoeverre deze ontwikkelingen nu, in 2014, al een rol spelen in het winkelen. Om hierbij het overzicht te behouden introduceren we een typologie gebaseerd op het STOF-model.

Alle genoemde innovaties zijn uiteindelijk gericht op het bieden van een toegevoegde waarde voor de consument. Maar wie is die consument en waar heeft hij/zij behoefte aan? Een inventarisatie van hoe naar de winkelende consument wordt gekeken maakt duidelijk dat er nieuwe perspectieven nodig zijn om recht te doen aan de complexiteit van het winkelgedrag en de winkelbeleving.

Tot slot wordt kort ingegaan op specifieke crossmedia aspecten van winkelen zoals de multichannel strategie van winkels en de rol van de fysieke winkel in relatie tot de webshop. We eindigen met het bieden van een onderzoekskader voor de *service encounter* in het winkelproces aan de hand van het concept van *servicescapes*. Met dit kader kan een aantal essentiële vragen rond de waarschijnlijkheid van innovaties meer systematisch in kaart worden gebracht en beantwoord.

Winkelen in 2020

2020 is het nieuwe jaar 2000. Toen we op 1 januari 2000 de gordijnen opentrokken was de wereld compleet veranderd. We hadden er honderden jaren over gespeculeerd hoe het jaar 2000 er uit zou zien, als projectie van alle mogelijkheden die de vooruitgang en specifiek de technologie ons zou brengen. En uiteindelijk konden we met onze eigen ogen alle toekomstscenario's om ons heen zien. Op 1 januari 2020 zal onze wereld er wederom anders uitzien, al is het maar in de manier waarop we winkelen (Shopping2020, 2013).

De nabijheid van 2020 maakt dat de voorspellingen een meer realistisch karakter hebben dan de science-fiction die aan het jaar 2000 kleefde. Enkele van die voorspellingen zijn extrapolaties van huidige ontwikkelingen die zich met grote zekerheid de komende jaren zullen ontfouwen, oftewel trends. Demografische ontwikkelingen zijn hier een voorbeeld van: de toename van de Nederlandse populatie (17,1 miljoen in 2020), de groep van 50-plussers die groter zal zijn dan de groep van 20- tot 49-jarigen en een toename van het aantal eenpersoonshuishoudens (GfK, 2013). Hoewel dit algemene trends zijn hebben ze directe gevolgen voor de retail: ouderen hebben specifieke wensen ten aanzien van levering van (online) bestelde goederen en door de toename van eenpersoonshuishoudens wordt thuisontvangst van af te leveren bestellingen een groter probleem (Schut et al., 2014).

Ook economische ontwikkelingen zullen zich de komende jaren binnen een beperkte bandbreedte afspelen. Naar verwachting zal er nauwelijks groei zijn in consumptieve bestedingen (Wolters, 2013; Erich, 2014), stagneert of daalt de koopkracht, komen er meer internationale toetreders op de markt en zal het winkelaanbod in de periferie verder verschromelen (GfK, 2013). Niet alleen betekent dit dat klanten aankopen vooral zullen selecteren op prijs en dat ze vooral geïnteresseerd zijn in nieuwe diensten die geld kunnen besparen (DigitasLBI, 2014). De investeringen in de retail zullen achterblijven of alleen door grote marktspelers gedaan kunnen worden. En grote spelers c.q. ketens gedragen zich in de markt anders dan kleine zelfstandigen met alle gevolgen van dien voor de ontwikkeling van retail als branche. En dan hebben we het nog niet eens over de toenemende leegstand van winkelpanden, naar verwachting stijgt deze van 6,3% naar 10% in 2020 (Shopping2020, 2013).

Voor wat betreft voorspellingen zitten er grotere onzekerheden in de rol van ecologische ontwikkelingen (rol van duurzaamheid, 'groen') en politieke ontwikkelingen (onder andere privacy regelgeving, huurwetgeving voor winkels en winkeltijdenbeleid). Maar het beste onderwerp voor het gezelschapsspel om de (nabije) toekomst in te kleuren blijft toch de technologie. In allerlei bespiegelingen over de retail speelt dan ook de technologie en wat deze ons gaat brengen een

terugkerende hoofdrol (Hofste & Teeuw, 2012; GfK, 2013; Shopping2020, 2013; PWC, 2014; Shopping2020, 2014b). De huidige sterspelers zijn: Big Data, 3D printing en Wearables (Google Glass, iWatch):

- Big data is de analyse van grote gekoppelde databestanden om zo tot nieuwe inzichten te komen. De integratie van (real-time) gestructureerde data (bijvoorbeeld transactiedata van betalingen) en ongestructureerde data (bijvoorbeeld social media sentiment over een merk) biedt het Walhalla van het kunnen doorgronden van patronen in de *customer journey* van klanten, het kunnen spotten van trends en nieuwe doelgroepen en het kunnen opbouwen van een profiel per klant om zo real-time te kunnen variëren in aanbod en prijsstelling.
- De trend van 3D printing wordt gezien als 'de' toekomstige verstoring van de productieketen doordat klanten zelf (onderdelen van) producten kunnen printen zonder tussenkomst van een fabrikant of leverancier, anders dan het te printen 3D modelontwerp. De fase in 3D printing van gadgets en miniaturen wordt langzaam verlaten en 'gewone' producten vormen steeds meer het aanbod, tot en met een 3D geprinte bikini. Voor de moderetail lijkt de ontwikkeling van 3D scanning een minstens even belangrijke trend. Doordat maatvoering verschilt per land en per merk is het vaak lastig voor de consument passende kleding te vinden zonder daadwerkelijk te passen met alle gevolgen van dien (zoals retourzendingen bij online bestellingen). Een 3D scanner doet een 360-graden scan van iemands lichaam, op basis waarvan advies volgt over de te kiezen maten van verschillende merken.
- Van *wearables* wordt veel verwacht (Shopping2020, 2014b), niet alleen is er veel aandacht in de pers voor bijvoorbeeld Google Glass, maar ook steeds meer grote namen zoals Samsung en Apple zetten in op bijvoorbeeld iWatches. Hoewel deze het meest zichtbaar zijn gaan *wearables* ook over sensoren in schoenen en kleding. Die sensoren kunnen gebruikt worden om bijvoorbeeld meer informatie te geven over een kledingstuk als deze voor een (interactieve) spiegel wordt gehouden in de winkel. Deze sensoren kunnen ook een functie krijgen in het monitoren van gezondheid, van stappenmeters in sportschoenen tot sensoren die hartslag, bloedsuiker en emoties bijhouden in kleding. Het blijft nog zoeken wat hierin nou echt nuttig is, zie bijvoorbeeld de vibrerende 'hapifork' die middels bluetooth bijhoudt of je gezond eet door te monitoren hoe snel je eet. En dat voor maar 100 dollar.

Alle drie de ontwikkelingen zijn al gaande en daarmee is deze toekomst er nu al, hoe aarzelend in sommige gevallen ook. De vraag is dan ook eerder of ze de hypecycle overleven en vervolgens hoe en wanneer ze een structurele plek weten te

verwerven in het gedrag van organisaties en van consumenten.

Scenario's voor 2020

Een gangbare manier om van (onzekere) ontwikkelingen toch een helder toekomstbeeld te maken is het opstellen van scenario's. Een veel voorkomende vorm hierbij is om een ontwikkeling te nemen waarvan onzeker is welke kant deze opgaat, bijvoorbeeld hoe mensen in de toekomst met bezit omgaan. Hierbij worden dan twee uitersten geformuleerd, bijvoorbeeld 'kopen blijft gangbaar' of 'economie van ruilen en delen ontstaat'. Indien dit voor twee ontwikkelingen wordt gedaan kunnen deze met elkaar worden gekruist in een assenstelsel, op deze manier ontstaan er vier mogelijkheden die nader omschreven kunnen worden. We zullen hier twee van dit soort scenario's voor de retail beschrijven: een is gericht op de retail in het algemeen en een is gericht op winkelgedrag gefaciliteerd door technologie.

In het rapport 'Business modellen van de toekomst' (Shopping2020, 2014a) worden twee onzekerheden benoemd:

- 1) Handelen consument vanuit een a) individueel belang, zijn ze gericht op controle en niet bereid te delen, of een b) collectief belang, gericht op delen en samenwerken?
- 2) Zijn consumenten op zoek naar a) de laagste prijs of b) zijn ze bereid meer te betalen voor extra toegevoegde waarde zoals gemak, luxe en duurzaamheid?

Door deze twee onzekerheden met elkaar te kruisen ontstaan vier scenario's (Figuur 2.1). In de welvarende deeleconomie gaat het consumenten om toegang te hebben tot diensten en producten die ze willen gebruiken, die hoeven ze dus niet noodzakelijk te bezitten maar huren ze en gebruiken ze tijdelijk. Dit kan zijn om gemak en/of vanuit duurzaamheidsoverwegingen. In de prijsbewuste deeleconomie wordt de kracht van het collectief gebruikt om tot goede deals te komen door gezamenlijke inkoop en afspraken omtrent bijvoorbeeld stroom en verzekeringen. Producten, bijvoorbeeld auto's, worden ook gedeeld omdat dat goedkoper is. Ook spullen worden onderling gedeeld omdat het goed is voor de portemonnee. In de prijsbewuste zelfmaatschappij staat het vinden van de beste deal voorop voor de individuele consument, het maakt niet uit of dit steeds een andere aanbieder c.q. merk is. Online marktplaatsen worden geraadpleegd om die beste deal te vinden. De laagste prijs is wat telt, gemak en duurzaamheid veel minder. In de welvarende zelfmaatschappij zoekt de individuele consument naar gemak, luxe en belevingen waarvoor hij/zij wil betalen. Online marktplaatsen dienen om unieke producten en diensten te vinden. Deze consument laat zich graag

adviseren en neemt vaak een abonnement om te kunnen blijven genieten.

Hofste & Teeuw (2012) presenteren ook vier scenario's maar deze zitten dichterbij de huid van de consument en hoe hij/zij winkelt. Deze scenario's zijn daardoor minder abstract dan de hiervoor besproken scenario's. Dit is een direct gevolg van de gekozen onzekerheden:

- 1) Handelt de consument vanuit a) de aanschaf van een product of dienst, of b) het gericht zijn op een beleving?
- 2) Verandert het huidige winkelproces onder invloed van bijvoorbeeld de mobiele telefoon wel of niet?¹

Aan de hand van deze twee assen ontstaan ook vier mogelijke scenario's (Figuur 2.1). In het eerste scenario van 'Augmented Shopping experience' staat de beleving van de consument centraal. De winkel maakt optimaal gebruik van virtuele technieken om te laten zien hoe de persoonlijk geselecteerde kleding jou staat. Interactieve passpiegels, 3D modellen en virtuele catwalks versterken de beleving. In het scenario van de 'Personal shop experience' koopt de consument op de huidige wijze maar de winkel is verrijkt met extra belevingsmomenten door geur, geluid en visuele prikkels op persoonlijke behoefte af te stemmen. Bij 'Virtual shopping' wordt technologie ingezet om de consument zo goed mogelijk een keuze uit het grote aanbod te laten maken door de mogelijkheid van virtueel te passen en dit direct te kunnen laten zien aan je vrienden via een tweetmirror. In het laatste scenario van 'Social shopper' speelt social media een belangrijke rol in het koopproces, zowel online als in de fysieke wereld. Reviewsites en meningen van kennissen en familie worden geraadpleegd om tot een aankoop te komen. Merken en winkels monitoren dit en proberen invloed hierop uit te oefenen en te leren van hun klanten door hun overwegingen en uitingen te analyseren.

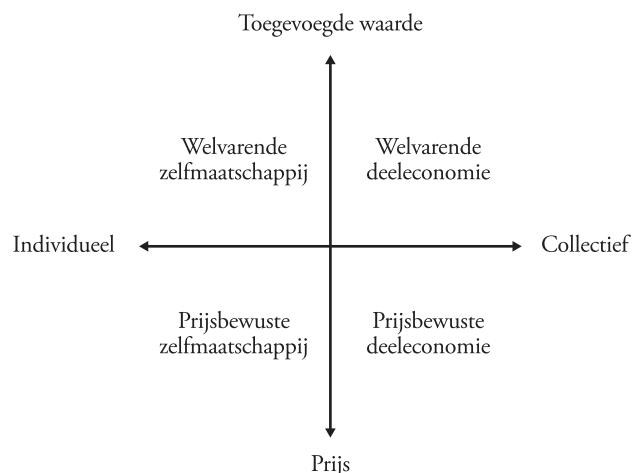
Online toen, nu en straks

Het is onmiskenbaar dat de online ontwikkelingen een grote rol spelen in de geschetste toekomstscenario's. Wat zijn die ontwikkelingen geweest en wat ligt er in het verschiet?

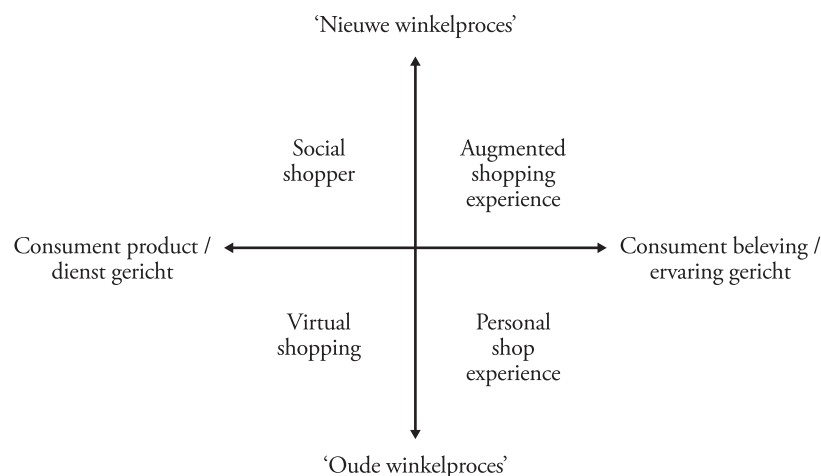
Weltevreden (2012) onderscheidt vier fasen in de evolutie van het online

¹ De beide assen zijn niet erg gelukkig gekozen. De eerste as beschrijft niet zozeer een onzekerheid als wel twee verschillende 'consumenten' (zie verder). Voor de tweede as was ook ten tijde van de publicatie in 2012 de uitslag al bekend: ja het winkelproces verandert al is het maar door het gebruik van de smartphone in de winkel (prijzen vergelijken), of de online oriëntatie vooraf (vergelijkingssites). Dit is dus verre van een onzekerheid.

Figuur 2.1: Scenario's voor het toekomstige winkelen



Bron: Shopping2020 (2014)



Bron: Hofste & Teeuw (2012)

winkelen. In de eerste fase van 1994-1999 had slechts 16% van de Nederlanders vanuit huis toegang tot internet. Het overgrote deel van de activiteiten bestond in deze periode uit het bekijken van webpagina's en e-mailen. Vooral winkelketens en postorderbedrijven hadden een website, hoewel slechts 4% de website ook als

verkoopkanaal gebruikte. Veelal was een website een doorverwijzing naar de winkel (openingstijden, locatie). Het online winkelen is nagenoeg afwezig: in 1998 kocht slechts 2% van de Nederlandse bevolking via internet. In 2003 is dit al gestegen tot 31% door een sterke groei van het aantal huishoudens dat aangesloten raakt op internet in deze periode van 1999-2003: zo'n 68%, waarvan een derde al gebruikt maakt van een breedbandverbinding. Steeds meer winkelketens en zelfstandige retailers hadden een website, waarbij via de website meer informatie over producten en diensten werd gegeven en e-mailnieuwsbrieven werden gebruikt om klanten te informeren en te binden.

In de periode van 2004-2009 steeg het aantal huishoudens dat toegang had tot internet nog verder tot 91% en werden webshops en social media populair. In 2009 winkelde ruim twee derde van de Nederlanders online en stijgt het aantal online bestedingen en het gemiddeld besteed bedrag substantieel. Dit was de periode van de massale opkomst van de (kleinere) web-only bedrijven met als gevolg een verdrievoudiging van de online verkopen. De traditionele retail bleef echter achter met het ontwikkelen van webshops: slechts 18% van de winkelketens en slechts 6% van de zelfstandige winkeliers in 2006.

In de laatste fase van 2009-2012 was nagenoeg iedere Nederlander aangesloten op internet, waarbij wel een verschuiving is te zien naar het gebruik van de laptop en de smartphone als device hiervoor in plaats van de desktop. In 2012 had driekwart van de Nederlanders online gewinkeld en hoewel het aantal bestellingen en de omvang van de bestedingen nog steeg, vlakkt het groeitempo af. Het aantal webshops onder winkelketens en zelfstandigen nam toe. Toch bleven retailers met alleen een fysieke vestiging in de meerderheid (61% in 2011) tegenover 17% web-only bedrijven in de retail. Zo'n 22% van de retailers had zowel een fysieke vestiging als een webshop in 2011.

Weltevreden (2012) concludeert dat de impact van online verkoop op fysieke winkels groot is geweest, naast factoren als de economische crisis, gestegen huurprijzen voor fysieke winkels, winkeltijdenwetgeving en dergelijke: "Vooral in branches waar (onderdelen van) het product of de dienst gedigitaliseerd kunnen worden zoals bij financiële producten (digitale polissen), vakantie en reizen (digitale tickets), foto/film (digitale foto's) en mediagoederen (muziek, films), is het aantal winkels het afgelopen decennium fors afgenomen. Telecom vormt de enige uitzondering; in deze branche is het aantal winkels juist fors gestegen, wat mede komt door de groeiende vraag naar apparaten voor mobiel internet" (p. 20). Omgekeerd geldt dat "Vooral bij (...) branches die voor recreatief winkelen interessant zijn, zoals kleding, schoenen, persoonlijke verzorging en sportartikelen, is sprake van een toename van het aantal winkels" (p. 20).

We kunnen de door Weltevreden geschetste historische ontwikkeling doortrekken naar het heden en de toekomst. We doen dit aan de hand van de resultaten van het onderzoeksprogramma Shopping2020. Dit onderzoeksprogramma stelt zich de vraag hoe de consument winkelt in 2020. Die vraag is urgent geworden onder de druk van de crisis en ontwikkelingen zoals veranderend consumentengedrag, veranderingen in de keten, de opkomst van nieuwe technologie, digitalisering van producten en verregaande (internationale) concurrentie.

Uit het onderzoek van Shopping2020 blijkt dat in 2012 van de totale consumentenbestedingen² 17% online geschiedt en 83% in de fysieke winkel.³ Dit is een online omzet van 11 miljard op een totaal van 65,9 miljard. De productcategorieën die hierin het grootste aandeel hebben zijn verzekeringen, reizen en ticketverkoop (vliegticket, accommodaties). Van de 11 miljard online omzet is 4,8 miljard voor de retailsector. Van die 4,8 miljard nemen 10 sellers 50% voor hun rekening: RFS Holding (Wehkamp, Fonq, Create2fit), Bol, Zalando, Albert.nl, BAS group (Dixons, MyCom, Dynabyte), Coolblue, KPN, H&M, Hema en Ticketmaster Nederland. Kijken we naar de moderetail dan neemt deze ongeveer 10% van de totale online omzet voor haar rekening: 0,9 miljard voor kleding en 0,3 miljard voor schoenen en persoonlijke lifestyle (Shopping2020, 2013; Wolters, 2014; Schut et al., 2014).

De verwachtingen zijn dat het online aandeel flink zal stijgen de komende jaren. De voorspelde groei tot aan 2020 hangt wel af aan wie de vraag gesteld wordt. Volgens consumenten zal het online aandeel stijgen van 17% naar 50%, volgens experts stijgt het aandeel naar 36% (Wolters, 2013).⁴ De verwachtingen verschillen aanzienlijk per productcategorie. Van de productcategorieën die het in 2012 online al goed doen wordt ook de grootste groei verwacht: tickets voor evenementen, pakketreizen, losse vliegtickets en accommodaties en verzekeringen zullen stijgen tot 70% en 80% in het aandeel online verkoop. Voor mode geldt dat het huidige aandeel van 10% online verkoop volgens de experts zal stijgen

² Hierbij worden de volgende categorieën tot de consumentenbestedingen gerekend: Food/Near-food/Health, Home&Garden, Fashion: kleding, Consumentenelektronica, Verzekeringen, Pakketreizen, Fashion: schoenen & persoonlijke levensstijl, Losse vliegtickets en accommodaties, Telecom, Media & entertainment, Speelgoed (ex. games), Tickets voor evenementen, Boeken, Sport (hard-waren) (Wolters, 2013).

³ Hierbij is online gedefinieerd door GfK als aankopen via smartphone, tablet, desktop, laptop, in-store devices, watch/glasses (Wolters, 2013). Opmerkelijk is natuurlijk de 'instore' devices als online meerekenen. Een onderscheid lijkt noodzakelijk tussen waar (fysieke winkel, thuis, onderweg) en waarmee (devices) wordt gekocht om tellingen goed te kunnen interpreteren.

⁴ Een verklaring voor dit verschil wordt niet gegeven. Het schermen met de *wisdom van de crowds* aanpak bij de experts (Wolters, 2013) is in ieder geval niet terecht omdat aan een aantal essentiële voorwaarden voor de werking van deze aanpak niet is voldaan (zie Van Vliet et al., 2013b).

naar 27% voor zowel kleding als schoenen en persoonlijke lifestyle (Wolters, 2013).⁵ Eenzelfde patroon maar met andere getallen is te zien als consumenten gevraagd wordt voor welke producten zij niet meer naar de fysieke winkel gaan in 2020. Bovenaan in dit lijstje staan dezelfde productcategorieën: tickets voor evenementen, pakketreizen, losse vliegtickets en accommodaties en verzekeringen. Zo'n 40% van de consumenten zegt dat ze niet meer naar de fysieke winkel gaan voor deze producten. Voor mode is dit aanzienlijk minder: 17% (schoenen en persoonlijke lifestyle) en 12% (kleding)⁶ (Peters & Witte, 2013). Op de mogelijke redenen hiervoor komen we nog terug bij de bespreking van de rol van de fysieke winkel (zie verder).

De toekomst in 2014

Wat gemist wordt tussen al deze (geëxtrapoleerde) cijfers, is een meer kwalitatief beeld van de innovaties die zullen plaatsvinden: wat worden de innovaties die ervoor zorgen dat er meer online wordt verkocht of dat consumenten nog naar de winkel komen? Alle rapporten van Shopping2020 worden weliswaar gelardeerd met voorbeelden van innovaties, van een meer science-fiction-achtig karakter (de 'Sight'-video op <http://vimeo.com/46304267>) tot de steeds terugkerende Google Glass, maar de voorbeelden worden illustratief ingezet. Er is geen systematische inventarisatie van welke innovaties momenteel plaatsvinden in de retailsector en die als een voorbode gezien kunnen worden van de werkelijkheid in 2020.⁷ De eerder geschetste scenario's hebben een dergelijke systematiek wel in zich maar de geschetste beelden zijn vaak abstract (Shopping2020, 2014a) of hebben een beperkt perspectief, zoals een technologisch perspectief (Hofste & Teeuw, 2012). De keuze bij scenario-ontwikkeling van een beperkt aantal onzekerheden maakt bovendien dat nooit een volledig beeld kan worden gegeven van alle innovaties.

In september 2013 is vanuit het lectoraat samen met het Amsterdam Fashion Institute (AMFI) een onderzoek begonnen naar innovaties in de moderetail. Hierbij zijn twee uitgangspunten gehanteerd. Het eerste uitgangspunt betreft de manier van classificeren van alle gevonden voorkomens. Hierbij is gekozen voor

⁵ Ook het ING rapport over winkelgebieden komt tot eenzelfde schatting (Erich, 2014).

⁶ De verschillen in de getallen zijn te verklaren door het verschil tussen oriëntatie en kopen, consumenten kunnen nog steeds naar de winkel gaan voor oriëntatie maar schaffen het product uiteindelijk online aan. Vandaar dat de getallen tussen online aanschaf en bezoek fysieke winkel zich niet spiegelen.

⁷ Uitzondering hierop vormen de publicaties van Kega (2013, 2014) maar de presentatie van de innovaties is redelijk willekeurig en kent in ieder geval geen expliciete systematiek.

een mix van een taxonomie en typologie. Een taxonomie is een systematische indeling van dingen gebaseerd op observaties. Door het waarnemen van veel voorkomens worden deze voorkomens op vele aspecten ingedeeld in overeenkomsten en verschillen. Vaak is het resultaat een hiërarchische indeling, zoals de taxonomie van soorten in het plantenrijk en van het dierenrijk. Waar bij een taxonomie begonnen wordt vanuit geobserveerde voorkomens, begint men bij een typologie vanuit een concept. Men bedenkt welke onderscheidende eigenschappen eventuele voorkomens normaliter zouden kunnen bezitten en gaat vervolgens de daadwerkelijke voorkomens volgens deze regels indelen. Er wordt dan gesproken van 'typen', in tegenstelling tot 'soorten' bij een taxonomie. Men kan zeggen dat taxonomieën empirisch oftewel inductief tot stand komen en typologieën conceptueel oftewel deductief. Voor de inventarisatie van de innovaties in de moderetail is er voor gekozen om op het hoogste niveau met een conceptuele indeling te werken (typologie) en vervolgens twee niveaus 'daaronder' te hanteren die op basis van observaties tot 'soorten' van innovaties hebben geleid (taxonomie). De keuze om het hoogste niveau met een typologie te werken komt voort uit het ontwikkelde raamwerk om naar nieuwe dienstverlening te kijken (zie verder).

Het tweede uitgangspunt betreft de te gebruiken typologie voor de innovaties. Hier is gekozen voor het STOF-model. Het STOF-model is onderdeel van de STOF-methode, een ontwerpmethodie voor business modellen. Het STOF-model beschrijft business modellen vanuit vier samenhangende domeinen: het Service domein (de toegevoegde waarde van de dienstverlening), het Technische domein (de technische functionaliteit en architectuur nodig in de dienstverlening), het Organisatie domein (het netwerk van betrokken partijen en de processen om de dienst te leveren) en het Financiële domein (de manier van inkomstengeneratie en de verdeling van risico's, investeringen en opbrengsten over de verschillende actoren in het netwerk). Aan deze vier domeinen ontleent de methodiek haar naam (zie verder).

Deze uitgangspunten hebben vooralsnog geleid tot de volgende ordening van de gevonden innovaties (Tabel 2.1). Hier zullen we de vier innovatiedomeinen langslopen, een paar voorbeelden noemen en een specifieke ontwikkeling per domein wat meer uitgebreid beschrijven.

Diensteninnovaties

Het 'Service'-domein gaat over de toegevoegde waarde die een dienst of product biedt voor de klant. Veel wordt verwacht van personalisatie, dat wil zeggen het op maat maken van de dienst of product voor een specifiek individu zodat een min of meer unieke dienst of product ontstaat. De meest letterlijke invulling hiervan is kleding op maat gemaakt, ook kan gedacht worden aan het zelf ontwerpen van

Tabel 2.1: Ordening van innovaties in de moderetail

Service domein	Technologisch domein
<u>Personalisation</u>	<u>In-Store</u>
Customer cards	Interactive mirrors
Personalised products	Shopping walls
<u>Experiences</u>	Interactive shop windows
The shop as an event	Customer tracking
Atmospherics	3D body scans
Playful experiences	Smart hangers
Social experiences	Touchscreens
<u>Crowdsourcing</u>	<u>Online</u>
Designed by customers	3D shopping
Co-creation	Virtual mirrors
	3D fitting
	<u>Mobile</u>
	Scanning
	Holographic and augmented reality
	LBS/routing

	<u>Public Space</u>
	Shopping walls
	Public screens
Organisatie domein	Financieel domein
<u>Collaboration</u>	<u>Payments</u>
Outlet platforms	Alternatives
Affiliates	Couponing
<u>Logistics</u>	<u>Crowdfunding</u>
Smart integrated inventory	<u>C2C</u>
Smart inventory management	
Click & Collect	
Stockless store	
Pop-up store	
<u>Value Chain</u>	
Fast fashion	
Reverse supply chain	

bijvoorbeeld een Louis Vuitton tas in The Haute Maroquinerie op Bond Street. Personalisatie gaat niet alleen over het maken van een uniek product of dienst maar heeft ook betrekking op het vinden van een passend dan wel uniek product of dienst voor een persoon. Op menig webshop zijn *recommendations* aan te

treffen voor jou als klant gebaseerd op eerdere aankopen van jezelf of van mensen die op jou lijken. Een ander voorbeeld is Buyosphere.com waar je persoonlijk mode advies kunt krijgen van anderen bezoekers. Personalisatie gaat ook over het op maat maken van de informatie over de dienst of product waarbij rekening gehouden wordt met het specifieke moment (ochtendspits, woensdagmiddag, koopzondag, et cetera) en de specifieke locatie (in de winkel, onderweg, thuis, et cetera). Die personalisatie kan verbeterd worden door zoveel mogelijk informatie over de klant te verzamelen: van koopgedrag via klantenkaarten en online klik- en koopgedrag op pc, tablet, smartphone en smart-TV tot persoonlijke informatie (postcode, emailadres) en allerlei sensorinformatie (hoe loop je in de winkel, waar kijk je naar, welke producten pak je op of neem je mee het pashokje in, et cetera). Deze combinatie van data kan dan ingezet worden om de klant te verleiden met gerichte prijsaanbiedingen of door advertenties in real-time aan te passen op TV, online, in tijdschriften of op billboards. Zoals al gevisualiseerd is in een scene in de film *Minority Report* uit 2002.

Uit onderzoek (Peters & Witte, 2013) blijkt echter dat slechts 14% van de consumenten een gepersonaliseerd aanbod wil, 42% niet en 44% is neutraal. 77% van consumenten zegt ook niet herkend te willen worden als men een winkel betreedt om daarmee een persoonlijke winkelervaring te krijgen. Een mogelijke verklaring is de weerstand c.q. angst die er bij consumenten is over wat er met de persoonlijke informatie gebeurt. Van de ondervraagden wil 67% gegevens delen (met de retailer) om relevanter aanbod te krijgen maar niet dat deze gegevens met andere partijen worden gedeeld. Daarmee wordt het moeilijk een totaal profiel van iemand op te bouwen en blijft personalisatie beperkt tot een merk, winkel, social media platform, app of webshop. Terwijl er voordeel te halen is, ook voor de klant, om informatie over voorkeuren beschikbaar te stellen aan andere leveranciers. Bijvoorbeeld muziekvoorkeur (aankopen op iTunes, afspeellijsten op Spotify, luistergedrag radio) is geen geïsoleerd kenmerk van iemand maar is gerelateerd aan allerlei andere voorkeuren. In de studie van North & Hargreaves (2007) wordt aangetoond dat muzikale voorkeur samenhangt met keuzes voor bepaalde kranten, radiostations, tv-zenders, tv-programma's, tijdschriften, boeken, de hoeveelheid tijd die besteed wordt aan lezen en de keuze voor bepaalde vrijetijdsbesteding. In die zin zegt muziekvoorkeur ook iets over iemands leefstijl. Het is niet ondenkbaar dat een mode webshop iets relevant kan aanbevelen aan een klant op basis van diens muziekvoorkeuren.

Een minstens even groot thema als personalisatie is het aanbieden van *experiences*. Piet Zoomers stelt in een interview: "Wie in de toekomst wil overleven, moet veel aandacht besteden aan beleving in de winkel. Zeker als men de concurrentie wil

aangaan met het online winkelen" (in Hofste & Teeuw, 2012, p. 6). Veenstra (2012) ziet 'beleving' als een belangrijk wapen in het bestrijden van winkelleegstand in binnensteden. Williams (2014) ziet als volgende fase van e-commerce Disney's strategie van "Merchantainment: the retail-store strategy of offering environments where consumers want to spend time -and money (p. 114). Ter Haar (2014) heeft het over de 'total retail experience'. En in het trendrapport van PWC (2014) wordt de (digitalisering van) de *shopper experience* als megatrend benoemt: "Een digitale beleving van producten en diensten ontstaat door een eenduidige beleving van zijn product en/of formule te creëren, waarbij online en offline worden geïntegreerd. Deze digitale beleving wordt gerealiseerd door het toepassen en combineren van technologische ontwikkelingen zoals mobile devices, augmented reality, video wallen hologrammen" (p. 12). Opvallend vaak wordt nieuwe technologie als brenger gezien van het goede nieuws: door hologrammen, augmented reality, videowalls, digitale pashokjes en virtueel winkelen ontstaat 'vanzelf' een beleving.⁸ Voorbeelden zijn de winkel van Burberry met grote schermen en magische spiegels (die reageren op RFID tags in kleding), interactieve vloeren van Coca Cola in winkels, en apps die je 'sociaal' laten winkelen doordat je via social media met je vrienden tegelijk kan shoppen (www.bevyup.com). Dit is tenminste een antwoord want maar al te vaak wordt beleving als sleutel tot succes gezien zonder precies aan te geven wat die beleving tot stand brengt.

De nadruk op *experiences* is prominent aanwezig in huidige discussies maar verre van een nieuw fenomeen in de retail. Zo heeft Carl W. Dipman in de jaren '30 van de vorige eeuw een aantal toekomstvisies gegeven op de ontwikkeling van de food retail, terugkerende aspecten hierin zijn selfservice en "shopping is to be an *experience*, not just a job to be done" (in Bowlby, 1997, p. 99, cursivering in origineel). Bovendien: "In the late eighteenth century Oxford Street had already been described as a 'dazzling spectacle' of 'splendidly lit shop fronts' and 'alluring' and 'handsome' displays" (Nava, 1997, p. 64). Belangrijker nog dan een visioen en een exemplarisch voorbeeld is dat er rond de eeuwwisseling van de 19e en 20ste Eeuw nadrukkelijk *experiences* werden 'geproduceerd' en gepercipieerd in de retail met als meest iconisch voorbeeld de warenhuizen. Deze warenhuizen waren meer dan een plaats om inkopen te doen, ze vormden een nieuwe publieke plaats om de moderniteit te tonen en werden bezocht als toeristische attracties. Het warenhuis Selfridges werd naast onder andere Westminster Abbey gezien als een van de grote attracties van London. Een advertentieslogan van Selfridges luidde:

⁸ Een vergelijkbare observatie is te vinden in de digitale innovatie van musea (Van Vliet, 2013a).

"Shopping at Selfridge's: A Pleasure - A Pastime - A Recreation". Warenhuizen waren 'fantasy palaces', luxueus gebouwd met marmer, ijzeren ornamenten, grote open trappenhuizen, parketvloeren en meubilair bekleed met zijde en leer. Het waren de eerste publieke plaatsen die elektrisch licht gebruikten, niet alleen voor verlichting maar ook voor theatrale effecten. Alles was gericht op dienstverlening en het plezier hebben in winkelen ondersteund met additionele voorzieningen zoals speciale ruimtes voor kinderen, restaurants, dakterrassen, dierentuinen, ijs-schaatsbanen, bibliotheken, galerieën, reisbureaus, banken en allerlei dienstverlening om de aangeschafte goederen thuis te bezorgen. En dat was nog niet alles: "In their display of goods and use of colour, they often drew on the convention of theatre and exhibitions, continually innovating to produce new, vivid and seductive environments, with *mises-en-scenes* which combined, or offered in sequence, modernist, traditional and exotic decors (...) These magnificent stage sets also served as backdrop to live entertainment, which was provided on a regular basis. There were live orchestras in the restaurants and tearooms - and even, occasionally, in the grocery departments. Dress shows, and pageants were regular occurrences. 'Spectacular oriental extravaganzas', which included live tableaux of Turkish harems, Cairo markets or Hindu tempels, with live performers, dance, music, and of course oriental products, were also frequent events" (Nava, 1997, p. 66-67; zie ook Stobart, 2008). Kom daar tegenwoordig nog maar eens om.

Technologische innovaties

Het 'Technologie'-domein in het STOF-model gaat over de technologie die nodig is om de nieuwe dienst of product te realiseren en te leveren. In dit domein is er een veelvoud van voorbeelden te vinden, waarbij de ontwikkeling alweer verder zijn dan qr-codes, ipads, narrowcasting en informatiezuilen (Molenaar, 2011). In de winkel zelf wordt geëxperimenteerd met interactieve passpiegels, van de eenvoudige vorm waarbij meer informatie over het kledingstuk verschijnt op basis van een RFID chip in het kledingstuk (*magic mirror*) of waarbij een foto gemaakt wordt van de kleding die je past en je de mogelijkheid hebt dit te delen via social media (*tweet mirror*), tot *gesture-based browsing* door een collectie waarbij een gekozen kledingstuk over je spiegelbeeld geprojecteerd wordt en je ook kunt bewegen om te kijken hoe het 'valt' (*virtual mirror*, *kinect-shopping*). Voorbeelden van touch screens in de winkel zijn er ook genoeg: van ipads tot grote videowalls waarop het personeel en/of de consument kan zoeken, selecteren en bestellen. Schermen verschijnen ook steeds meer in de etalage (*interactive storefronts*) zodat ook na winkeltijd nog interactief gezocht en besteld kan worden op de fysieke plaats van de winkel. Dit is niet noodzakelijk gebonden aan de winkel en daarom

zijn er ook voorbeelden te vinden van selfservice digitale winkels op plekken in de openbare ruimten zoals op vliegvelden (bijvoorbeeld Tesco bij London Gatwick Airport) en in metrostations, als zijnde de volgende generatie 'vending machines'. Of technologie zit in de kleding (tags) of op de kledinghangers die aangeven hoeveel likes dat kledingstuk heeft op social media. Technologie is niet altijd zichtbaar voor de klant, er is steeds meer technologie beschikbaar in de winkel (sensoren, camera's, wifi-tracking, ibeacons) om gedrag van klanten te monitoren zoals looprichtingen en kledingstukken die opgepakt worden tot aan camera's in paspoppen die de oogbewegingen van klanten volgen.

Ook online zijn er technologische innovaties aan te treffen. Als online tegenhanger van de interactieve passpiegels in winkels zijn er diverse voorbeelden van online *virtual mirrors* (*online fitting rooms*) waarbij het gefilmde beeld van de persoon door de webcam wordt gebruikt om allerlei zaken virtueel 'te passen', van brillen, pruiken, sieraden tot make-up. Ook complete 3D winkels zijn online te vinden zodat je 'net als in het echt' door de winkel kunt lopen en je boodschappen kunt doen, waarbij het wel mogelijk is dit te personaliseren en je niet eindeloos hoeft te zoeken naar dat ene product. Omdat maatvoering een belangrijke bottleneck is bij het online bestellen van kleding zijn hier online oplossingen voor bedacht door een model van jezelf te laten maken en dat model kleren te laten passen of door foto's te uploaden van jezelf en je maten zodat er een 3D model van je gemaakt kan worden (bijvoorbeeld *Tesco's 3D fitting room*).

Er zijn ook technologische innovaties op het gebied van smartphones te melden. *Augmented reality* via de smartphone wordt gebruikt om de beleving van de consument te vergroten en additionele informatie te geven over een product. Dit laatste is een veel voorkomend gebruik van de smartphone: of het nu is via het scannen van qr-codes en via bluetooth (ibeacons) of RFID, de smartphone is een veel gebruikt device om consumenten gepersonaliseerde extra informatie te geven of aanbiedingen te doen. Vaak vindt dit plaats in combinatie met informatie over de locatie van de consument (*location based services*). Zo kon Wehkamp enkele jaren geleden een actie voeren die consumenten 10% extra korting gaven op producten van Wehkamp als de consument op dat moment in een fysieke winkel van een concurrent was, bijvoorbeeld de Mediamarkt (Hofste & Teeuw, 2012). Een ander voorbeeld is de app Shopkick (www.shopkick.com), deze belooft je ieder keer voor het simpele feit als je een specifieke winkel binnenloopt (de 'kick'), doe dit vaak genoeg en je krijgt kortingen in de winkel.

Hoe prominent mobiel internet c.q. de smartphone aanwezig is in het huidige koopproces van consumenten blijkt uit bijvoorbeeld het onderzoek van Digitas-LBI (2014). Ongeveer $\frac{2}{3}$ van de Nederlandse consumenten geeft aan dat het gebruik van de mobiele telefoon een belangrijke impact heeft op het koopproces.

Zo gebruikt 90% van de consumenten hun mobiele telefonie om meer informatie te zoeken over producten als ze thuis zijn, op het werk of op school en zo'n 40% doet dit in de winkel. In de winkel wordt de mobiele telefoon gebruikt om informatie te zoeken, prijzen te vergelijken en de mening te vragen van vrienden en familie over de producten. De app Snaptell laat je bijvoorbeeld een foto nemen van een boek, CD of videogame en laat vervolgens reviews en waarderingen zien van het product. Kopen via de mobiele telefoon blijft wat achter, rond de 18% van de consumenten heeft de laatste drie maanden iets gekocht via de mobiele telefoon. Vergelijkbare resultaten zien we terug in het onderzoek van Kilcourse & Rowen (2014): $\frac{1}{3}$ van de klanten gebruikt hun mobiel in de winkel en dan vooral voor prijsvergelijking (62%) gevolgd door *product ratings and reviews* (45%) en betere selectie online (39%). Williams (2014) heeft het over meer dan de helft van de consumenten die een mobiel apparaat gebruiken in de winkel, vooral om prijzen te vergelijken. Van die consumenten bezoekt 36% de website of app van de retailer waar de consument op dat moment is. Ook in een onderzoek van Google (Google, 2013) komt de opmars van de smartphone in het winkelproces naar voren: 90% van de ondervraagde smartphone gebruikers gebruikt de smartphone voorafgaand aan het winkelen (locatie zoeken, openingstijden, prijsvergelijkingen, aanbiedingen zoeken, catalogus doorzoeken) en 84% gebruikt de smartphone in de winkel; voor kleding is dit 80%. Belangrijkste activiteit op de smartphone in de winkel is prijsvergelijkingen, hoewel dit meer gebeurt bij apparatuur en elektronica (>70%) dan bij kleding (44%). Hiervoor worden vooral zoekmachines gebruikt en in tweede instantie de website van de winkel. Voorts vindt het onderzoek dat consumenten die de smartphone frequent gebruiken in het koopproces 25% meer uitgeven ten opzichte van consumenten die soms de smartphone hiervoor gebruiken.⁹ De onderzoekers zien de smartphone als "one of the biggest influencers in the store today; it presents tremendous opportunities" (Google, 2013, p. 15)

Tegelijkertijd zijn nog niet alle retailers en adverteerders 'up to speed' met deze ontwikkelingen. Slechts 1/5 van de retailers vindt contextualisering van informatie voor een consument belangrijk (Kilcourse & Rowen, 2014) en slechts $\frac{1}{3}$ van adverteerders zet mobile marketing in, voornamelijk voor stimulering verkoop, meer betrokkenheid merk en klant; bij adverteerders met een loyalty programma speelt in $\frac{2}{3}$ van de gevallen mobiel geen rol (Velti, 2013). De verwachting is wel

⁹ Wat natuurlijk nog niets zegt over een casuale relatie, alleen dat er een relatie is tussen smartphone gebruik en uitgaven.

dat mobile marketing de komende flink zal toenemen in aandacht en budget (Shankar et al., 2010; Williams, 2014), vooral *location-based services* en *couponing* (Velti, 2013). Dit laatste kan bijvoorbeeld via een 'opt-in' procedure waarbij de klant zelf kan kiezen om coupons te ontvangen. Deze verwachtingen zijn niet alleen gebaseerd op het toenemende smartphone gebruik maar ook op het feit dat de smartphone als persoonlijk wordt ervaren en de retailer de mogelijkheid heeft de consument overall te 'volgen': "Retailers can now enter the consumer's environment through the mobile device, and, because the mobile device stays with the consumer, the retailer can be anywhere, anytime" (Shankar et al., 2010, p. 112). Er is wel een verschuiving gaande in de opvatting dat mobiel niet alleen een functie moet hebben om consumenten naar de winkel te krijgen maar gezien moet worden als een kanaal dat het gehele verkoopproces moet ondersteunen, ook in de winkel: "Mobile's role is to bind the digital and physical selling environments together in a meaningful way for consumers" (Kilcourse & Rowen, 2014, p. 22). Belangrijkste oorzaken dat de retailers en adverteerders achterlopen zijn: budget en kennis (Velti, 2013; Kilcourse & Rowen, 2014), maar ook het wantrouwen van consumenten tegen (push) marketing (Shankar et al., 2010; Kilcourse & Rowen, 2014).

In een eigen onderzoek uitgevoerd door studenten naar het gebruik van technologie in 60 Amsterdamse modewinkels vinden we ook nog weinig terug van alle technologische mogelijkheden (Schrandt, Riester, Van Vliet, 2014). In de winkels wordt weinig gebruik gemaakt van huidige digitale mogelijkheden. Promotie gebeurt vooral via flyers, tassen en poster. Feedback van klanten wordt vooral via formulieren opgehaald. Interactieve schermen zijn de meest voorkomende digitale uiting, hoewel ook hier slechts 1/3 van de onderzochte winkels gebruik van maakt. Wel worden bezoekers gevraagd om de website/webshop te bezoeken (bijvoorbeeld door de url op de kassabon). De websites/webshops van de onderzochte winkels bevatten vaak dezelfde informatie als men in de winkel zou aantreffen. Er wordt voorzichtig gebruik gemaakt van technologieën zoals 3D visualisaties, maar dat is vrij beperkt. Belangrijkste technologieën die ingezet worden zijn zoekfuncties en het bekijken van de catalogus met zoomfuncties voor foto's. In sommige gevallen (1/3) is het mogelijk tevens feedback te geven en andere reviews te bekijken maar ook dat is beperkt. Voor wat betreft mobiel heeft 1/3 van de winkel een Android app en bijna de helft een iPhone app. Zowel in de winkel als op de website wordt echter nauwelijks gevraagd om deze app te installeren. Daarmee lijkt ook dit kleinschalige onderzoek de stelling te bevestigen: "There is vast distance between retailers' understanding of the value of many of today's technical solutions and actual use - even though many of those technologies have been

available for quite some time" (Kilcourse & Rowen, 2014, p. ii)

Organisatorische innovaties

Het 'Organisatie'-domein in het STOF-model gaat over innovaties in de samenwerking met andere partijen in de keten en de organisatie van de processen voor de dienstverlening naar de klant. Een al wat langer lopende innovatie in de keten is de zogenaamde 'fast fashion'. Bij veel moderetailers begint het proces vanuit de leverancier en ontwerper die een jaar van tevoren een nieuwe collectie ontwerpen. Nieuwe collecties worden bijvoorbeeld twee keer per jaar in de winkel gebracht waarna de consument de kleding aanschafft. Bij 'fast fashion' is het beginpunt het koopgedrag van de consumenten, dit wordt nauwlettend gemonitord: wat is populair, wat wordt veel verkocht, et cetera. De shopmanager plaatst vervolgens orders bij de ontwerpers op basis van deze informatie. Het logistieke proces is zo ingericht dat binnen twee weken de nieuwe collectie in de winkel hangt. Dit brengt hogere logistieke en productiekosten met zich mee maar daarentegen worden alleen producten verkocht waar vraag naar is zodat deze tegen de volle prijs verkocht kunnen worden, weinig van de collectie belandt in de uitverkoop. Voorbeelden van winkels die deze werkwijze hanteren zijn Zara (Inditex), Peacocks en Forever21. Deze zogenaamde ketenomkering wordt als een belangrijke toekomststrategie gezien voor fysieke winkels (Molenaar, 2011).

Een andere innovatie waarvan diverse voorbeelden zijn te geven betreft online samenwerking. Voor kleine zelfstandige retailers is het moeilijk online de strijd aan te gaan met de grote platforms vanwege de kosten en de benodigde kennis maar ook omdat het lastig is voldoende consumenten naar een relatief onbekende site c.q. webshop te krijgen. Steeds meer grote spelers zoals Amazon en Bol geven kleine winkels de mogelijkheid om van hun platform gebruik te maken. Het voordeel voor een dergelijk platform is dat hun aanbod nog verder vergroot wordt en hun positie als *one-stop-shop* verstevigd wordt. Voor de kleine aanbieders wordt niet alleen meegelift op allerlei logistieke processen van de webshop (bestellen, betalen) maar wordt het bereik van potentiële klanten vele malen vergroot ten opzichte van een eigen webshop. In de modebranche is het Scandinavische Miinto hiervan een goed voorbeeld. Dit platform biedt onafhankelijke moderetailers een eigen online webshop die onderdeel is van de algemene catalogus van het platform. De moderetailers kunnen ook andere diensten 'inkopen' bij Miinto zoals de fotografie van de collectie en de transactieafhandeling. Andere voorbeelden zijn etsy.com, jeansonline.nl en topshoe.nl. De samenwerking hoeft niet uitsluitend op productcategorie te zijn (jeans, schoenen), maar kan ook op bijvoorbeeld lokaliteit, een voorbeeld hiervan is de 9straatjes in Amsterdam: 9straatjesonline.com.

Het merendeel van de aangetroffen innovaties in het organisatiedomein zit echter op het logistieke vlak. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om slimme integratie van voorraadsystemen zodat in de winkel of online gekeken kan worden of en waar nog een product beschikbaar is. Of zogenaamde *stockless stores* waar de klant in een fysieke winkel de complete voorraad c.q. collectie kan zien op iPads of grote videowanden, zijn bestelling kan doen en de producten thuis kan laten bezorgen. In de winkel zijn hooguit wat demoproducten beschikbaar. Een voorbeeld hiervan is de Schotse retailer House of Fraser. Allerlei innovatieve logistieke oplossingen worden nu ingezet, van het online kunnen bestellen en in de winkel kunnen afhalen en/of retourneren (*Click & Connect* concepten), het online kunnen reserveren van een kledingstuk in een specifieke winkel (Hunkemöller's *Check & Reserve*), het laten afleveren van bestelde producten op specifieke afhaalpunten waarbij al experimenten zijn met pashokjes bij de afhaalpunten zodat afhalen en retourneren gecombineerd wordt (zie <https://www.deburen.nl>). Dit kunnen bemande afhaalpunten zijn (tankstations, scholen, bibliotheken, winkels) of onbemande afhaalpunten (kluisjes). In Nederland zijn er nu al zo'n 6000 afhaalpunten (Schut et al., 2014).

Het overgrote deel van de voorbeelden gaat echter over het afleveren (*delivery*) van producten aan klanten. Bezorging is bij mode een van de belangrijkste aspecten in de tevredenheid van de consument (Peters & Witte, 2013). Niet alleen klanttevredenheid is een belangrijk criterium om veel aandacht te schenken aan levering, maar ook de kosten. In 2012 leidt een kwart van de 88 miljoen online orders tot een retourzending, bij mode is dit zelfs 60% terwijl bij elektronica dit maar 5% is (PWC, 2013). Dit brengt veel kosten met zich mee in retourzendingen en de logistieke afhandeling ervan. Zolang het online lastig blijft om voor mode geschikte maatvoering door te voeren, en de eigenschappen van kleur en stof goed over te brengen zullen retourzendingen vooralsnog een belangrijk aspect in de dienstverlening en de kosten blijven. Hoewel bij levering meerdere criteria een rol spelen zoals snelheid, gemak, kosten en betrouwbaarheid lijkt voor consumenten vooral het in controle kunnen zijn van belang. Uit onderzoek (PWC, 2013) blijkt dat een vast moment kunnen kiezen voor levering het belangrijkste is (31%), gevolgd door het ophalen bij een lokale winkel (24%), volgende dag levering (24%) en zelfde dag levering (8%). Schut et al. (2014) vinden in een ander onderzoek ook dat het zelf kunnen bepalen van het tijdstip van levering het belangrijkste criterium voor de klant is (90%). Dit wordt slechts in 12% van de gevallen feitelijk aangeboden. Ook gratis retourneren komt hier als wens naar voren, zo'n 60% van de consumenten vindt dit belangrijk. In werkelijk wordt nog maar in 15% van de leveringen gratis retourneren aangeboden. Bij retourneren wordt dan nog belangrijk gevonden: goede instructie voor het retourproces en

snel het geld weer op de eigen rekening krijgen.

De ideale oplossing is niet eenvoudig te vinden, maatwerk klinkt logisch maar er zijn veel variabelen om rekening mee te houden, in ieder geval het soort product (omvang, non-food/vers/diepvries, persoonlijk contact nodig zoals tekenen of installatie) en de soort klant. De ene klant zal meer voor snelheid kiezen, de andere voor gemak of prijs. Een afstemming tussen product, klant en proces vraagt niet alleen goede operationele implementatie maar ook een strategische keuze hoe om te gaan met levering (zie verder Schut et al., 2014).

Financiële innovaties

Het 'Financiële'-domein gaat over de manier waarop inkomsten worden gegenereerd uit een bepaalde dienstverlening of product, en het gaat over de manier waarop risico's, investeringen en opbrengsten worden verdeeld onder de verschillende actoren in een netwerk. Meer concreet gaat dit om innovaties in bijvoorbeeld prijsstelling. Prijsvergelijkingssites geven inzicht in de prijzen van verschillende aanbieders en geven aanleiding tot dagelijkse prijsaanpassingen om maar te kunnen stunten met 'low prices'. Prijzen worden dynamisch aangepast aan vraag, concurrenten en seizoensschommelingen en data over andere variabelen waarin patronen worden ontdekt die de verkoop van producten bepalen. Of 'exclusieve' clubs worden gevormd waar leden met flinke korting kleding kunnen kopen. Loyaliteitsprogramma's (klantenkaarten) en ook coupons krijgen een tweede leven door aanbieders zoals Groupon, Sweetdeal and Friendstix waarmee flinke kortingen kunnen worden opgehaald middels tijdelijke en lokale aanbiedingen.

Veel innovatie zit in de manier van betalen, vaak door technologische ontwikkeling gestuurd en gericht op gemak van de klant. Een samenwerking van Samsung en Paypal betekent dat Paypal al voorgeïnstalleerd komt op de Gear2 Watch. Een ontwikkeling zoals *near field communication* (NFC) verwerkt in onder andere bankpassen of mobieltjes maakt het mogelijk simpel en snel te betalen. Met de app PoweTag kun je producten kopen middels je smartphone door de producten te scannen die je tegenkomt in advertenties in bladen of op tv, op billboards of die je ziet bij andere mensen. De producten worden herkend via de achterliggende database van PoweTag en men kan meteen overgaan tot aanschaf. Op deze manier worden impulsaankopen gefaciliteerd. Via geïntegreerde bluetooth technologie kan de consument ook gerichte aanbiedingen krijgen. Daarnaast kunnen winkeliers informatie of speciale aanbiedingen sturen naar winkelende klanten die in de omgeving zijn van een locatie met bluetooth bakens van PoweTag. De winkelgewoonten, aankoopgeschiedenis en persoonlijke voorkeur van hun klanten zijn

hierdoor bekend bij de winkelier zodra de klant de drempel overstapt.

Bij transacties hoeft het niet altijd om geld te gaan of alternatieve valuta (bitcoins). Special K (Kellogs) stuntte in Australië met een winkel waar je een product kon afrekenen door een 'post': een foto van het product op social media te posten. Een marketingstunt want het enige dat de klant meekreeg was een sample van het eigenlijke product. Meer serieus is de ontwikkeling van transacties tussen consumenten onderling. Enerzijds gaat dit om marktplaatsen waar consumenten onderling handelen met als bekendste voorbeelden ebay.com en marktplaats.nl. Dit is uitgewaaierd in allerlei producten en diensten, zoals reizen (airbnb.com), een auto huren van iemand in de buurt (snappcar.com), zelfgemaakte producten verkopen (etsy.com) en geld lenen van elkaar zonder tussenkomst van een bank: prosper.com. Anderzijds gaat het ook om lenen en ruilen zoals op peerby.com waar je spullen kunt lenen van mensen in je buurt, of thuisafgehaald.nl waarbij je maaltijden deelt met je burens. Deze zogenaamde C2C 'markt' is de afgelopen jaren enorm gegroeid. Enige scepsis bij alle enthousiaste verhalen is echter wel op zijn plaats, zo is SnappCar's vermeende succes discutabel (Wijman, 2014). Persoonlijke goederen delen (auto, telefoon, kleding) is toch echt heel iets anders dan digitale goederen delen of je smaak (Spotify, LibraryThing). De verwachting is dat 'delen' een minder grote rol zal spelen bij mode omdat consumenten aangeven weinig bereid zijn kleding te willen delen (Shopping2020, 2014a).¹⁰

De consument & de shopper

Alle genoemde innovaties zijn uiteindelijk gericht op het bieden van toegevoegde waarde voor de consument. Maar de ene consument is de andere niet. Een minstens even groot gezelschapsspel als technologische ontwikkelingen voorspellen is het typeren van consumenten. Dat is niet uitsluitend voorbehouden aan de retailsector. Voor museum- en archiefbezoekers zijn bezoekerstypen geïntroduceerd zoals snuffelaars, grasduiners, diepgravers, snackers, educators, nomaden, 'butterflies' en 'grasshoppers' (Van Vliet, 2009). Winkelend publiek moet het met minder poëtische aanduidingen doen zoals 'the keeper', 'the banker', 'the hunter' en 'the courier' (Sansolo, 2012). Het typeren van de consument of eigenlijk de 'shopper', degene die de daadwerkelijke aankoop doet, kent inmiddels een geschiedenis van zo'n 60 jaar. In een eerste typologie van Stone uit 1954 duiken al de typeringen op van de economische shopper (let op prijs en kwaliteit) en de apathische shopper (winkelen is een noodzaak en een last) (Westbrook & Black,

1985). Het belang van een shoppertypologie is dat de retailer daarmee de mogelijkheid krijgt betere beslissingen te nemen over aanbod en aanbiedingen (Westbrook & Black, 1985).

Een vaak terugkerend onderscheid in het typeren van shoppers is die van 'doing the shopping' versus 'going shopping', het is het verschil tussen: "Shopping *for* and the recreational shopping *around*; the latter being an autonomous realm of experience and action in which the economic (instrumental) aspect has been marginalized" (Falk & Campbell, 1997, p. 6). Het gaat hierbij om het onderscheid tussen instrumenteel (boodschappen doen) en recreatief (winkelen) (Westbrook & Black, 1985; Hewer & Campbell, 1997; Molenaar, 2011): "Going shopping is a vague activity, an *extravagance* - literally, 'wandering out'. It is open-ended, with no precise plans or destinations: you can spend all day or not, you may just look and not buy. Going shopping is pleasurable, and possibly transgressive and excessive: you may spend too much time or too much money. Doing the shopping, on the other hand, suggests an obligation or a regular routine. 'The' shopping implies something both planned and limited: the definite article, with no extras or deviations. Going shopping points to fashion, clothes, and leisure; doing the shopping is food shopping, for the most part regarded as a chore. Food is necessary, fashion is fun and spontaneous" (Bowlby, 1997, p. 102).

Lehtonen & Mäenpää (1997) hebben deze twee basistypes van shoppers verder beschreven door ze met elkaar te contrasteren (zie tabel 2.2). Daarmee is niet gezegd dat beide vormen niet tegelijkertijd kunnen voorkomen: bij het recreatief winkelen kunnen instrumentele doelen een rol spelen, en bij het boodschappen doen kunnen we ons ook vermaken (Falk & Campbell, 1997). Overigens is het winkelen voor plezier niet iets dat pas recent is ontstaan door de toename de welvaart, het refereert al aan de klassieke figuur van de *flâneur/flâneuse* en een langere geschiedenis kent dan vaak wordt verondersteld (Stobart, 2008).

In een publicatie van Shopping2020/GfK (GfK, 2013) zien we meer dan twee decennia later nog steeds dezelfde typering terug. Zo wordt in het onderzoek een onderscheid gemaakt tussen de shopper die winkelen ziet als noodzaak en de shopper die winkelen ziet als een plezierige bezigheid. Daarnaast wordt in het onderzoek een aspect eruit gelicht dat Lehtonen & Mäenpää (1997) gebruikten in hun typering van deze twee soorten shoppers en als aparte dimensie geïntroduceerd: gepland/voorbereid versus ongepland/spontaan. De kruising van deze twee tegenstellingen c.q. assen levert een typering op van vier typen shoppers (zie figuur 2.2):

1) De calculerende shopper: 'winkelen is als werk'. Dit type shopper kent evenveel mannen als vrouwen, ook zijn alle leeftijden vertegenwoordigd maar de

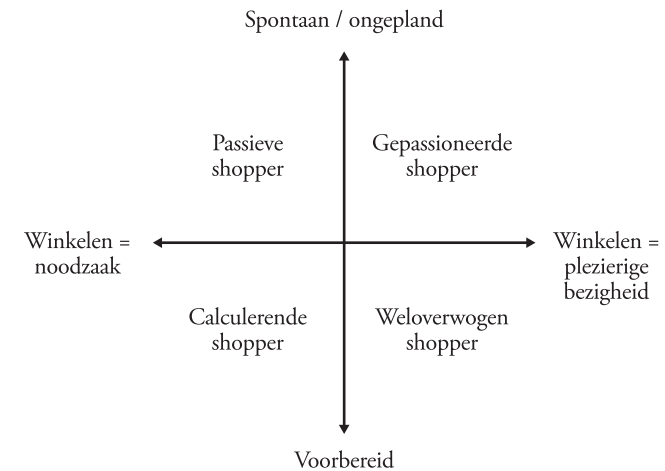
¹⁰ We laten hier het fenomeen van crowdsourcing verder buiten beschouwing waar welbeschouwd ook sprake is van een ruil: tijd en kennis wordt 'geruild' voor reputatie, aandacht, een goed gevoel et cetera. Zie verder Van Vliet et al. (2013).

Tabel 2.2: Twee soorten shoppers (Lehtonen & Mäenpää, 1997, p. 144)

Shopping as a pleasurable social form	Shopping as a necessary maintenance activity
Spending of time	Scarcity of time
An end in itself	A means
Does not necessarily imply making purchases	Always implies making purchases
Impulsiveness	Planning
Dreaminess and self-illusory hedonism	Realistic satisfaction of needs
Effectiveness unimportant	As effective as possible
Pleasure	Necessity
Outside the routine of everyday	An everyday routine among others
Emphasis on experience	Emphasis on rationality
Playfulness	Seriousness

groep 40-64 jaar is hierbinnen sterker aanwezig. Het inkomen ligt gemiddeld lager, evenals het opleidingsniveau. Deze shopper leeft vaker dan gemiddeld in een gezin met kinderen. Winkelaankopen zijn gepland. De keuze gaat uit naar huismerken en men is ongevoelig voor mode of nieuwste trends, vindt bereikbaarheid en parkeergelegenheid belangrijk, en kleine speciaalzaken niet zo belangrijk. Prijs is de algemene drijfveer bij productkeuze. Deze shopper shopt in bekende winkelketens en bekende webshops. Online worden vooral prijzen vergeleken want dat is makkelijk, een keurmerk is belangrijk evenals makkelijk retourneren. Voor reviews gaat de voorkeur uit naar reviews van bekenden. Deze shopper zal in de toekomst meer online kopen omdat het winkelaanbod in de buurt afneemt. Typische winkels die bezocht worden zijn: V&D,

Figuur 2.2: Vier typen shoppers (GfK, 2013)



Wehkamp, Hornbach, C&A, Bonprix, Scapino, kieskeurig.nl.

- 2) De weloverwogen shopper: 'winkelen is als sporten'. Ook bij dit type shopper gaat het om evenveel mannen als vrouwen. Alle leeftijden zijn vertegenwoordigd maar de gemiddelde leeftijd ligt lager dan binnen andere groepen. Inkomen is bovengemiddeld en opleidingsniveau relatief hoog. Deze shopper gaat goed voorbereid op pad, oriënteert zich op internet, kiest voor kwaliteit, is merkgevoelig, speciaalzaken hebben de voorkeur en hij/zij praat graag met experts als bevestiging van het eigen speurwerk. Online is gemakkelijk in te passen in het hectische leven, om producten te vergelijken en voor meer informatie. Zoekt in winkel *touch and feel* en persoonlijk advies. Belangrijk is beschikbaarheid en ruime keuze. Hecht meer waarde aan experts dan eigen sociale kring. Online zal in de toekomst nog meer gebruikt worden om het offline bezoek goed voor te bereiden. Typische winkels die bezocht worden zijn: Duthler, We, de Bijenkorf, Cool Blue, Tommy Hilfiger, Wehkamp.nl.
- 3) De passieve shopper: 'winkelen is als bezoek aan tandarts'. Dit type shopper is vaker een man dan een vrouw. Alle leeftijden zijn vertegenwoordigd, de gemiddelde leeftijd ligt wel hoger dan binnen andere groepen. Inkomen is gemiddeld, opleiding relatief laag. Deze shopper gaat winkelen als het echt nodig is, in winkelcentra bij bekende winkelketens of lokale retailers waar voldoende parkeergelegenheid is. Deze shopper is gevoelig voor aanbevelingen van winkelpersoneel of bekenden. Online is vooral makkelijk en overzichtelijk.

lijk, maar mist de persoonlijke aandacht. Deze shopper gaat voor winkelgemak en weinig risico's, en wil vooral een simpel aankoopproces. Door het verschromen van het lokale aanbod zal deze shopper meer online gaan winkelen bij enkele bekende retailers met goede service. Typisch winkels die bezocht worden zijn: C&A, Hubo, TerStal, Hema.

- 4) De gepassioneerde shopper: 'winkelen is een hobby'. Bij dit type shopper gaat het vaker om vrouwen dan mannen. Alle leeftijden zijn vertegenwoordigd maar de jongere leeftijdsgroepen zijn sterker aanwezig binnen deze groep. Inkomens ligt gemiddeld lager, opleidingsniveau is gemiddeld. Winkelen is een plezierige bezigheid, kan altijd en overal, is een sociale ervaring en ontspannend. Deze shopper laat zich graag verleiden en wordt gedreven door merk-imago, maar ook prijs en kwaliteit. Shopt liefst waar veel winkels bij elkaar zitten met aanwezigheid van grote ketens. Winkels moeten vooral sfeer en inspiratie geven. Shopt online en offline, en gaat voor ruime keuze. Online betekent vooral minder beleving, tijd tussen aanschaf en levering, en gedoe bij bezorging en retourneren. Meningingen van familie/vrienden zijn belangrijk, ook via sociale media. Typische winkels die bezocht worden zijn: Zara, Action, Zalando, Primark, H&M, Vero moda.

Alternatieve perspectieven

De bovenstaande beschrijvingen blijven toch een allegaartje van psychodemografische kenmerken. Er zijn minstens twee alternatieve perspectieven voor handen die de verschillende type shoppers scherper in beeld kunnen brengen. Het eerste alternatief is om te kijken naar onderliggende motivaties. Een studie als die van Westbrook & Black (1985) laat zien dat een focus op onderliggende motivaties een gedifferentieerder beeld laten zien van de 'recreationele', 'economische' en 'apathische' shopper dan vaak wordt voorgespiegeld. Er bestaat echter nog weinig overeenstemming over de onderliggende motivaties bij shoppen (zie ook Lesser & Kamal, 1991). Een meta-analyse uitvoeren op reeds uitgevoerde studies, vergelijkbaar met de meta-analyse op studies naar de motivaties om naar festivals te gaan (Van Vliet, 2012b), lijkt een logische stap voorwaarts in deze discussie.

Een tweede alternatief is om te kijken naar 'consuming practices', dat wil zeggen de typeringen van de gedragingen van shoppers, 'what people do when they consume'. Die gedragingen variëren namelijk dermate tussen mensen en situaties dat het te kort schiet om ze uitsluitend te verklaren vanuit het (economisch) nut en de (symbolische) betekenis van het object dat geconsumeerd wordt (Holt, 1995), of vanuit vaste shoppertypes. Consumptie moet volgens Holt (1995) worden gezien als een vorm van een sociale handeling waarbij mensen consumptieve objecten op

verschillende manieren gebruiken. Hij komt tot een vierdeling van dergelijke 'practices' gebaseerd op twee assen: de structuur van het consumeren (gericht op het object dan wel gericht op het interpersoonlijke) en het doel van het consumeren (doel op zich oftewel 'autotelic' dan wel instrumenteel voor een ander doel). Zo ontstaat ook hier weer een kruistabel (Figuur 2.3) met vier soorten metaforen om de 'practices' te beschrijven, die Holt in zijn studie toelicht middels de 'consumptie' van een honkbalwedstrijd:

- 1) 'Consuming as experience': de subjectieve emotionele reacties op consumptieve objecten. Dit betekent het kunnen interpreteren van het object: wat is het, hoe werkt het, welke conventies van toepassing zijn, et cetera (het begrijpen van de 'wereld van honkbal'), het evalueren van het object ten opzichte van normen, verwachtingen, eerdere ervaringen (bijvoorbeeld aan de hand van honkbalstatistieken), en het emotioneel waarderen ervan (extase bij een home-run of bewondering voor de elegantie van een worp).
- 2) 'Consuming as integration': het eigen maken en manipuleren van de (symbolische) betekenis van de consumptieve objecten in relatie tot de eigen identiteit. Dit houdt in: kennis opdoen over het object zodat men competent wordt of zichtbare referenties dragen aan het object (logo's, paraferalia), zichzelf proberen onderdeel te maken van het object of de makers ervan (fan worden) en het personaliseren van het object door er persoonlijke zaken aan te koppelen (uitdossingen tijdens wedstrijden).

Figuur 2.3: Consuming practices (Holt, 1995)

		Purpose of Action	
		Autotelic Actions	Instrumental Actions
Structure of Action	Object Actions	Consuming as Experience	Consuming as Intergration
	Interpersonal Actions	Consuming as Play	Consuming as Classification

- 3) 'Consuming as classification': het aanschaffen, bezitten en tonen van consumptieve objecten om zich bij een groep te scharen en daarmee zowel aansluiting (*affiliation*) als onderscheid (*distinction*) te bewerkstelligen: "shopping as a performance becomes important in shaping status and identity" (Stobart, 2008, p. 14). Waar dat voor materiële goederen makkelijk is (tonen) gaat dit bij 'diensten' indirect, bijvoorbeeld door foto's en souvenirs om te bewijzen dat men erbij was of door expertise te tonen (verhalen vertellen, op de hoogte zijn van conventies).
- 4) 'Consuming as play': consumptieve objecten als spelelement gebruiken in het sociale verkeer. Enerzijds betreft dit het gebruik van het consumptieve object om gedeelde ervaringen uit te wisselen (sterke verhalen vertellen). Anderzijds betekent dit het consumptieve object gebruiken om elkaar te vermaken (bijvoorbeeld commentatoren nadoen).

Deze 'consuming practices' komen in wisselende verhoudingen voor: "One important implication is that consuming is never just an experience, a disinterested end in itself. Consumer actions directed toward consumption objects have many faces: they are lived experiences that enlighten, bore, entertain, or raise our ire, but they are also means that we use to draw ourselves closer to valued objects and resources that we use to engage others - to impress, to befriend, or simply to play" (1995, p. 15). Die wisselende verhouding zit niet alleen in dat verschillende 'practices' gelijktijdig een rol kunnen spelen maar ook opeenvolgend kunnen voorkomen. Consumenten is een proces waarin verschillende 'practices' zich afwisselend kunnen voordoen.

Consumenten zien als een proces betekent al snel dat er in stappen of fases wordt gedacht. In de typering van dit proces als een 'customer journey' of 'shopping journey' zijn er een drietal fases die altijd wel genoemd worden: oriëntatie, selectie en beslissing/transactie (Hofste & Teeuw, 2012). Een meer uitgebreide indeling vanuit het perspectief van de consument hanteert zes fases: *awareness* (de onderkenning dat er een behoefte is), *collect* (informatie verzamelen over producten en aanbieders), *evaluate alternatives* (verschillende alternatieven evalueren), *decide* (de feitelijke koopbeslissing), *use* (het gebruik van het product) en *evaluate* (de evaluatie van het product en het aankoopproces).¹¹ Allerlei ontwikkelingen

¹¹ Zie <http://www.pinterest.com/fashionretailfu/> voor een visuele verslaglegging van dit proces door studenten van hun eigen aankoopproces. Ik laat hier het ORCA-model van Molenaar (2011) onbesproken omdat het hier weinig toevoegt en ook als model niet zonder problemen is, zowel in het lineaire karakter als de modellering op zich (betekenis van pijlen, door elkaar lopen van processtapen en -uitkomsten, et cetera).

hebben de laatste jaren al deze fases beïnvloedt: van zoekmachines (*collect*) en vergelijkingswebsites (*evaluate alternatives*) tot het praten op social media over aankopen (*evaluate*).

Vanuit het perspectief van de retailer worden vaak nog twee fases toegevoegd aan de eerder genoemde driedeling: levering (*delivery*) en relatiebeheer/aftersales (*customer care*) (Schut et al., 2014). Hoewel dit een logische aanvulling lijkt, is het nodig te beseffen dat we te maken hebben met twee processen: een proces van de consument en een proces van de aanbieder c.q. retailer, die niet hetzelfde georganiseerd zijn. Natuurlijk heeft de consument ook te maken met levering, maar een knop aanklikken op een website dat het pakketje afgeleverd mag worden bij een lokaal filiaal is wel wat anders dan de fulfillment van deze order. Vanuit de retailer ziet bijvoorbeeld een marketingproces er eerder als volgt uit: 'create demand, identify where product could be purchased, expose and engage the shopper, capture transaction data, apply learnings for next marketing action' (Blatt, 2012). De twee perspectieven c.q. processen zijn lastig in één 'journey' te vatten, net zoals sommige concepten meer vanuit de klant zijn geredeneerd (omnichannel) en andere meer vanuit de retailer (crossmedia) (zie hoofdstuk 1). Dat de processen van klant en retailer elkaar 'raken' is evident en wordt sinds kort gevangen in het steeds populair wordende begrip 'touchpoints' (Shopping2020, 2014b). Een goede conceptualisering van het begrip touchpoints ontbreekt echter: theoretische inbedding, conceptuele definitie en operationalisatie zijn nog weinig aan te treffen. Bovendien dringt de vraag zich op waarin touchpoints verschillen van het 'oude' begrip van 'service encounter' als 'a period of time during which a consumer directly interacts with a service' (Clarke & Schmidt, 1995).

Crossmedia en Retail

De vraag naar de doorwerking van (technologische) ontwikkelingen naar de nabije toekomst en de vraag naar wie daar gebruik van gaat maken, waarom en op welke manier, zijn noodzakelijke maar relatief generieke vragen en niet specifiek voor crossmedia onderzoek. De ontwikkelingen zelf geven wel aan dat de vraag naar de orkestratie van alle mogelijkheden van bijvoorbeeld een retailer om te communiceren met een klant een toenemende complexiteit en urgentie kent (Van Vliet, 2008c). Dit is de vraag naar de crossmediastrategie van organisaties. De verwachting is dat ook de komende jaren nog verdere verschuivingen in kanaalgebruik zullen optreden. In het onderzoek van Wolters (2013) zullen volgens experts de volgende kanalen groeien: social media (van 4% naar 6% aandeel), instore online verkoop (van 5% naar 8%) en webshops generalistische retailers (van 15% naar 19%) vooral ten koste van webshops van merken en producenten (van 31% naar 24%). Er zal in 2020 meer gebruik worden gemaakt van

tablets (van 22% naar 33%) en smartphones (van 10% naar 21%) als verkoop-devices ten koste van laptop (van 32% naar 15%) en desktop (van 31% naar 10%). Voor mode is het geschatte aandeel in 2020 van de aankopen dat met een tablet wordt gedaan 26% voor kleding en 31% voor schoenen en persoonlijke lifestyle.

Winkels kunnen door de veelheid aan communicatiekanalen hun klanten op verschillende manieren en op verschillende momenten benaderen (Rangaswamy & Van Bruggen, 2005; Van Vliet, 2008c). Meerdere kanalen aanwenden geeft ook de mogelijkheid van een betere dienstverlening middels kanaalintegratie, zoals online bestellen en offline ophalen, of offline terugbrengen van online geleverde producten. Online oriënteren en offline aanschaffen wordt door overgrote meerderheid van consumenten gedaan (>80%), het omgekeerde dat wil zeggen offline oriënteren en online kopen, het zogenaamde *showrooming*, nog aanzienlijk minder, voor fashion maar 44% (DigitasLBI, 2014). Vooral het internet heeft een crossmediastrategie gestimuleerd doordat het bijvoorbeeld erg kosteffectief is geworden om diensten en producten aan te bieden via webshops. Deze dienstverlening kan leiden tot een grotere klanttevredenheid, meer loyaliteit, meer omzet en groter marktaandeel. Een crossmedia aanpak heeft positieve gevolgen voor de omzet: consumenten die meerdere kanalen gebruiken kopen meer, zijn actiever en meer tevreden (Sharma & Mehrotra, 2007): "The average multi-channel consumer spends more than a single channel consumer. This is partly because multi-channel consumers have on average higher income and spending pattern than other consumers. The exact increased amount in spending of multi-channel consumers ranges from two to ten times as much as single channel consumers" (Van Ameijden et al., 2012, p. 6). Hoewel de algemeenheid van deze bewering niet in alle empirisch studies wordt aangetroffen (Teerling et al., 2007) en bijvoorbeeld Wolters (2013) constateert dat de omnichannel klant wel meer besteedt maar minder loyaal is. Retailers noemen wel de verwachte stijging van omzet als de belangrijkste reden voor een multichannel strategie (Van Ameijden et al., 2012).

Ieder kanaal kent zijn eigen soort consumenten en eigen motivaties om dat kanaal te gebruiken. Motivaties voor het gebruik van een kanaal kunnen zijn: economisch voordeel, aanbod, gemak, sociale status, gelegenheid, keuzevrijheid, grotere tevredenheid, sociale interactie et cetera. Niet alleen kan de motivatie verschillend zijn per kanaal maar ook de getoonde loyaliteit aan een kanaal en de mate waarin cross-buying plaatsvindt. Dit laatste verwijst naar de mate waarin het voor de consument 'loont' en de tijd die het vraagt (*channel adaption duration*) om over te stappen van het ene kanaal naar een ander kanaal. Dit switchgedrag is een belangrijke uitdaging om aan te pakken (Weltevreden, 2012). De meest

toegepaste manier om online bezoekers van een webshop naar de fysieke winkel te krijgen zijn: 1) *special offers* online zijn ook in de winkel te gebruiken, 2) de webshop lijkt op de winkel, 3) online bestelde producten in de winkel op te halen. Omgekeerd zijn de meest gebruikte manieren om winkelbezoekers naar de webshop te krijgen: 1) Url zichtbaar in winkel, 2) webshop en winkel lijken op elkaar, 3) *specials offers* in de winkel ook online te gebruiken (Van Ameijden et al., 2012). Modezaken maken nog weinig gebruik van online strategieën om winkelbezoek te stimuleren (Boels & Weltevreden, 2013). Een voorbeeld van de webshop en de winkel op elkaar laten lijken is Burberry waarbij het uitgangspunt is dat ieder element van de website offline wordt herschape(n) (Williams, 2014).

De consument die nog maar één kanaal gebruikt om informatie te verzamelen en tot aankoop te komen is een minderheid aan het worden (Stone et al., 2002; Rangaswamy & Van Bruggen, 2005; Teerling et al., 2007; DigitasLBI, 2014). Maar het blijkt een hele uitdaging om kanalen op elkaar af te stemmen en te managen, bijvoorbeeld om klantgegevens over verschillende kanalen te koppelen. Met als gevolg dat terugkerende klanten niet worden herkend (terwijl ze bijvoorbeeld recht hadden op korting) of dat klanten juist bestookt worden met dezelfde informatie vanuit verschillende kanalen. Het gaat om integratie van culturen, technologieën, marketingstrategieën, organisatieonderdelen en inzicht in verschillend consumentengedrag, niet bepaald triviaal (PWC, 2007).

Belangrijker nog, er zijn ook negatieve 'drivers' te noemen (Sharma & Mehrotra, 2007). Ten eerste daalt de opbrengst bij het inzetten van meerdere kanalen: de opbrengsten van een nieuw kanaal zijn veelal lager dan van de bestaande kanalen. Die bestaande kanalen hebben immers de 'makkelijke' klanten al aan zich gebonden. Bovendien drukken de kosten van de acquisitie en het onderhoud van een nieuw kanaal de opbrengsten. Ook omdat kanalen nog vaak organisatorisch apart in stand worden gehouden door een eigen (technische) infrastructuur, bemensing en management (Stone et al., 2002; Rangaswamy & Van Bruggen, 2005). Ten tweede is er sprake van 'sales cannibalization', dat wil zeggen dat de kanalen onderling concurreren voor de totale opbrengsten. De belangrijkste manieren om dit te voorkomen zijn het niet hanteren van prijsdiscriminatie over verschillende kanalen, complementariteit in het assortiment en een geïntegreerd voorraadstelsel (Van Ameijden et al., 2012).¹² Ten derde kunnen kanalen ook in conflict

¹² Ook lijkt het aspect van *cannibalization* intussen minder te spelen: "Although multi-channel retailing is often associated with cannibalization of revenue between channels, we find that today's multi-channel retailers appear to suffer less from its effects" (Van Ameijden et al., 2012, p. 11). Maar 18% van de ondervraagde retailers gaf aan dat dit een rol speelt 'to a large degree'.

met elkaar zijn, doordat ze verschillen in de informatie over producten en dienstverlening. Bijvoorbeeld doordat niet duidelijk is of online en offline dezelfde producten gekocht kunnen worden (Rangaswamy & Van Bruggen, 2005). Ook verschillen in prijs kan leiden tot conflicten en ongewenst gedrag gezien vanuit het bedrijf. Consumenten maken daarvan ook gebruik door zich in de winkel uitgebreid te laten informeren en het product te laten demonstreren en het vervolgens via internet aan te schaffen (*showrooming*).

De fysieke winkel in een crossmedia context

Dit laatste raakt aan een prominente discussie in de retail: de rol van de fysieke winkel. De fysieke winkel heeft het moeilijk. Met regelmaat verschijnen er berichten in kranten over toenemende leegstand en verloederende binnensteden (Rijlaarsdam, 2013; Toonen, 2014) en verontrustende rapporten over de teloorgang van de winkelstraat (Erich, 2014). Als oorzaken hiervan worden vooral genoemd: de opkomst van online concurrenten, merkfabrikanten die zelf de klant gaan benaderen, gemeentelijk beleid, het veranderend koopgedrag van consumenten en een ontkoppeling van de stappen in het aankoopproces waardoor oriëntatie, selectie en transactie niet per se meer in de fysieke winkel hoeft plaats te vinden: "Klanten kopen tegenwoordig anders dan vroeger, we kijken eerst op internet wat we willen kopen, wat de prijzen zijn, vergelijken de producten en beslissen dan waar we willen kopen. In de winkel kopen is een keuze geworden en niet langer een noodzaak" (Molenaar, 2011, p. 10).

Het belang van de winkel wordt vaak onderbouwd door een aantal specifieke getallen die bij herhaling worden aangehaald, namelijk dat 70% van de aankoopbeslissingen in de winkel gemaakt wordt en 68% impulsaankopen zijn (Stahlberg & Maila, 2012). Dit heeft een budgetverschuiving veroorzaakt naar adverteren in de winkel en aandachttrekkende verpakkingen en acties in de winkel. Maar het percentage impulsaankopen ligt aanzienlijk lager (44%) en de meeste mensen winkelen aan de hand van een lijstje (Levy, 2012). Van Galen (2012) zegt over de 70%: "We would love this to be true, but it does seem a bit high, doesn't it?" (p. 131). Hij vindt in een eigen studie onder ruim 10.000 shoppers dat maar 20% zogenaamde 'unplanned purchases' maakt: "the majority of shoppers *do* plan what products they will buy in advance, as well as which brand, they will buy. (...) The effect of in-store impulses is lower than many people like to believe" (p. 132). Een belangrijker argument dat pleit voor de fysieke winkels is te wijzen op de conversieratio van winkels: "Conversion rates in the physical stores are way better than in the online world. (...) The conversion rate from going to a site to buying something is only 0,5 to three per cent. In the real world it's 20 in fashion, 50 per cent in electronics and 96 per cent in grocery stores" (Williams, 2014,

p. 116).

De positionering van de fysieke winkel als kanaal moet rekening houden met de sterktes en zwaktes van het kanaal ten opzichte van een ander kanaal zoals bijvoorbeeld webshops (zie ook Van Vliet, 2008c). In tabel 2.3 is een overzicht gegeven

Tabel 2.3: Kenmerken van het kanaal fysieke winkel en het kanaal webshop¹³

Fysieke winkels	Webshops
- Beperkte openingstijden	+ 24/7 open
- Bereikbaarheid	+ Online altijd bereikbaar
- Veel vaste kosten	+ Weinig vaste kosten voor webshop
- Beperkt assortiment	+ Onbeperkt assortiment
- Lokaal bereik	+ Wereldwijd bereik
± Beperkte kennisvergaring over klanten (klantenkaart)	+ Veel kennisvergaring individuele klanten
+ Persoonlijk contact/advies personeel	- Anoniem
+ Product zien, voelen en proberen	- Product niet tastbaar
+ Direct meenemen	± Levering kan relatief lang duren
+ Uitstraling van winkel	± Uitstraling van webshop
+ Locatie (lokale inbedding)	- Vindbaarheid van webshops

¹³ De opsomming is losjes gebaseerd op Molenaar (2011), omdat hij zich soms tegenspreekt (bijvoorbeeld over assortiment, vergelijkingsmogelijkheden) en ook zeer subjectieve criteria hanteert (online kun je niet funshoppen volgens Molenaar, dat is "niet leuk").

van de kenmerken voor deze twee kanalen. Deze kenmerken hebben betrekking op de verkoop van fysieke producten. Voor digitale producten zoals downloaden of streamen van muziek (iTunes, Spotify) en het kopen van tickets (reizen, concerten) lijkt het pleit al beslist doordat hier de hardste klappen vallen in het verdwijnen van fysieke winkels.

Interessant is nu de crossovers die ontstaan om de sterktes van het andere kanaal te pareren. Het concept van de 'endless isle' in de winkel is bedoeld om tegemoet te komen aan het beperkte assortiment in de winkel door de klant in de winkel ook het online assortiment te presenteren maar dan bijvoorbeeld wel met het advies van het personeel erbij. Een voorbeeld is de winkel *Chasing* in Amsterdam. Een andere 'crossover' is de wachtrijen voor kassa's in de fysieke winkels weg te halen door veel personeel in de winkel te hebben waarbij de klant direct kan afrekenen (Apple Store in Amsterdam). Of het eindeloos zoeken in een supermarkt naar een product terwijl het online zo gevonden is: "To illustrate the future role of the portability of mobile devices, consider a customer with a RFID-enabled mobile device that also contains a personal shopping list. When he walks into a grocery store, the store's RFID reader can identify him and match this preferred brand to the listed items. The mobile device can display an in-store aisle-by-aisle route using the GPS, update the invoice in real-time as items are added in the shopping cart, and make an electronic payment as he walks out the store without having to wait in line to pay" (Shankar et al., 2010, p. 119).

De meeste reddingsscenario's voor de fysieke winkel richten zich op daar waar de winkel sterk is en de webshop zwak: persoonlijk contact/advies van personeel, producten kunnen voelen en zien en de uitstraling van de winkel/lokale omgeving: "Online shopping lacks the esthetic value compared to traditional shopping - colors, fabric and sizes - as well as the fun and social component" (PWC, 2013); "De ambiance in een winkel wordt een steeds belangrijker verkoopaspect" (Hofste & Teeuw, 2012, p. 22); en "Winkels moeten meerwaarde creëren met advies, aanwezigheid van fysieke producten of met beleving" (Molenaar, 2011, p. 112). Dit is ook wat consumenten zelf aangeven als belangrijkste redenen om naar de winkel te blijven komen: het zien en uitproberen van producten, persoonlijk advies in de winkel van personeel, directe beschikbaarheid van het product en ook speciale aanbiedingen in de winkel (DigitasLBI, 2014). Voor consumenten zijn de belangrijkste redenen om niet online te bestellen: wil producten zien/voelen voor aankoop (37%), kosten van bezorging zijn te hoog (36%), bezorgdheid over kwaliteit van producten (26%) en het gemak van retourneren (20%) (Schut et al., 2014). Inspelen op de fysieke plek/omgeving van de winkel geeft aanleiding tot allerlei scenario's om zo goed mogelijk in te spelen op de unieke plek en de consu-

ment die daar is zoals binnensteden, stations, werkplekken en evenementen (zie INretail, 2014).

Een terugkerend woord is ook nu weer beleving: winkelen moet een onuitwisbare ervaring worden en vooral leuk zijn (Molenaar, 2011; Rijlaarsdam, 2013; Van Heusden, 2013; Shopping, 2014b). Af en toe lijkt hierbij de naïviteit toe te slaan en is het slechts een kwestie van een koffiecorner en een glimlach van het personeel: "Denk bijvoorbeeld aan een social hoekje met kranten, tijdschriften en koffie, een glimlach en vriendelijk personeel. Video's en muziek in de winkel, leuke posters en terminals waarmee gekocht kan worden. Het is niet zo moeilijk" (Molenaar, 2011, p. 21). Dat het iets ingewikkelder is dan dit blijkt bijvoorbeeld uit de ervaring bij Kledingwarenhuis J.C. Penney. Dit warenhuis haalde topmanager Ron Johnson van Apple binnen om teruglopende bezoekersaantallen en omzet het hoofd te bieden. De restyling leverde een Applestore-achtig interieur op: strakke witte kasten, fel licht, blank gelakte houten vloer en vooral veel ruimte en geen aanbiedingen. De klanten vluchtte in grote getallen naar concurrent Target, waar Johnson ooit door Apple was weggehaald, aan de andere kant van het winkelcentrum. Exit Apple topman (Van Heusden, 2013).

Onderzoekskader: Servicescapes

In de bovenstaande beschrijving van het (toekomstige) winkellandschap hebben we veel deelproblemen en deeloplossingen voorbij zien komen en een aantal mantra's zoals beleving. Om naar de ontwikkelingen, problemen en kansen op een meer gestructureerde manier te kijken is een onderzoekskader nodig. Een onderzoekskader dat de relevante componenten onderscheid, verbanden ertussen legt en uitspraken doet die getoetst kunnen worden. Dat onderzoekskader zal betrekking moeten hebben op de 'service encounter', het contactmoment tussen klant en dienst waarbij belangrijk is hoe die klant het moment 'inkomt' (verwachtingen, disposities, stemming et cetera) alsook hoe de dienst is georkestreerd door de aanbieder. Vanuit het oogpunt van crossmedia is het interessant om te zien welke rol de fysieke omgeving c.q. winkel daarbij speelt in al het 'geweld' van digitalisering en nieuwe media. Het theoretische kader dat we verder zullen hantieren hiervoor is de conceptualisering van *servicescapes*.

Het begrip *servicescapes* is door Bitner (1992) geïntroduceerd.¹⁴ Bitner belicht in haar studie vanuit een marketingperspectief de invloed van de fysieke omgeving

¹⁴ Deze sectie is gebaseerd op de paragraaf over *servicescapes* in het boek *Festivalbeleving* (Van Vliet, 2012).

op consumenten en personeel. Als aanduiding hiervoor gebruikt Bitner de term *servicescape*: "All of the objective physical factors that can be controlled by the firm to enhance (or constrain) employee and customer actions" (1992, p. 65). Het meest pregnant komt de rol van de *servicescape* tot uiting in dienstverlenende omgevingen zoals in hotels, restaurants, banken, winkels en ziekenhuizen. Dit zijn typisch organisaties waar het gaat om diensten waarbij consumenten en personeel direct contact hebben in complexe en 'aangeklede' omgevingen. De diensten worden tegelijkertijd geproduceerd en geconsumeerd, consumenten zijn als het ware 'in the factory': een tandartsbehandeling, een bezoek aan de kapper, uit eten gaan en naar een concert gaan zijn hier voorbeelden van. Dit in tegenstelling tot diensten zoals een zelfbedieningswasserette of pompstation waar in feite alleen de consument handelt, en diensten die redelijk 'lean' kunnen worden verleend zoals de producten die verkocht worden op de markt of een ANWB-hulpdienst onderweg.

Bij *servicescapes* gaat het om een door mensen gemanipuleerde ruimte. Die manipulatie kan vele vormen aannemen, te denken valt aan licht, temperatuur, meubilair, muziek, kleur, lay-out van de ruimte, symbolen, artefacten et cetera. Uiteindelijk zijn volgens Bitner al deze verschillende soorten manipulaties onder te brengen in drie dimensies:¹⁵

- 1) *Ambient conditions*. Hierbij gaat het om kenmerken van de ruimte zoals temperatuur, licht, geluid, muziek, geur en andere zaken die direct inspelen op onze zintuigen. Vele onderzoeken naar werkplekken tonen aan dat deze factoren invloed hebben op de prestaties en tevredenheid van personeel. Ook consumenten worden beïnvloed door deze factoren: het tempo van muziek in supermarkten beïnvloedt het tempo van winkelen, de lengte van het verblijf in de supermarkt en de hoogte van de bestedingen; in restaurants blijven klanten langer zitten bij een lager tempo van de muziek en drinken ze meer. Ook de bekendheid van de muziek is van invloed: als klanten de muziek in een winkel niet kennen dan denken ze dat ze langer hebben gewinkeld dan feitelijk het geval is. Ditzelfde geldt voor een aangename geur: consumenten denken dan dat ze minder lang in de winkel zijn dan werkelijk het geval is en geven ook een meer positieve evaluatie van de winkel. Modaliteiten versterken elkaar ook: een combinatie van een kerstgeur en kerstmuziek heeft een sterker effect dan ieder apart. Deze crossmodaliteit is wel complex: muziek die wel of niet

'in overeenstemming' (congruent) is met het product beïnvloedt de herkenning van het product en de waarschijnlijkheid van een aankoop (zie verder Peck & Childers, 2008).

- 2) *Spatial layout and functionality*. Dit gaat over de ruimtelijk ordening van gebruiksvoorwerpen (meubilair, planten, et cetera) en hun onderlinge positie. Daarnaast gaat dit over de ondersteuning die de *spatial layout* geeft aan het bereiken van bepaalde doelen. Een voorbeeld van dit laatste is bijvoorbeeld of de kassa's in een winkel duidelijk zichtbaar en makkelijk bereikbaar zijn voor de klanten zodat ze snel kunnen afrekenen. Het toevoegen van planten en bloemen in publieke ruimten, en bankjes om op te zitten heeft soms substantiële gevolgen voor het gedrag in die ruimte. Er is echter weinig onderzoek beschikbaar naar de vraag hoe consumenten dit soort manipulaties ervaren. Bekend is dat mensen in ruimtes waar ze een route door moeten afleggen, het tweede gedeelte sneller doorlopen. Dit geldt voor musea (Van Vliet, 2012b) maar ook voor winkels: "In general, as shoppers get nearer and nearer the checkout they shop faster and faster - using most of their 'leisure time' at the beginning of the trip. The phenomenon is so pronounced and regular that we refer to it as 'the checkout magnet'" (Sorensen, 2012, p. 57/58).
- 3) *Signs, symbols & artifacts*. Er zijn allerlei expliciete tekens in ruimten aanwezig, van labels (naam bedrijf, reclame) en richtingwijzers ('exit') tot tekens die gedragsregels communiceren ('niet roken'). Maar daarnaast zijn er ook allerlei impliciete tekens, symbolen en artefacten, die iets over de ruimte zeggen: witte tafelkleden en gedimd licht in een restaurant staan voor goede service en hoge prijzen; de grootte van het bureau en de diploma's aan de muur beïnvloeden het beeld dat mensen van de betreffende manager of therapeut hebben. Dit is een complex geheel dat niet altijd 'onder controle' gehouden kan worden of opgevat wordt zoals de bedoeling was.

Deze drie dimensies zijn bedoeld om de invloeden van de *servicescape* overzichtelijk te beschrijven maar zullen niet als aparte dimensies worden ervaren door de consument. De consument zal een holistisch beeld vormen op basis van alle stimuli van de *servicescape*. Bitner noemt deze algemene indruk de *perceived servicescape*. Deze *perceived servicescapes* blijkt van invloed op hoe men de kwaliteit van de verkoopwaar en de dienstverlening ervaart (Baker, Grewal & Parasuraman, 1994). De waargenomen uitstraling van een winkel ('atmospherics') blijkt van invloed op het (aankoop)gedrag en de winkelervaring van consumenten (Turley & Milliman, 2000).

Klanten zullen op een bepaalde manier reageren op de omgeving. Ook in deze reactie onderscheidt Bitner drie dimensies: cognitieve, emotionele en fysiologische

¹⁵ Er zijn alternatieve indelingen voor handen (zie onder andere Baker, Grewal & Parasuraman, 1994; Turley & Milliman, 2000; D'Astous, 2000), maar de verschillen zijn marginaal. Het is wel interessant een meta-analyse hierop uit te voeren en de gevonden aspecten te relateren aan bijvoorbeeld analyses van de ervaring van situaties zoals van Goffman (1974).

dimensies. De invloed van de fysieke omgeving op de cognitie, emotie en fysiologie kan in sterkte verschillen en in 'richting' (positief of negatief), waarbij die invloed mede wordt bepaald door persoonlijke en situationele factoren. Persoonlijkheidskenmerken zoals 'arousal-seeking' duiden erop dat sommige mensen bepaalde omgevingen juist opzoeken (bungee jumpen, wildwaterkanoën) en deze ook anders beleven dan zogenaamde arousal avoiders ('thuis voor de buis'). Ook de stemming (mood) waarin iemand is, is belangrijk: vermoeid zijn na een frustrerende dag werken in plaats van net terugkomen van een relaxweekend heeft invloed op de beleving van een druk restaurant. Uiteindelijk stelt Bitner dat consumenten op twee tegengestelde manieren kunnen reageren op een ruimte: toenadering (*approach*) en vermijding (*avoidance*). Toenadering heeft te maken met in de ruimte willen blijven, die willen onderzoeken, er geld in willen uitgeven en er naar terug willen komen. Vermijding is het tegenovergestelde daarvan: weg willen gaan, niet terug willen keren, geen interesse hebben, et cetera. Ezech & Harris (2007) verwerken dit aspect ook in hun definitie van servicescape: "The design of the physical environment (with or without customer input) housing the service encounter, which elicits internal reactions from customers leading to the display of approach or avoidance behaviours" (p. 61).

De servicescape beïnvloedt overigens niet alleen het individuele gedrag maar ook de aard, kwaliteit en het verloop van de sociale interacties die in de ruimte plaatsvinden. De inrichting van de fysieke ruimte heeft aantoonbaar effect op communicatiepatronen, groepsvorming en groepsdynamica. Specifieke omgevingen roepen voorspelbaar sociaal gedrag op en activeren conventies hoe de situatie te interpreteren (Goffman, 1974). Een theaterzaal, een treincoupé en een wachtruimte bij de tandarts hebben allemaal hun eigen conventies en gedragingen die onder invloed staan van de specifieke fysieke lay-out van deze ruimten.

Het model van servicescapes van Bitner wordt alom als relevant beschouwd (Eroglu & Machleit, 2008), maar tegelijkertijd is het empirisch onderzoek naar de rol van servicescapes merkwaardig genoeg relatief beperkt (Turley & Milliman, 2000; Ezech & Harris, 2007). Bovendien gaat het empirische onderzoek dat gedaan is veelal maar over de invloed van één element, bijvoorbeeld geur of kleur "...to the extent that little is known about the global configurations of aspects of the servicescape" (Ezech & Harris, 2007, p. 79). Of het richt zich maar op een deel van het model, zoals het aantonen dat de emotionele toestand van shoppers een voorspeller is van aankoopgedrag (Donovan et al., 1994) of het achterhalen van irriterende aspecten in de winkelomgeving (d'Astous, 2000). Het verrichte onderzoek is nog erg gericht op causale microverbanden en niet op de 'Gestalt' of de 'holistische' ervaring door de bezoeker, kortom de 'global configuration'

(Eroglu & Machleit, 2008).

Ook conceptueel zijn er opmerkingen te maken over het model van Bitner. Bijvoorbeeld ten aanzien van de sociale factoren. Bitner laat deze expliciet buiten beschouwing als onderdeel van de servicescape en benoemt ze alleen maar als resultante binnen haar raamwerk. Andere onderzoekers poneren de sociale factoren wel als belangrijke beïnvloedende dimensie van de servicescape, omdat sociale interactie mede de ruimte constitueert. Daarnaast dienen zich ook nieuwe onderzoeksgebieden aan die Bitner niet had kunnen voorzien, namelijk die van de online servicescapes, ook wel e-scapes, genoemd.¹⁶ De veronderstelling is dat hier een ander configuratie voor geldt: "Customers do not move around virtual environments the same way in which they do around physical environments" (Shankar et al., 2010, p. 113)¹⁷ en een andere beleving (Novak, Hoffman & Yung, 2000). Niet alleen moeten we deze e-scapes als apart fenomeen beschouwen maar juist in de relatie van de fysieke ruimte plaatsen, de digitale omgeving 'in' of 'bovenop' de fysieke ruimte. Dit is nog onvoldoende onderzocht in de context van experiencescapes.

Tot slot is het servicescape model niet verder uitgewerkt voor bepaalde 'subtypen' van scapes. Onderzoek naar servicescapes behelst veelal analyses van casussen, zoals een specifieke winkel of winkelcentrum (Sherry, 1996). In het boek Festivalbeleving (Van Vliet, 2012b) wordt het voorstel uitgewerkt om een bepaalde subklasse van servicescapes te typeren als experiencescapes. Experiencescapes zijn servicescapes die zich kenmerken doordat ze (in)gericht zijn op de beleving van bezoekers. De inrichting van winkels, musea, sportstadions, restaurants, winkelcentra, stadsparken en toeristische attracties is tegenwoordig niet meer uitsluitend gericht op het zo efficiënt en effectief mogelijk laten verlopen van de dienstverlening, maar heeft steeds meer het accent gekregen van het bewerkstelligen van een beleving (*experience*). We drinken geen biertje meer in zomaar een café maar in een Irish pub of het Hard Rock café, we eten niet in een gewoon restaurant maar in de jungle van het Rainforest Café en winkelen doen we in als het Wilde Westen opgetuigde winkelcentra die een 'rijke winkelbeleving' beloven. Hele buurten (China Town, Old Pasadena), steden (Las Vegas) tot hele regio's (Merrie England) tot zelfs eilanden aan toe (Hawaii) bestaan uit 'bordkartonnen' nostalgie waar we het echte, authentieke China, Engeland of wat dan ook kunnen herbeleven. Deze nostalgiascapes of retrosapes (Brown & Sherry, 2003) zijn maar één

¹⁶ Zie Venkatesh (1996) voor een eerste aanzet.

¹⁷ Maar vergelijk: "Online shoppers are affected by the methods of shopper marketing in a very similar way to the traditional shopper, even if the context is not the store and the shelf, but the browser and the computer screen" (Kotler in Stahlberg & Maila, 2012 p. ix).

invulling van wat we breder kunnen aanduiden als *experiencescapes*. *Experiencescapes* zijn specifieke ruimten die worden gekozen, ontworpen en gemanaged om *experiences* op te wekken, te ondersteunen en in goede banen te leiden. Deze *experiencescapes* worden door bezoekers opgezocht met de nadrukkelijke verwachting van een *experience* (O'Dell, 2005).

Binnen *experiencescapes* kunnen dan nog verdere onderverdelingen worden gemaakt naar bijvoorbeeld *festivalscapes* (Van Vliet, 2012b), *retailscales* en *museumscales*. Terugkerende onderzoeksvragen hierbij zullen zijn: wat is de globale configuratie van een *experience*? Welke relatie is er tussen deze configuratie en de beleving van de consument/bezoeker? Welke rol speelt digitale media in de *experience* en wanneer, hoe en in welke mate beïnvloedt zij de configuratie van die *experiencescapes* en de beleving? Waarin verschillen subcategorieën van *experiencescapes* (festivals, musea, winkels) van elkaar en welke samenhang heeft dat met de beleving? Welke rol spelen sociale factoren in de beleving van *experiencescapes*? Hoe kan de analyse van *experiencescapes* bijdragen aan een scherpere *value proposition* voor nieuwe diensten en producten bij de ontwikkeling van business models?

Is het rendabel?

Een inventarisatie van innovaties in een bepaalde sector, zoals bijvoorbeeld retailontwikkelingen in de modebranche en een discussie over de waarschijnlijkheid of ze zullen doorbreken zal noodzakelijkerwijs aangevuld moeten worden met de vraag wat de toegevoegde waarde is voor de klant van de nieuwe dienst of product. De toegevoegde waarde voor een klant moet niet alleen inhoudelijk helder zijn (waar hebben we het over?) maar ook businesswise op haar merites worden getoetst. Dat vraagt om een methode. Het werken met business modellen is zo'n methode om de toegevoegde waarde voor klanten systematisch en gestructureerd te omschrijven. Dat dit niet altijd eenvoudig is blijkt uit de discussies over retailontwikkelingen, die niet bepaald uitblinken in doordachte business modellen. Als er al over business modellen wordt gesproken gaat het eerder om de strategische positionering in de markt of keten, of het gaat over verdien- of distributiemodellen (zie Molenaar, 2011; Shopping 2020, 2014a).

We zullen hier twee aspecten behandelen van business modellen. Allereerst kijken we naar de verschillende perspectieven in het gebruik van business modellen, uiteindelijk komen we tot vier te onderscheiden perspectieven c.q. manieren van gebruik. Vervolgens zullen we de context waarin business modellen opereren schetsen. Tot slot zullen we uit deze discussie ook weer een onderzoekskader distilleren door een geïntegreerd model te presenteren als basis voor verder onderzoek.

Business modellen

De term business model heeft zich in een relatief kort tijdbestek een plaats ver-

worven in menig discussie van bestuurders, managers, consultants, sprekers op conferenties en zelfs commentatoren op radio en televisie (Baden-Fuller & Morgan, 2010). In 2001 gebruikt ongeveer een kwart van de Fortune 500 bedrijven de term in het jaarverslag (Shafer, Smith & Linder, 2005). In een survey uit 2005 vindt de helft van de managers het innoveren van het business model relevanter dan product- en diensteninnovatie (Johnson, Christensen & Kagermann, 2010). Er hoeft maar even sprake te zijn van een nieuwe dienst of product en de vraag ligt al snel op tafel wat het onderliggende business model is. Aangezwengeld door de explosie van nieuwe diensten c.q. apps is deze vraag dominant aanwezig in de context van de ontwikkeling van internetdiensten, mobiele applicaties en crossmedia innovaties. Alleen al het hebben van een business model, nog los van wat er onder verstaan wordt en de kwaliteit ervan, lijkt soms het enige criterium om een nieuwe dienst of product als kansrijk te typeren (Doganova & Eyquem-Renault, 2009).

Een dergelijk alom gebruik van de term duidt er op dat business modellen refereren aan iets dat belangrijk wordt gevonden in het praten over nieuwe diensten en producten (Baden-Fuller & Morgan, 2010). Houtgraaf & Bekkers (2010) verwijzen expliciet naar de business modellen van Amazon.com, bol.com, Google, Zara, Ikea, Easyjet, eBay en Marktplaats.nl die "de schokgolf door ons economisch landschap hebben veroorzaakt" (p. 1). Deze iconische voorbeelden worden bekeken en ontleed op hun succesfactoren. Door steeds verder toenemende concurrentiedruk is het immers van belang om greep te krijgen op de bepalende factoren die een nieuwe dienst of product tot een succes maken. Organisaties proberen continue toegevoegde waarde te creëren voor hun klanten. De keuzes die ze daarin moeten maken zijn vaak lastig door de grote hoeveelheid bepalende factoren, complexe afhankelijkheden en de onzekerheid van toekomstige ontwikkelingen. Succes is onzeker en de faalkans is groot. De zoektocht naar robuuste business modellen reflecteren dit belang.

Business modellen zijn een systematische en structurerende manier om greep te krijgen op de samenhangende factoren van belang bij de ontwikkeling, introductie en exploitatie van de waarde die een nieuwe dienst of product biedt. In die zin komen business modellen tegemoet aan het gat tussen de noodzaak te innoveren en daar onderbouwd vorm aan te geven: "The gap between the need to innovate and the tools for doing so leaves us with a problem: How can we move beyond the practices of today to invent the best practices of tomorrow?" (Malone, Crowston & Herman, 2003, p. 13). De aanname hierbij is dat door een dergelijke systematiek de risico's die inherent zijn aan de ontwikkeling, introductie en exploitatie van een nieuwe dienst of product beter beheerst kunnen worden en de kans op het slagen van de dienst of product vergroot kan worden. Een business

model is daarmee een samenhangende uitspraak over de logica hoe waarde gecreëerd en behouden kan worden door een organisatie.

Het gebruik van de term business model (of vergelijkbare termen zoals e-business model) kent een sterke opkomst aan het eind van de jaren negentig van de vorige eeuw. Daarvoor wordt de term sporadisch gebruikt, met een eerste academische referentie in 1957. Parallel aan de opkomst van internet krijgen business modellen steeds meer academische aandacht. Zo vertienvoudigt tussen 1997 en 2003 het aantal voorkomens van de term business model in wetenschappelijke tijdschriften (Osterwalder, Pigneur & Tucci, 2005) en spreken Zott, Amit & Massa (2011) van een explosieve groei van publicaties over business modellen in de periode 1995-2010.¹⁸ Dat heeft ook tot versplintering geleid: onderzoekers gebruiken idiosyncratische definities waardoor het lastig is om van kennisvermeerdering te spreken en er zijn verschillende gezichtspunten waarin het onderzoek zich heeft ontwikkeld zoals innovatie management, strategische issues of IT in organisaties (Zott, Amit & Massa, 2011).

De laatste 15 jaar is er ook steeds meer aan theorievorming gedaan. Daarbij is grofweg een tweedeling te constateren. Een eerste invalshoek ziet het business model als een simpele representatie van de complexe realiteit van een organisatie. Het business model maakt het mogelijk goed over de organisatie te communiceren en allerlei veranderingen en optimalisaties door te voeren. Dit gaat dan vaak over procesarchitectuur, informatiearchitectuur en vraagstukken omtrent de *reengineering* van de organisatie met bekende tools zoals UML en petrinetten (Malone, Crowston & Herman, 2003; Bridgeland & Zahavi, 2009).¹⁹ Een tweede invalshoek ziet het business model als een ontwerp van de waarde die gecreëerd kan worden in een complex samenspel van interne en externe factoren. Het model is dan ook niet zozeer een representatie als wel een presentatie van nieuwe business mogelijkheden in de vorm van nieuwe diensten en producten. De nadruk ligt meer op het model als, letterlijk, een in te vullen canvas om zo serieus te experimenteren met de introductie van innovatieve producten en diensten (Bouwman, de Vos & Haaker, 2008; Osterwalder & Pigneur, 2010; Haaker, 2012).²⁰ Het ver-

¹⁸ Onder andere veroorzaakt door de toegenomen business mogelijkheden van de informatietechnologie (internet, mobiel, e-commerce) (Osterwalder, Pigneur & Tucci, 2005; Teece, 2010; Zott, Amit & Mass, 2011).

¹⁹ Osterwalder, Pigneur & Tucci (2005) pleiten voor een onderscheid tussen business modellen en business proces modellen. De verwarring dat deze laatste ook tot business modellen worden gerekend komt door het gebruik van de term 'business modelling' terwijl dit bij business process modellen staat voor het modelleren van bedrijfsprocessen. Dat is iets anders dan het business model als conceptualisering van de waarde die een organiseert creëert.

schil tussen de invalshoeken is het verschil tussen wat Doganova & Eyquem-Renault (2009) een 'essentialist view' en een 'functionalist view' noemen: gaat het business model om een betrouwbare beschrijving van de organisatie of gaat het om de voorspellende waarde en robuustheid van innovatieve producten en diensten. Deze laatste opvatting stelt veel meer het ontdekken en experimenteren centraal (McGrath, 2010). We zullen ons hier verder richten op deze tweede invalshoek omdat er een meer vanzelfsprekende nadruk is op innovatie en waardecreatie.

Dat business modellen staan voor een systematische en structurerende manier om naar nieuwe diensten en producten te kijken is 'gevangen' in het woord model. Maar wat is een model? Het antwoord op de vraag wat een model is kan bogen op een rijke traditie van het gebruik van modellen door wetenschappers in vele disciplines, van historici en filosofen tot economen, wiskundigen en technici. Baden-Fuller & Morgan (2010) presenteren drie interpretaties op het begrip model vanuit een reflectie op het gebruik van de term model in deze verschillende disciplines: als wijze voor classificatie, als onderzoeksobject en als receptuur voor toepassing. Deze drie interpretaties kunnen ook gebruikt worden om de verschillende definities van business modellen en het verschillend gebruik te duiden. We zullen deze drie interpretaties als leidraad nemen om tot een samenhangende typering te komen van het gebruik van business modellen.

Het business model als wijze voor classificatie

De eerste interpretatie van een model die Baden-Fuller & Morgan (2010) voorstellen, betreft een wijze van classificatie. Dit sluit aan bij onze intuïtie dat sommige situaties misschien wel uniek zijn maar ook weer niet totaal onvergelijkbaar zijn, dat wil zeggen gelijksoortig maar niet identiek. Dit maakt ook dat we kunnen leren van de ene situatie voor de volgende situatie door de overeenkomsten te zien en de individuele verschillen uit te filteren. Die overeenkomsten tussen individuele situaties kunnen we representeren als een model: een model is in deze optiek een meer generieke beschrijving van specifieke situaties. In die generieke beschrijving gaan details van de specifieke situatie verloren. Een model is dan ook

²⁰ Dit is deels een andere tweedeling dan Houtgraaf & Dekkers (2010) voorstaan. Zij maken een onderscheid tussen de invalshoek die de nadruk legt op hoe alle onderdelen van een organisatie samenhangen en een invalshoek gericht op verdienmodellen. Dit laatste wordt hier niet gevolgd, in plaats van de inperking tot verdienmodellen wordt deze invalshoek veel breder opgevat als de gerichtheid op waardecreatie. De beide invalshoeken zijn uiteindelijk met elkaar verbonden. Een business model met de potentie van een nieuwe dienst of product wordt pas serieus als het business model strategisch ingebed is in de organisatie en operationeel handen en voeten krijgt. Dat vergt een goede representatie van de organisatie (zie Houtgraaf & Dekkers, 2010).

per definitie een versimpelde vorm van een complexe situatie die het beschrijft (Osterwalder, Pigneur & Tucci, 2005). Door verschillende situaties op een vergelijkbare manier te beschrijven kan iets algemeen worden gezegd over al deze situaties en waarin ze zich onderscheiden van andere situaties. Een model dient hierbij om vergelijkbare situaties te groeperen en te classificeren als van een ander soort. Een model vangt dus zowel gelijkenis, van alle situaties die onder het model vallen, alsook definieert het een verschil, namelijk met andere modellen c.q. alle andere situaties die niet onder het model vangen.

Een voorbeeld van vergelijkbare situaties groeperen tot een bepaalde klasse is het spreken over bijvoorbeeld het 'franchise' model. Onder dit model worden dan organisaties gegroepeerd die werken op deze manier. Zaak is wel een goed niveau van generalisatie te kiezen. Een te ver doorgevoerde generalisatie leidt tot uitspraken die niet meer onderscheidend zijn, en een niet ver genoeg doorgevoerde generalisatie blijft te dicht bij de specifieke situatie waardoor er geen vergelijkbare situaties onder gegroepeerd kan worden. Indien we alle bedrijven in Amsterdam groeperen als 'bedrijf' is dit te weinig onderscheidend, terwijl de kaaswinkel in straat zus en zo weer te specifiek is. Maar groeperingen zoals 'horecabedrijven in Amsterdam' geeft een niveau aan dat los komt van een individueel geval maar dat ook onderscheidend is naar andere soorten bedrijven in Amsterdam. Voor zo'n groep van bedrijven kan dan naar overeenkomsten worden gezocht en worden vastgelegd in een model, bijvoorbeeld het verdienmodel van horecagelegenheden.

Deze interpretatie van model roept wel twee vragen op: Hoe komt de generalisatie tot stand? En: welke manier van classificeren wordt gehanteerd? Hoe de generalisatie tot stand komt hangt af het gekozen object van studie: indien gekeken wordt naar de emoties die mensen ervaren in bepaalde situaties dan krijg je 'emotiemodellen', indien gekeken wordt naar hoe organisaties geld verdienen dan krijgt je allerlei 'verdienmodellen' en indien gekeken wordt naar hoe organisaties zichzelf organiseren om hun producten en diensten te leveren dan krijg je allerlei 'organisatiemodellen'. Hierbij is het goed om in de gaten te houden op basis van welke criteria, indien die überhaupt geëxpliciteerd zijn, tot een abstractie van specifieke gevallen is gekomen. Bovendien benadrukt dit nog eens dat een model een relatief arbitraire constructie is. Door nieuwe inzichten, feiten, ervaringen en zienswijzen kunnen andere aspecten van een situatie belangrijk worden gevonden met als gevolg een andersoortig model.

De vraag naar de manieren waarop tot een classificatie kan worden gekomen, kent verschillende antwoorden. Een manier van classificeren is het werken met een taxonomie. Een taxonomie is een systematische indeling van dingen gebaseerd op observaties. Door het waarnemen van veel voorkomens worden deze voorkomens

op vele aspecten ingedeeld in overeenkomsten en verschillen. Vaak is het resultaat een hiërarchische indeling, zoals de taxonomie van het plantenrijk en van het dierenrijk. Zoogdieren worden onderscheiden in insecten, insecten kunnen weer opgedeeld worden in spinnen en vliegen, en vliegen weer in huisvliegen en muskieten, et cetera. Het systematische zit in het benoemen en definiëren van de verschillende hiërarchische niveaus zoals 'klasse', 'orde' 'soort' en 'variëteit'. Ook binnen bijvoorbeeld bibliotheken wordt veel gewerkt met taxonomieën om bijvoorbeeld boeken in te delen om deze sneller en makkelijker te kunnen ontsluiten, zoals de NUR-code. We spreken dan over verschillende 'soorten' boeken (kinderboeken, literaire fictie, reizen, et cetera). Ook bijvoorbeeld Yahoo Directories is te zien als een (simpele) taxonomie.

Een andere manier van classificeren is het werken met een typologie. Dit lijkt erg op een taxonomie en vaak worden de termen ook onderling verwisseld. Dit is begrijpelijk omdat het resultaat van een taxonomie en een typologie vaak hetzelfde is, namelijk een classificatie. Het proces waartoe tot een classificatie wordt gekomen is echter anders. Waar bij een taxonomie men begint vanuit geobserveerde en verzamelde voorkomens, begint men bij een typologie vanuit een concept. Men bedenkt welke onderscheidende eigenschappen eventuele voorkomens normaliter zouden kunnen bezitten en gaat vervolgens de daadwerkelijke voorkomens volgens deze regels indelen. Er wordt dan gesproken van 'typen' (in tegenstelling tot 'soorten' bij een taxonomie). Men kan zeggen dat taxonomieën empirisch oftewel inductief tot stand komen, en typologieën conceptueel oftewel deductief (Lambert, 2006; Baden-Fuller & Morgan, 2010). In tabel 2.4 zijn de belangrijkste verschillen tussen taxonomieën en typologieën opgesomd.²¹

Er zijn verschillende voorstellen gedaan om business modellen te classificeren. Zo zijn er volgens Lambert (2006) vanaf 1998 diverse pogingen gedaan om e-commerce business modellen te classificeren, met eigenlijk weinig succes. Niet alleen lopen taxonomieën en typologieën dwars door elkaar, ontbreekt nogal eens empirisch bewijs, maar de inspanningen leiden ook tot niet veel meer dan willekeurige en ongerelateerde lijstjes van business activiteiten op het internet. Een belangrijk gemis is vaak de criteria op grond waarvan tot de indeling in verschillende 'soorten' of 'typen' is gekomen. Deze ontbreken in het geheel of het

²¹ Een manier van classificeren, die door Baden-Fuller & Morgan (2010) niet wordt genoemd, is aan de hand van *family resemblance* en prototypen. Zie verder Reisberg (2007), Loken, Barsalou & Joiner (2008) en ook Van Vliet (1991) voor een toepassing van deze theoretische uitgangspunten over categorieën in het begrijpen van de mentale representatie en beleving van kunst, film en televisie.

Tabel 2.4: Verschillen tussen taxonomieën en typologieën (Lambert, 2006)

Taxonomy	Typology
General/natural classification	Specific/arbitrary/artificial classification
Categories (taxa) are empirically derived	Categories (types) are conceptually derived
Reasoning by inference	Reasoning by deduction
Many characteristics considered	Few characteristics considered
Quantitative classifications	Mostly qualitative classifications
Provides a basis for generalisation	Provides a basis for only limited generalisations

zijn maar een zeer beperkt aantal criteria. Dit leidt tot beweringen dat op grond van indelingscriteria zoals 'business actors' en 'business transactions' tot een volledige taxonomie kan worden gekomen. Lambert is hier terecht sceptisch over, het is zeer de vraag of zo weinig criteria ooit de veelzijdigheid en meerduidigheid kunnen bevatten die er in de werkelijkheid is.

Een vaak aangehaald voorbeeld van een classificatie van business modellen is die van Rappa (2004). Dit is echter een voorbeeld van wat Lambert "unstructured narrative" (2006, p. 5) zou noemen. Rappa geeft geen verantwoording op grond waarvan zijn taxonomie met negen categorieën (Tabel 2.5) tot stand is gekomen, niet anders dan dat business modellen voor het internet een combinatie zullen zijn van oude en nieuwe mogelijkheden. De negen categorieën zijn ook niet van een gelijke orde, zo treffen we business modellen aan die meer gaan over een rol in het netwerk (*brokerage, infomediary, community*), de manier om geld te verdienen (*advertising, merchant, affiliate, subscription, utility*) of over een vorm van distributie (*manufacturer*). Op zich hadden dit drie indelingscriteria kunnen zijn (netwerkkrol, omzet, distributie) voor een typologie, maar Rappa laat dit liggen. Een dergelijke typologie had waarschijnlijk ook meer recht gedaan aan de vele subcategorieën die Rappa noemt en die regelmatig de indruk wekken bij meerdere hoofdcategorieën thuis te kunnen horen. Als exploratie van verschillende voorkomens is

de inventarisatie van Rappa een nuttige inspanning, als classificatie schiet het schromelijk te kort.

Tabel 2.5: Business model classificatie volgens Rappa (2004)

Type of Model	Description
Brokerage model	Brokers are market-makers: they bring buyers and sellers together and facilitate transactions
Advertising model	Advertising messages are added to a website. The advertising model only works when the volume of viewer traffic is large or highly specialized
Infomediary model	Information intermediaries assisting buyers and/or sellers understand a given market
Merchant model	Wholesalers and retailers of goods and services. Sales may be made based on list prices or through auction
Manufacturer model	Manufacturers reach buyers directly and thereby compress the distribution channel
Affiliate model	Offers financial incentives (in the form of a percentage of revenue) to affiliated partner sites for purchase-point-click-through to the merchant
Community model	Based on user loyalty, with users having a high investment in both time and emotion
Subscription model	Users are charged for a periodic fee to subscribe to a service
Utility model	Based on metering usage, or a 'pay as you go' approach

Het business model als onderzoeksobject

Het 'franchise'-model van McDonalds representeert iets dat staat voor een categorie aan bedrijven die op deze manier werken. Maar onderzoekers vinden het niet altijd genoeg om te zeggen dat bepaalde situaties op elkaar lijken en er soorten of typen van business modellen zijn, ze willen ook weten hoe dat business model werkt, wat de kritische succesfactoren zijn en waarom. Daartoe wordt dan een typisch exemplaar genomen van een bepaalde soort waarnaar verder onderzoek wordt gedaan met de verwachting dat de uitkomsten van het onderzoek ook gelden voor de andere voorkomens van hetzelfde type. Onderzoek doen naar Google, Disney, Toyota, Easyjet of McDonalds, staat dan voor een bepaald soort business model, bijvoorbeeld het 'format franchise model' in het geval van McDonalds: "it is *the* model *for* business format franchising" (Baden-Fuller & Morgan, 2010, p. 164).

Dit is volgens Baden-Fuller & Morgan (2010) een tweede interpretatie van model: die waarbij het model gebruikt wordt voor onderzoek. Het model is dan een instrument om tot nieuwe inzichten te komen, hypothesen te toetsen en kennis te vergaren. Dit is een niet ongebruikelijke manier om modellen in te zetten: in de economie worden rekenmodellen gebruikt om bepaalde effecten door te rekenen, in de biologie wordt de fruitvlieg als voorbeeldorganisme gebruikt om bepaald gedrag te bestuderen en in de psychologie worden mentale modellen gebruikt om denkprocessen te onderzoeken. Vaak bestaat het onderzoek uit de vraag 'what if?': wat als ik dit aspect van het model manipuleer (een economische variabele, een DNA-sequentie, een bepaalde premisse in het denken), wat gebeurt er dan, welk effect heeft dit? Het is dus belangrijk dat het model deze mogelijkheid van onderzoek c.q. manipulatie geeft. Met de resultaten van het onderzoek kan de theorie bijgesteld worden en kan bekeken worden of het effect zich ook in de echte wereld, en niet alleen in de context van het model, voordoet.

Met de opkomst van de reeds gememoreerde academische aandacht voor business modellen verschijnt er ook onderzoek dat nadrukkelijk gericht is op het analyseren en begrijpen van business modellen. Een voorbeeld hiervan is de studie van Amit & Zott (2001). Zij proberen de ontwikkeling ten aanzien van nieuwe business die ontstaat op het internet te verklaren. Deze virtuele markten kenmerken zich onder andere door hoge connectiviteit, een focus op transacties, een groot bereik, het grote belang van informatie(goederen) en sterk gereduceerde kosten van informatieverwerking. Hierdoor zijn nieuwe manieren van waarde creëren mogelijk, nieuwe vormen van samenwerking and real-time aanpassing van diensten en informatie. De bestaande verschillende theoretische gezichtspunten over waardecreatie, zoals van Porter, Schumpeter, RBV (*Resource-Based View*) en de

Transaction Cost Economics (TCE) aanpak, schieten volgens hen tekort: "We believe that the business-model construct is useful because it explains and predicts an empirical phenomenon (namely, value creation in e-business) that is not fully explained or predicted by conceptual frameworks already in existence" (2001, p. 511). Via een analyse van 59 e-business firms komen ze tot vier 'value drivers' voor e-business: *transaction efficiency* (verlaging van de transactiekosten), *complementarities* (bundelen van diensten en goederen, bijvoorbeeld bij het online boeken van een reis het ook aanbieden van weerinfo, wisselkoersen, overige reisinfo, et cetera), *lock-in* (herhaaldelijk afnemen van diensten door consumenten, en in stand houden van strategische partnerships) en *novelty* (niet alleen in de vorm van nieuwe producten en marketing maar ook in de vorm van nieuwe soorten transacties, bijvoorbeeld *customer-to-customer auctions* van eBay). Op basis van de analyse komen ze tot het volgende voorstel: "we propose the business model construct as a unifying unit of analysis that captures the value creation arising from multiple sources. The business model depicts the design of transaction content, structure, and governance so as to create value through the exploitation of business opportunities" (2001, p. 494/495).

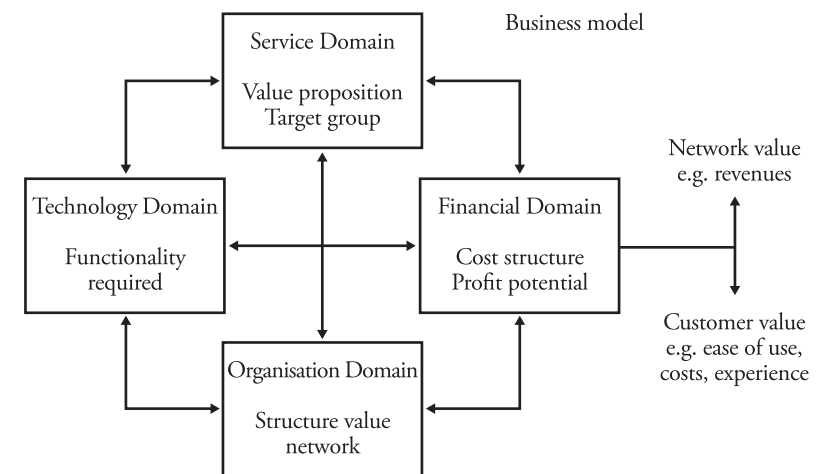
De analyse van business modellen uit zich namelijk ook in een zoektocht die gericht is op volledigheid (alle relevante componenten kunnen benoemen) en samenhang (onderlinge afhankelijkheden van de componenten). Het in kaart brengen van alle relevante componenten van een business model leidt tot menig lijstje en ook metastudies die proberen de componenten te isoleren die door meerdere studies worden voorgesteld (zie bijvoorbeeld Shafer, Smith & Linder, 2005). Componenten van business modellen die dan met regelmaat boven komen drijven zijn componenten zoals de waardeproposities, samenwerkingspartners en het waardenetwerk, de kanalen die gebruikt worden en voor welke marktsegmenten ze gebruikt worden, *key resources* en *key processes*, en de kosten en opbrengsten: *profit formula* (Doganova & Eyquem-Renault, 2009; Johnson, Christensen & Kagermann, 2010; Teece, 2010; Zott, Amit & Massa, 2011).

Naast deze lijstjes ontstaan er ook modellen van business modellen die kijken naar overkoepelende componenten en de samenhang daartussen. Een voorbeeld hiervan is het STOF-model. Het STOF-model beschrijft business modellen vanuit vier samenhangende domeinen: Service domein, Technisch domein, Organisatie domein en het Financiële domein (zie figuur 2.4). Aan deze vier domeinen ontleent de methodiek haar naam. Deze vier domeinen zijn als volgt te omschrijven:

- Service domein: een beschrijving van de dienstverlening, de waardepropositie (de toegevoegde waarde van de dienstverlening) en het marktsegment waarop het aanbod is gericht.

- Technische domein: een beschrijving van de technische functionaliteit en architectuur die nodig is om de dienstverlening te realiseren. Bijvoorbeeld bij mobiele diensten: de authenticatie van gebruikers, het beheer van profielen en de privacy van gegevens.
- Organisatie domein: een beschrijving van de structuur van het netwerk van betrokken partijen dat nodig is om de dienst te creëren en aan te bieden, alsmede de positie van de organisatie binnen het waardenetwerk en de hulpmiddelen en capaciteit die nodig zijn om de dienst te leveren.
- Financiële domein: een beschrijving van de manier waarop het waardenetwerk inkomsten wil genereren uit een bepaalde dienstverlening, en van de manier waarop risico's, investeringen en opbrengsten worden verdeeld onder de verschillende actoren in een netwerk.

Figuur 2.4: Het STOF-model (Haaker, 2012)



Het STOF-model is niet alleen een gestructureerde manier om de verschillende componenten van een business model te beschrijven, maar is ook onderdeel gemaakt van een ontwerpmethode voor business models: de STOF-methode. STOF is een methode om organisaties te helpen hun 'business' systematisch te modelleren.²² De STOF-methode is gericht op netwerken van organisaties en legt de nadruk op het ontwerpen van diensten die gebruik maken van innovatieve technologieën. De methode helpt om een complexe, bedrijfsoverschrijdende samenwerking tussen organisaties te ontwikkelen en innovatieve ICT diensten te

exploiteren. Uitgangspunt van de methode is dat uiteindelijk alle business modellen gaan over het creëren van waarde voor de klant. Organisaties bieden diensten aan die de wensen van de klant bevredigen en een toegevoegde waarde hebben voor die klant. Centrale vraag is dan ook: hoe ontwikkel je een succesvol business model met waarde voor klanten en samenwerkende aanbieders? Het gehele proces van de STOF-methode is iteratief. De realiteit is namelijk dat het ontwikkelen van een business model een heen en weer springen is tussen inzichten in waardeproposities, het bedenken van oplossingen en het evalueren van die oplossingen. De uitkomst van de vier stappen is een levensvatbaar en uitvoerbaar business model. Dit is geen garantie voor succesvolle business maar door gebruik te maken van een systematische methode is de kans verkleind dat belangrijke aspecten over het hoofd worden gezien.

Het business model als toepassing

Een derde interpretatie van model volgens Baden-Fuller (2010) legt de nadruk op de praktische toepasbaarheid: het model als een recept dat beschrijft hoe en met welke ingrediënten (assets, producten, doelgroepen, technologieën, et cetera) tot een succesvol product of dienst kan worden gekomen. Het model is een te kopiëren format dat zichzelf bewezen heeft, maar dat tegelijkertijd variatie en innovatie toelaat om tot een eigen en nieuwe invulling te komen. Het format geeft aan welke elementen belangrijk zijn, hoe ze samenhangen en hoe ze georganiseerd en geïntegreerd kunnen worden. Om in de beeldspraak te blijven: aan de hand van een recept kan een gerecht worden bereid, door te variëren kan er toch een eigen draai aan het recept worden gegeven. Er komen nieuwe recepten (business model toepassingen) doordat de smaak verandert (doelgroepen), nieuwe ingrediënten beschikbaar komen (assets) of door creatieve geesten zoals chef-koks (ondernemers). Een voorbeeld is de ontwikkeling van een 'Spotify' voor e-books, waarbij het model van een abonnement voor ongelimiteerd gebruik voor muziekstreaming (of videostreaming: Netflix) wordt toegepast op een ander domein, ebooks in dit geval.

Een goed voorbeeld hiervan is het Business Model Canvas dat is ontwikkeld door Alex Osterwalder en Yves Pigneur en gebaseerd op het proefschrift van Osterwalder uit 2004. Het is uitvoerig beschreven in hun boek *Business Model Generation* (2010). Het Business Model Canvas is een visueel instrument om een

(nieuw) business model te verkennen. Het canvas bestaat uit negen componenten die in onderlinge samenhang alle aspecten van het business model beschrijven zoals klantsegmenten, waardepropositie, partners, kosten et cetera. Doordat het letterlijk een leeg canvas is met de negen componenten als enige structurering geeft het alle ruimte om nieuwe diensten te ontwikkelen maar ook bestaande (succesvolle) diensten zoals van Google, Skype en anderen te analyseren en patronen te herkennen waarop gevarieerd kan worden. Het Canvas, met zijn laagdrempelige invalshoek en visuele ondersteuning, is een methode die middels workshops door veel organisaties is omarmd. Wel moet opgemerkt worden dat een ingevuld canvas nog geen business model is, dat vereist aanzienlijk meer (kwantitatieve) analyse, onderbouwing en verantwoording. Uit de praktijk blijkt ook dat het canvas te weinig aandacht heeft voor concurrentieanalyse. Een voorbeeld dat Kwakman & Smeulders (2013) geven is het ontwikkelde business model voor de Kanaaltunnel dat er uitstekend uitzag maar waarbij geen rekening was gehouden met de reactie van veerboot-exploitanten om hun prijzen te verlagen. Hierdoor was de vraag aanzienlijk kleiner dan verwacht. Dit heeft te maken met de positionering van business models ten opzichte van de strategie van een organisatie (zie verder).

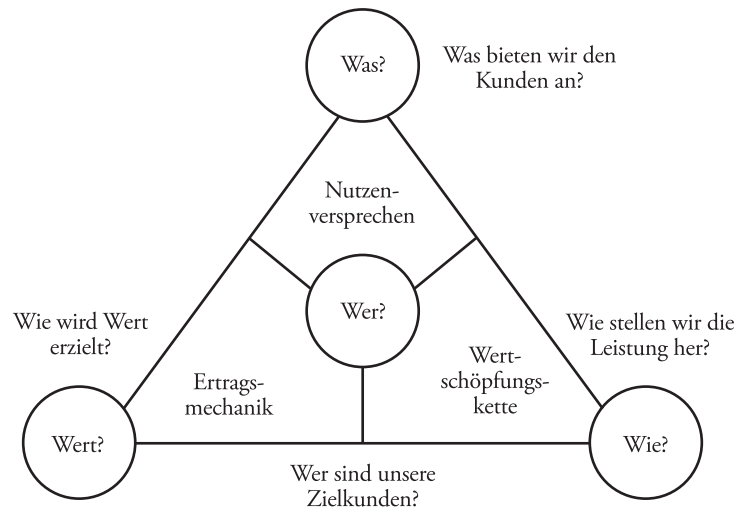
Een vergelijkbaar maar minder bekend voorbeeld is het werk van Grassmann, Frankenberger & Csik (2013). Hun conceptualisering van het business model bestaat uit vier centrale vraagstellingen (Figuur 2.5): 1) Wie is de klant? Of welke klantsegmenten worden onderscheiden; 2) Wat wordt er aangeboden? Oftewel de waardepropositie; 3) Hoe wordt de waardepropositie waargemaakt? Oftewel de activiteiten, processen, resources en capabilities van een organisatie om te leveren wat ze beloven, de waardeketen; 4) Hoe wordt er (financiële) waarde gecreëerd? Oftewel de kostenstructuur en de inkomstenstromen: het verdienmodel. Dit zijn allemaal herkenbare componenten die we al eerder zijn tegengekomen. Wat de onderzoekers vervolgens hebben gedaan is vanuit een analyse van honderden business innovaties patronen afleiden die ten grondslag hebben gelegen aan business innovation. Uiteindelijk komen ze zo tot 55 patronen die gezien kunnen worden als 'recepten' die toegepast kunnen worden en waarop gevarieerd kan worden. Ook vanuit hun constatering dat vele innovaties bestaan uit een 'hercombinatie' van reeds bestaande concepten. Voorbeelden van dergelijke patronen zijn het 'razor and blade pattern' met als bekendste voorbeeld Gillette (het scheermes gratis weggeven en de scheermesjes duur verkopen), het abonnementsmodel, crowd-sourcing, *experience selling* et cetera (zie verder).

Het business model in samenhang

De conclusie van Baden-Fuller & Morgan (2010) is dat de term model een 'mul-

²² De STOF-methode is vanaf 2002 actief ontwikkeld door het Telematica Instituut (later Novay) en TU Delft in verschillende onderzoeksprojecten zoals Freeband, BiTa en B4U. Zie: Bouwman, de Vos & Haaker (2008); Faber & de Vos (2008) en Haaker (2012). De beschrijving hier van de STOF-methode is grotendeels gebaseerd op de samenvatting ervan in Van Vliet et al. (2013).

Figuur 2.5: De magische driehoek: business model definitie
(Grassmann, Frankenberger & Csik, 2013)



tivalent character' heeft en de drie gegeven interpretaties elkaar niet uitsluiten: "We are not suggesting that business models are models in just one of these senses, or play just one of these roles, because these senses and functions are not mutually exclusive. Business models are not recipes *or* scientific models *or* scale and role models but can play any - or all - of these different roles for different firms and for different purposes: and will often play multiple roles at the same time. This explains not only why the idea of business models seems to be so pervasive and yet also so challenging to grasp, but at the same time why the concept is so potentially rewarding for the future of management research." (p. 168). Zo kan het 'YouTube model' of het 'Dell-model' als abstractie worden beschouwd waar onderzoek naar gedaan kan worden, maar evenzo goed kan het worden gezien als een recept voor de ontwikkeling en uitrol van een vergelijkbare dienst, of een variatie erop door het in een andere context toe te passen. Wat jammer is aan de analyse van Baden-Fuller & Morgan is dat ze de drie interpretaties van model niet in hun onderlinge relatie bekijken. Soms doen ze dit wel in hun beschrijving van een specifiek geval maar ze doen dit niet systematisch. Die onderlinge relatie van de verschillende interpretaties van het begrip model kan ons helpen de verschillende ideeën over en definities van business modellen in samenhang te zien. En die onderlinge relaties tussen de drie modelinterpretaties zijn wel degelijk te leggen. We zullen dit laten zien aan een studie van Osterwalder,

Pigneur & Tucci (2005) en op basis van een eigen voorstel.

Osterwalder, Pigneur & Tucci (2005) constateren dat er veel verschillende opvattingen zijn over business modellen en ook dat de term wisselend wordt gebruikt wat tot allerlei (theoretische) verwarring leidt. Volgens hen zijn de verschillende opvattingen terug te brengen tot drie categorieën die in een hiërarchische relatie tot elkaar staan:

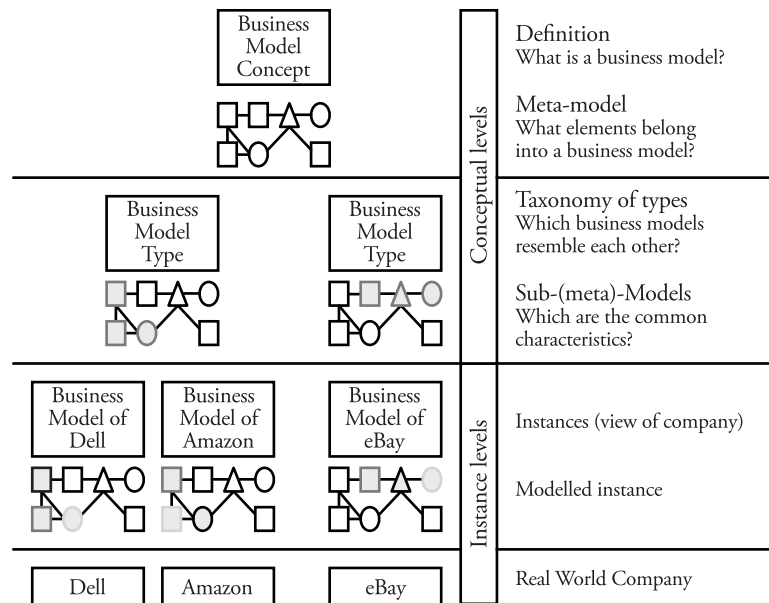
- 1) Een opvatting die business modellen ziet als een abstracte beschrijving van alle bedrijfsactiviteiten in de werkelijkheid. Hierbij gaat het om de componenten en hun onderlinge samenhang te beschrijven en te modelleren. Zo ontstaan allerlei (meta-)modellen van business modelling.
- 2) Een opvatting die business modellen ziet als een uiteenvallend in verschillende abstracte typen van business models. Hierbij gaat het om het categoriseren van dezelfde voorkomens die een aantal kenmerken met elkaar delen. Zo ontstaan allerlei typologieën en taxonomieën van business models.
- 3) Een opvatting die business modellen ziet als de conceptualisering van een bepaalde bedrijfsactiviteit in de werkelijkheid. Hierbij gaat het om een beschrijving en representatie van een 'echt geval'. Zo ontstaan allerlei business model beschrijvingen van verschillende organisaties (Dell, Amazon, General Motors, et cetera).

De hiërarchische relatie is die van abstractie (zie figuur 2.6): van conceptuele beschrijving van individuele gevallen (niveau 3) tot conceptualisering van categorieën of typen (niveau 2) en een generieke conceptualisering van een meta-model van het business model (niveau 1). Daarmee is ook gezegd dat ieder niveau een bepaalde toegevoegde waarde heeft in het spreken over business modellen. Volgens Osterwalder, Pigneur & Tucci (2005) is het echter wel verstandig om conceptueel onderscheid te maken tussen deze verschillende niveaus om zo eventuele spraakverwarring voor te zijn of te kunnen duiden.

De driedeling in Osterwalder, Pigneur & Tucci (2005) verschilt niet wezenlijk van de driedeling in de interpretatie van het begrip model die we eerder bij Baden-Fuller & Morgan (2010) hebben aangetroffen (zie tabel 2.6).²³ De interpretatie van model als manier om te classificeren komt overeen met het tweede niveau bij Osterwalder, Pigneur & Tucci (2005) aangezien daar gesproken wordt over het

²³ Baden-Fuller & Morgan (2010) verwijzen in hun studie niet naar het artikel van Osterwalder, Pigneur & Tucci (2005).

Figuur 2.6: Hiërarchie van business modellen (Osterwalder, Pigneur & Tucci, 2005)



abstractieniveau van een taxonomie. De interpretatie van model als onderzoek komt overeen met het derde niveau bij Osterwalder et al. omdat het hierbij gaat om het benoemen van componenten en het analyseren van hun onderlinge samenhang. De interpretatie van model als toepassing komt overeen met het eerste niveau bij Osterwalder et al. Omdat het hier gaat om individuele instanties c.q. bedrijven en hun business model.

De verschillende perspectieven c.q. gelaagdheid die Baden-Fuller & Morgan (2010 en Osterwalder, Pigneur & Tucci (2005) onderscheiden komen nagenoeg naadloos overeen met alom bekende verschillende onderzoeksfases (Figuur 2.7). Een eerste fase van beschrijven van observaties en deze categoriseren c.q. classificeren op basis van taxonomische of typologische uitgangspunten. Een dergelijke systematische beschrijving maakt dat een gemeenschappelijk taal ontstaat om over voorkomens te praten en er ontstaat ook een gedeelde opdracht waarover een verklaring nodig is in die zin dat duidelijk wordt wat het onderzoeksobject is. Een tweede fase waarin analyseren en verklaren centraal staan. De gerichtheid is op het blootleggen van waarom en hoe de beschreven voorkomens in de verschillende categorieën werken zoals ze werken. Het gaat hierbij om het vergroten van kennis

Tabel 2.6: Vergelijkende perspectieven op business modellen

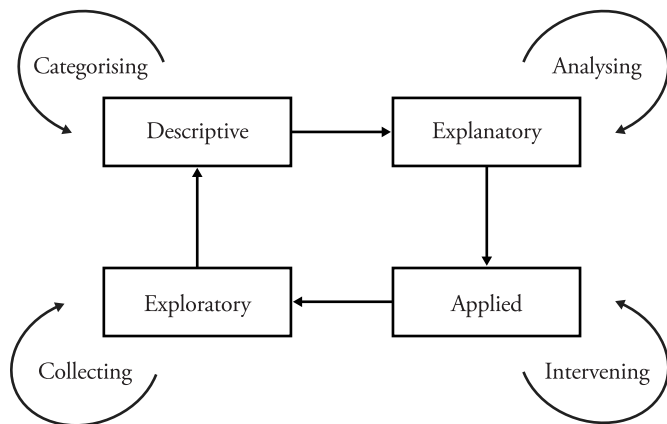
Business modellen perspectieven	Baden-Fuller & Morgan (2010)	Osterwalder, Pigneur & Tucci (2005)	Van Vliet (2014)
1	Classificatie	Niveau 2: Taxonomy of types	Beschrijvend
2	Onderzoek	Niveau 3: Meta-model	Verklarend
3	Toepassing	Niveau 1: Instances	Toegepast
4			Explorierend

over de werking en de condities waaronder bepaald gedrag wordt vertoond. Een derde fase van toepassing waarbij de vergaarde kennis wordt gebruikt om tot interventies te komen in de werkelijkheid bijvoorbeeld door een nieuwe dienst te lanceren. De belangrijkste vraagstukken die zich dan voordoen hebben betrekking op implementatie: hoe te komen van een modelmatige omschrijving tot een real-life service. Hieraan kan een vierde, of eigenlijk nulde, fase worden toegevoegd, namelijk die van exploratie. Er zijn onderzoekers die de jungle intrekken of de diepzee verkennen om nieuwe 'soorten' te ontdekken, deze verzamelen en daarmee vragen stimuleren of het om 'echt' nieuwe soorten gaat of een variëteit op een bestaande soort. Op gelijke wijze vindt er een continue exploratie plaats van nieuwe diensten en producten waarbij we ons kunnen afvragen of dit nieuwe soorten zijn of variaties op een bestaande soort. Is crowdfunding een nieuw type van business model of een variatie op een bestaand model? Is het 56ste business model (Gassmann, Frankenberger & Czik, 2013) te zien in nieuwe diensten zoals SnappCar of Hapifork?

De indruk kan nu ontstaan dat na een analyse en typering van de verschillende perspectieven op business modellen we klaar zijn. Een business model is echter geen op zich staand ding, het heeft iets treurigs om een business model uiteindelijk te laten samenvallen met een verzameling post-its op een flip-over of canvas. Niet in de laatste plaats door de vraag 'wat nu?' die zich dan opdringt. Een busi-

ness staat in een bepaalde context waarvan we er hier drie kort zullen beschrijven: 1) de relatie met de organisatiestrategie en het operationele niveau, 2) de rol van het business model in het ontwerpproces van (nieuwe) diensten ten producten, 3) het externe 'gedrag' van business modellen op basis van interne componenten die onderscheiden kunnen worden.

Figuur 2.7: Onderzoeksfases als referentiemodel voor business model opvattingen



Het business model in context: tussen strategie en operatie

Een business model opereert in de context van een organisatie. Binnen een organisatie kunnen we verschillende niveaus onderscheiden waarbij de meest gebruikelijke onderverdeling die is van strategisch – tactisch – operationeel. Dit roept de vraag op waar het business model 'zit'. Als deze vraag al gesteld wordt dan is het meest voorkomende antwoord dat het business model tussen strategisch en operationeel geplaatst moet worden: "Het businessmodel is de verbindende laag tussen de strategische visie en de organisatie van de bedrijfsorganisatie. Het structureert en verbindt dus de strategie met de uitvoering" (Houtgraaf & Dekkers, 2010, p. 29)²⁴; "the business model explains how the activities of the firm work together to execute its strategy, thus bridging strategy formulation and implementation" (Zott, Amit & Massa, 2011, p. 1031); en "Business models can be positioned in between the strategic level of the boardroom and the operational level of functions and processes" (Haaker, 2012, p. 12).

Het business model valt niet samen met het strategische niveau: "a business model isn't the same thing as a strategy, even though many people use the terms interchangeably today" (Magretta, 2010, p. 11) maar is een doorvertaling daarvan: "it [business model] is the translation of strategic issues, such as strategic

positioning and strategic goals into a conceptual model that explicitly states how the business functions" (Osterwalder, Pigneur & Tucci, 2005, p. 4). Het business model zegt niets over in welke markten je actief moet zijn, over de organisatie-doelen die je nastreeft of de normen en waarden die je als organisatie hanteert, welke concurrenten je hebt en je marktpositie. Deze strategische keuzes zijn wel input c.q. sturend in het business model. Vandaar dat het zinvol is om te kijken hoe bijvoorbeeld strategische modellen samenhangen met business modellen. Hier wordt in de literatuur wel over nagedacht (bijvoorbeeld Teece, 2010). Zo geeft Haaker (2012) onder andere aan hoe Porter's vijfkrachtenmodel gekoppeld kan worden aan het STOF-model. Eenzelfde verkenning vinden we bij Osterwalder waar een relatie wordt gelegd tussen de Blue Ocean Strategy en het Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Het business model zelf moet ook weer doorvertaald worden naar een operationeel niveau: "Business model implementation and management include the 'translation' of the business model as a plan into more concrete elements, such as a business structure (e.g., Departments, units, human resources), business processes (e.g. Workflows (responsibilities) and infrastructure and systems (e.g. Buildings, ICT)). Furthermore, the implementation of the business model must be financed through internal or external funding (e.g., Venture capital, cash flow)" (Osterwalder, Pigneur & Tucci, 2005, p. 14). Zie Salaimani (2014) voor een uitgebreide analyse en uitwerking van deze doorvertaling van business modellen naar 'business operations' in genetwerkte omgevingen.

Het plaatsen van het business model tussen het strategische en operationele niveau lijkt tot de onvermijdelijke conclusie te leiden dat het business model zich op het tactische niveau bevindt. Dat is nog maar de vraag. In ieder geval valt het business model niet samen met het tactische niveau in die zin dat er meer 'tactische' vragen te stellen dan sec in een business model terechtkomen, bijvoorbeeld over human resource management en over monitoring (prestatie-indicatoren en

²⁴ Houtgraaf & Dekkers (2010) zijn niet helder in hun verdere uitwerking doordat ze het business model op andere momenten niet alleen zien als 'verbindende laag' tussen strategie en operatie maar ook als de bedrijfsstrategie en bedrijfsorganisatie omvattend, zie bijvoorbeeld figuur 2.1 op pagina 30 en figuur 3.7 op pagina 50, de uitspraak "Het [businessmodel] omschrijft dus ook de relevante strategische en operationele componenten" (p. 31), en de herhaaldelijke woordkeuze dat een businessmodel 'ook' de verbindende architectuurlaag 'omvat', suggererend dat het businessmodel ook nog andere lagen omvat (strategie en organisatie). Verder in het boek wordt ook nadrukkelijk gesproken over het 'complete' en 'totale' businessmodel waaronder alledrie de componenten wordt verstaan: strategie, verbindende architectuurlaag en bedrijfsorganisatie. Deze 'totale' definitie van businessmodel wordt hier niet gevolgd, de gelaagdheid wel.

verantwoordingssystematiek). Casadesus-Masanell & Ricart (2010) presenteren een raamwerk om de concepten van strategie, business model en tactiek ten opzichte van elkaar te positioneren. Hierbij verwijst strategie naar "a firm's contingent plan as to which business model it will use" (p. 204) op basis van de doelen die het heeft en een aantal essentiële keuzes die de organisatie maakt ten aanzien van 'policies, assets and governance'. Het business model is de feitelijke reflectie van de strategie. Het verschil is dat een strategie kan en moet reageren op onvoorziene omstandigheden (crisis, concurrenten, et cetera) die tot een mogelijke verandering van het business model leidt: "a business model is a direct result of strategy but is not, itself, strategy" (p. 212). Het tactische niveau verwijst naar een verdere verbijzondering van de keuze die nog open zijn in het business model. De gratis krant Metro heeft op het tactische niveau nog keuzes te maken over advertentiekosten, hoeveelheid advertenties et cetera, maar Metro kan niet tornen aan het uitgangspunt van gratis voor de lezer en dus niet variëren in prijs, dat staat vast in het business model. Een mobiele operator of een budget airline organisatie kan vanuit het uitgangspunt van 'low price' beleid nog wel spelen met de prijs. Bij Casadesus-Masanell & Ricart zit (2010) het business model dus tussen strategie en tactiek in.

Ook in het mediastrategiespel wordt het business model geplaatst tussen het strategische en tactische niveau (Van Vliet et al., 2013). Het mediastrategiespel wil tegemoet komen aan de terugkerende vragen over de mogelijkheden en noodzaak van nieuwe communicatiemiddelen die zich steeds sneller lijken te manifesteren, met als meest evidente voorbeeld social media. Met het mediastrategiespel wordt een methode aangereikt om tot een integrale afweging te komen van de na te streven doelen, de in te zetten instrumenten, de te ondernemen activiteiten en de te verwachte resultaten in de communicatie van een organisatie. Deze vier generieke stappen in het spel - doelen, instrumenten, activiteiten en resultaten - zijn gekoppeld aan de stappen: strategisch, tactisch en operationeel. Hieraan is nog de fase van impact toegevoegd. Daarnaast worden er in het werkboek bij het spel verschillende modellen aangereikt om de overgang van de ene stap naar de volgende stap zo effectief mogelijk te maken. Aanleiding hiervoor was de terugkerende opmerking bij de evaluatie van het spel "hoe nu verder?". Een kwartet samenstellen van doel-instrument-activiteit-resultaat is één ding, de gekozen oplossing vervolgens ook daadwerkelijk implementeren is iets anders. Hiertoe worden verschillende bestaande modellen aangereikt. Een eerste set van modellen in het werkboek heeft te maken met de ontwikkeling of aanpassing van de visie, missie en strategie van de organisatie. Dit is direct van belang voor het kunnen afleiden en vaststellen van de organisatiedoelen. Een tweede set van modellen helpt bij het zo goed mogelijk doorvertalen van een doel naar een instrument. Hiertoe worden

verschillende methoden van business modellen beschreven om na te kunnen gaan of de organisatie erin slaagt toegevoegde waarde voor de klant te creëren. De derde set van modellen betreft het zo effectief mogelijk inzetten van een bepaald instrument in concrete activiteiten. De keuze voor bijvoorbeeld een campagne als instrument laat de vraag onverlet hoe een campagne zo effectief mogelijk in te zetten. De laatste set van modellen gaat over het systematisch kunnen meten van resultaten met behulp van prestatie indicatoren. De uitkomsten daarvan kunnen leiden tot een bijstelling van de strategie van de organisatie. Business modellen worden in het mediastrategiespel dus gepositioneerd tussen het strategische en het tactische niveau in.

Het business model in context: van scenario-analyse naar stappenplan

Een business model staat steeds onder spanning: "keeping the model viable is also likely to be a continuing task" (Teece, 2010, p. 174). Die spanning zit niet alleen in het spel tussen strategie (doen we de goede dingen) en operatie (doen we de dingen goed) maar ook in de context waarin het opereert. Een context met concurrenten, nieuwe wetgeving, introductie van nieuwe technologie, veranderend consumentengedrag en met producten (informatie, digitale content) waarvan de waarde niet altijd even makkelijk te vermarkten is. Daarmee is in feite gezegd dat ieder business model tijdelijk is: "Once a business model is successfully established, changing technology and enhanced competition will require more than defence against imitation. It is also likely that even successful business models will at some point need to be revamped, and possibly even abandoned" (Teece, 2010, p. 189). Voorbeelden van dergelijke evoluerende business models zijn bijvoorbeeld het verdienmodel voor het zoeken op internet dat van een betaling per opdracht naar een abonnementsconstructie ging en uiteindelijk naar gratis met advertenties; of hoe Amazon is omgegaan met 'third-party sellers', van aparte shops naar aparte gedeeltes op de webpagina van Amazon naar een integratie in de eigen pagina van Amazon (McGrath, 2010).

Er zijn genoeg voorbeelden voor handen van bedrijven die onvoldoende in staat waren te reageren op ontwikkelingen en hun business model niet (op tijd) aanpaste. Klassieke voorbeelden zijn Kodak en digitale fotografie, Blockbuster en videostreaming, autonavigatie en de opkomst van navigatie op mobiele telefoons en de platenindustrie en muziekdiensten zoals Napstar, iTunes en Spotify. Chesbrough (2010) haalt het voorbeeld aan van Xerox. Xerox hanteerde een business model waarbij de inkomsten niet zozeer zaten in de kopieermachines als wel in de *consumables* (toner and paper). De technologische zoektocht was gericht op het sneller kunnen kopiëren en ook een langere uptime voor de machines zodat er meer papier en inkt verbruikt zou worden. Technologieën die niet in dit business

model paste werden niet verder door Xerox geëxploiteerd maar door anderen te gelde gemaakt (*point-and-click interface*, ethernet, postscript, et cetera).

Het gaat natuurlijk ook om organisaties met bestaande business models die aangepast en/of verlaten moeten worden, en dat is niet eenvoudig: "it involves cannibalizing existing sales and profits or upsetting other important business relationships" (Teece, 2010, p. 182). Hierin zijn verschillende aspecten te onderkennen.²⁵ Allereerst moet er de aandacht zijn voor "early detection of any erosion of their business model will be at a premium for company leaders" (McGrawth, 2010; p. 256), bijvoorbeeld door te monitoren of bepaalde klantgroepen niet bediend worden, waar *commoditization* plaats vindt, wat de concurrentie doet, et cetera (Johnson, Christensen & Kagermann, 2010; Zook, 2010). Er zal ook gekeken moeten worden in welke mate het business model aangepast moet worden, het is namelijk mogelijk producten te introduceren op de markt die concurrenten op achterstand zetten maar weinig fundamentele aanpassingen behoeven in het eigen business model, zoals de Swiffer van Procter & Gamble (Johnson, Christensen & Kagermann, 2010). Linder & Catrell (in Osterwalder et al. 2005) onderscheiden vier verandermodellen: *realization models*, *renewal models*, *extension models* en *journey models*. Met toenemende mate waarin de 'core logic' van het business model verandert.

Niet onbelangrijk is om de weerstand te identificeren vanuit de bestaande organisatie om het bestaande business model te verlaten. Het bestaande business model is 'ingeregeld' in de organisatie, alle resources gaan er naar toe, mensen ontleen er status aan, het geeft (financiële) zekerheid, et cetera (Chesbrough, 2010). Het is niet eenvoudig die weerstand weg te nemen: "new models are often designed for customers that an incumbent doesn't serve, at price points they would consider unattractive, and builds on resources that they don't have; from the perspective of an established firm, new models can look positively unattractive" (McGrawth, 2010, p. 257). Tot slot moet er ook ruimte zijn te experimenteren met nieuwe business models en een bepaald risico te willen nemen ook omdat het nieuwe business model per definitie een aantal onzekerheden kent: "It is difficult, however, to plan analytically for which new models will supplant old ones, since so many of the variables relevant to their success are unknown at the outset" (McGrath, 2010, p. 252). Het is moeilijk om een nieuwe business model

in 1x goed te krijgen: Netflix gooide zijn pay-per-rental model het raam uit en verving dit door een abonnementsmodel (de 'Marque program') aangevuld met een *next day delivery service* voor 90% van hun abonnees, waarbij er gezocht werd naar een goede balans van diensten (ongelimiteerd lenen maar maximaal 3 in bezit) en prijsstelling. Dit vraagt om een lerende experimenterende instelling van de organisatie en dat is niet iedere organisatie gegeven.

Om tegemoet te komen aan de geschetste dilemma's en uitdagingen zijn er verschillende voorstellen gedaan hoe hier om te gaan in relatie tot business models. Een voorbeeld hiervan is de 'Discovery-Driven approach' (McGrath, 2010; McGrath & MacMillan, 2010) waarin aannames in business model expliciet gemaakt worden, getest, geëvalueerd en bijgestuurd aan de hand van allerlei criteria en checklists. Een ander voorbeeld is de 'St. Gallen Business Model Navigator', een methode om via recombinate snel tot nieuwe business modellen te komen gebaseerd op terugkerende patronen in business modellen (Grassmann, Frankenberger & Csik, 2013).

In Haaker (2012) wordt een vierfase ontwerpproces voorgesteld voor business modellen. Een systematische en praktische methode om de vraag te beantwoorden hoe business modellen 'viable' blijven op de lange termijn oftewel robuust zijn. Door allerlei ontwikkelingen is het belangrijk om de juiste aanpassingen op het juiste moment door te voeren om competitief te blijven en blijvend te kapitaliseren op innovaties. Dit wordt door Haaker (2012) gevat in de aanduiding 'robuuste business modellen': "Robustness is the degree that a business model can deal with changing external circumstances" (p. 9). De vier fases in het ontwerpproces zijn:

- 1) Scenario-analyse. Een analyse van mogelijke relevante scenario's hoe de omgeving eruit ziet waarin de nieuwe dienst of product zal opereren. Scenario's geven inzicht in de onderliggende dynamiek die de toekomst bepalen en geven daarmee de mogelijkheid een gestructureerde discussie te voeren over toekomstige omstandigheden van het business model. Daarbij kunnen trends worden onderscheiden die een grote waarschijnlijkheid hebben van optreden en onzekerheden die minder zeker zijn. Van die onzekerheden worden mogelijke uitkomsten bepaald. Die mogelijke uitkomsten kunnen gebruikt worden bij het stresstesten (wat is het effect van die mogelijke uitkomsten op het business model) of om scenario's te maken op basis van bijvoorbeeld 2 onzekerheden en deze in een assenstelsel te kruisen met elkaar. Dit is een veel voorkomende manier om scenario's vorm te geven (zie hoofdstuk 2 voor voorbeelden).
- 2) Business modellen: het kiezen van een modelleringsmethode zoals de STOF-

²⁵ Deze aspecten zijn gerelateerd aan de zogenaamde *dynamic capabilities* van organisatie: "the sensing, seizing and reconfiguring skills that the business enterprise needs if it is to stay in synch with changing markets, and which enable it not just to stay alive, but to adapt to and itself shape the (changing) business environment" (Teece, 2010, p. 190).

methode of het Business Model Canvas van Osterwalder (zie eerder).

- 3) Stresstesting. De fase waarbij het business model en de daarin gemaakte aannames 'getest' worden, dat wil zeggen aan kritische analyse onderworpen wordt, op hoe het concept zich zal gedragen gegeven bepaalde ontwikkelingen. Hoe goed 'past' een business model bij de toekomstige business omgeving, als een manier om de kwaliteit van een business model te bepalen door het business model aan te houden tegen een aantal criteria en te beredeneren hoe het business model daar tegen bestand is door de zwaktes en sterktes te identificeren. Die criteria kunnen komen uit scenario-analyse, vastgestelde onzekerheden, succesfactoren of prestatie-indicatoren. Het resultaat van een stresstest kan gevisualiseerd worden in een zogenaamde 'heat signature' waarin onderdelen van het business model op groen of rood springen als ze wel of niet bestand zijn tegen de betreffende verandering.²⁶ Dit vergt altijd interpretatie en discussie, waarbij de kwaliteit hiervan afhankelijk is van de verzamelde expertise rond de tafel.
- 4) Roadmapping. De fase betreffende de transitie naar een nieuw business model en een beschrijving om tot een gewenst business model te komen middels te nemen stappen en kritische keuzes die daarvoor gemaakt moeten worden. Het gaat hierbij om veranderingen in het business model zelf en de activiteiten die nodig zijn om de veranderingen door te voeren. Veranderingen in het business model kunnen gaan om de lancering van een nieuwe dienst, een nieuwe markt benaderen of het gebruik van een nieuwe technologie. Deze veranderingen worden op hun consequenties bekeken voor het hele business model waarna er een doorvertaling plaatsvindt naar de noodzakelijke activiteiten om de transitie te bewerkstelligen. Dit kan gaan om nieuwe samenwerkingspartners vinden, additionele financiering, andere governance et cetera. De visualisatie van de roadmap bestaat uit kritische keuzes en 'points-of-no-return' in hun onderlinge afhankelijkheid en uitgezet in de tijd.

Het business model in context: interne componenten en extern gedrag

Een derde manier om het business model in context te plaatsen is door te kijken naar de interne componenten van het business model en de samenhang van die componenten. De selectie van componenten en hun onderlinge schikking bepaalt immers het externe gedrag van het business model: "to better understand business models, one needs to understand their component parts and their relationships"

²⁶ Zie ook GfK (2013) voor een vergelijkbare werkwijze bij het afzetten van bepaalde ontwikkelingen tegen persona's.

(Casadesus-Masanell & Ricart, 2010, p. 197). Een evident voorbeeld hiervan is de verwarring die er lange tijd is geweest over de relatie tussen business modellen en verdienmodellen. Veel definities van business modellen hebben het aspect van geld verdienen in zich (Lamberts, 2006; Houtgraaf & Dekkers, 2010), soms dermate dominant dat het business model samenvalt met het verdienmodel. Een dergelijke interpretatie van business model als verdienmodel bepaalt vervolgens het functioneren van het business model in zijn context: prijsmechanismen komen centraal te staan waardoor bijvoorbeeld scenario analyses zich zullen richten op prijsontwikkelingen en bestedingsgedrag, roadmapping richt zich op bijvoorbeeld prijselasticiteit, en de implementatie van het businessmodel richt zich op prijsinstrumenten (coupons, klantenkaarten, veilingen, et cetera).

Het onderzoek naar business modellen heeft duidelijk gemaakt dat een business model uit meerdere componenten bestaat, of het nu de negen componenten zijn in het Business Canvas van Osterwalder of de vier componenten in het STOF-model. Het business model valt dan ook niet samen met één component, hoe dominant zo'n component ook kan zijn. Het verdienaspect is een component binnen het business model maar valt er niet mee samen: "A business model refers primarily to value creation whereas a revenue model is primarily concerned with value appropriation" (Amit & Zott, 2001, p. 515). Dit geldt niet alleen voor het verdienaspect, een online community is niet een business model maar onderdeel van de klantrelatie (Osterwalder, Pigneur & Tucci, 2005); het Tupperware-model is een alternatieve manier van distributie (kleinschalige verkoopdemonstratie met lage distributiekosten en gerichte klantgroepen) maar is geen compleet business model.

Een innovatie van een product of dienst kan zich wel specifiek richten op één component van het business model. Een voorbeeld zijn leveranciers die geen winkels hebben maar alles via internet verkopen (Dell, Amazon, Bol), of vele kleine bedrijfjes die een nichemarkt bedienen omdat ze zich geen winkel kunnen veroorloven. Maar ook dan zullen andere componenten van het business model in ogenschouw moeten worden genomen om een totaal overzicht te krijgen van de ontwikkeling, introductie en exploitatie van een nieuwe dienst of product. Een dergelijke focus van de innovatie op één component geeft wel de mogelijkheid een inventarisatie te maken van waar met name innovatie wordt gezocht in een bepaalde sector, zoals bijvoorbeeld eerder is gepresenteerd middels de taxonomie op basis van het STOF-model van innovaties in de moderetail (zie eerder).

Er zijn diverse studies te vinden die inzoomen op bepaalde componenten in het business model en de mogelijke varianten van zo'n component beschrijven, zoals bijvoorbeeld verschillende distributiemodellen (Houtgraaf & Dekkers, 2010), verschillende varianten in het 'free' aanbieden van producten of diensten

(Anderson, 2009) of de werkingsmechanismen en verschijningsvormen van crowdsourcing als een manier om de klant te betrekken in het waardecreatieproces (Van Vliet et al., 2013b). In de recente analyse van Grassmann, Frankenberger & Csik (2013) worden 55 modellen gepresenteerd die een mix zijn van verdienmodellen, distributiemodellen, samenwerkingsmodellen en waardecreatie-modellen.

Door de dominantie van verdienmodellen in de discussie over business modellen zullen we onderstaand enkele soorten verdienmodellen beschrijven op basis van de overzichten in Rappa (2004), Lamberts (2006), Anderson (2009), Houtgraaf & Dekkers (2010) en Grassmann, Frankenberger & Csik (2013). Verdienmodellen doen uitspraken over de manier waarop een transactie plaatsvindt tussen koper en verkoper. Transacties zoals het kopen van een brood waarbij we geld ruilen tegen een product, namelijk het brood, of het kopen van een treinkaartje waarmee we een dienst kopen: het vervoer van A naar B. Dit soort transacties kunnen op diverse manieren vorm worden gegeven.²⁷

Abonnement (Subscription model): Een herkenbare manier van transacties is het abonnement, bijvoorbeeld op de krant, de inboedelverzekering of het lidmaatschap van de voetbalvereniging. Een abonnement is een relatief langdurige overeenkomst waarbij de klant producten of diensten over een bepaalde periode afneemt van de leverancier. Het voordeel voor de leverancier is dat deze verzekerd is van een bepaalde afname met vaak ook betaling vooruit. Bovendien heeft de leverancier een gegarandeerde klantenbinding voor een bepaalde periode waar hij verdere acties op kan zetten zoals speciale aanbiedingen voor leden, bijvoorbeeld ANWB-leden of NRC-abonnees. Voor de klant betekent een abonnement een gegarandeerde levering van het product of de dienst, die vaak goedkoper is dan de afname van een individueel product (een krant in de losse verkoop). We zien ook steeds meer abonnementen voor diensten ontstaan zoals leasecontracten voor auto's, overeenkomsten met schilderbedrijven voor het onderhoud, buitenschoolse opvang van kinderen, toegang tot online multiplayer games et cetera.

Verbruiksmodel (Utility model): Het verbruiksmodel is een transactie waarbij de

klant betaalt voor het gebruik van een bepaald product of dienst, waarbij dit gebruik wordt gemeten. In een internetcafé koop je tijd om van een internetverbinding gebruik te mogen maken, bij de self-service wasstraat koop je tijd om van de voorzieningen gebruik te mogen maken, met een treinkaartje koop je het gebruik van een zitplaats in een vervoermiddel om van A naar B te komen en in de meterkast van je huis wordt het elektriciteitsverbruik bijgehouden. Dit verbruik kan gebaseerd zijn op tijd of hoeveelheid. Het verbruiksmodel kan eenvoudig worden gecombineerd met het abonnementsmodel. Voor het elektriciteitsgebruik sluit je een abonnement af bij een energieleverancier maar je wordt afgerekend op daadwerkelijk gebruik, de leaseauto is 'vrij' tot een bepaald aantal kilometers, daarna moet je bijbetalen, je sluit een abonnement voor buitenschoolse opvang maar extra uren die je afneemt moeten bijbetaald worden, als je belminuten van je mobiele abonnement op zijn dan gaat de 'teller' pas echt lopen.

Lokaasmodel (Bait and hook model / prisonersstrategy): In dit model wordt allereerst een transactie bewerkstelligd door een aantrekkelijk en relatief goedkoop basisproduct aan te bieden aan de klant (de *bait*), zoals een printer, een scheerapparaat, een koffiezetapparaat of gameconsole, om vervolgens de klant te dwingen dure onderdelen die je ervoor nodig hebt te kopen, zoals inktpatronen, scheermesjes, cups of videogames (de *hook*). Straalmotoren voor commerciële vliegtuigen zijn relatief goedkoop, maar onderhoud en onderdelen niet, bovendien is dat een gegarandeerde inkomstenstroom door de lange levensduur van straalmotoren (Teece, 2010). Uit dit laatste haalt de leverancier dan de winst en een zekere klantenbinding omdat de onderdelen alleen bij die leverancier te kopen zijn en niet uitwisselbaar zijn met andere producten c.q. merken. Je kunt dus spreken van een zeker *vendor lock-in*, de situatie waarin het klanten lastig wordt gemaakt om van leverancier te veranderen omdat dit met significante kosten en/of inspanning gepaard gaat. Dit kan omdat onderdelen niet uitwisselbaar zijn of omdat bij het overstappen bepaald gemak moet worden opgegeven, zoals bijvoorbeeld het niet kunnen behouden van je rekeningnummer bij het overstappen naar een andere bank.

Instapmodel (Freemium model): Bij het instapmodel wordt een product of dienst gratis ter beschikking gesteld, echter voor additionele componenten moet worden betaald (vandaar *freemium*, een samentrekking van *free* en *premium*). De gedachte hierachter is dat door de klant gratis te laten kennismaken met het product of dienst, de drempel om te betalen voor een uitgebreider pakket makkelijker te nemen is. Voorbeelden zijn bijvoorbeeld spelletjes die gratis beschikbaar worden gesteld maar waar je voor moet betalen voor extra levels of virtuele spullen, *file-sharing diensten* zoals WeTransfer, RapidShare of Dropbox die in een gratis variant een lage downloadsnelheid bieden of maar beperkte opslagruimte en

²⁷ In de praktijk vindt er ook vaak een combinatie plaats van verschillende verdienmodellen: "Flickr's multiple revenue stream business model involves collecting subscription fees, charging advertisers for contextual advertising, and receiving sponsorship and revenue-sharing fees from partnerships with retail chains and complementary photo service companies" (Teece, 2010, p. 178). Een ander voorbeeld is het SampleLab in Tokyo: klanten krijgen 5 items gratis bij elk bezoek (noodles, face cream, videogame), dit is mogelijk door: 1) membership van 13 dollar per jaar, 2) producenten geven SampleLab gratis producten of betalen zelfs voor shelf space; 3) feedback van klanten wordt verkocht (Anderson, 2009).

voor een maandelijks bedrag deze barrières wegnemen, of diensten die opge-
waardeerd kunnen worden met meer functionaliteit zoals Evernote, Skype, Linux
en LinkedIn. Een regel lijkt: 5% van de gebruikers support the rest, dus 1 betalen-
de gebruiker ondersteunt 19 'gratis' gebruikers (Anderson, 2009).²⁸

Koppelverkoop (Product or Service bundling): Bij koppelverkoop wordt door-
gaans een populair of aantrekkelijk product/dienst samen aangeboden met minder
aantrekkelijke producten of diensten die eigenstandig moeilijk te verkopen zijn.
Voorbeelden hiervan zijn de verzamel CD's met een paar hits erop, aangevuld met
nummers van twijfelachtig niveau, TV-zenderpakketten met een paar populaire
kanalen aangevuld met kanalen voor de 'liefhebber' en tijdschriftensets waarbij
'oude' nummers of nummers van minder goedlopende tijdschriften worden
gebundeld met een populair tijdschrift. Maar koppelverkoop hoeft niet altijd een
negatief karakter te hebben (lozen van voorraad, toch nog iets verdienen aan
pulp), McDonalds die 'gratis' Disney figuurtjes weggeeft bij hun Happy Meals
trekt zo meer klanten. Een nieuw product kan ter introductie worden aangeboden
bij een reeds bestaand product om de markt er kennis mee te laten maken, bij een
betaalde game kan een toegangscode zitten om gratis een beta te spelen van een
andere game. De 2,8 miljoen gratis CD's van Prince bij de Daily Mail in 2007
was verliesgevend voor de krant en Prince ontving maar een beperkte vergoeding
maar zijn show in de O2 was wel 21 keer uitverkocht en de Daily Mail won een
reputatie van pionier zijn die nieuwe adverteerders aantrok. Ook voorbeelden van
het gratis album InRainbow van RadioHead (met als gevolg 1,2 miljoen tickets
verkocht voor de tournee en diverse nummer 1 posities op de hitlijsten toen het
'fysieke' album uitkwam) en de vele gratis filmpjes van Monty Python op internet
met als gevolg een run op de verzamel DVDbox (Anderson, 2009).

²⁸ Voor Anderson (2009) is freenium één van de vier vormen van 'free'. De andere drie zijn:

1) *direct cross-subsidies*, vergelijkbaar met het 'bait and hook model' waarbij je als klant uiteindelijk
zelf betaald voor de gratis producten (gratis telefoon ontvangen maar flink betalen voor je sms'jes);
2) *three-party market*, vergelijkbaar met het advertentiemodel, waarbij degene die de producten van
de advertenties kopen in feite het 'gratis' product (bv. een gratis krant) betalen; en 3) *nonmonetary
markets*, hier verder niet behandeld maar zie Van Vliet et al. (2013). Overigens is de argumentatie
van Anderson voor 'free' uitermate halfslachtig omdat hij toe moet geven dat er uiteindelijk niet
zoiets is als een 'free lunch', maar dat vindt hij een 'semantisch' punt, vaak 'voelt' het aan als 'free':
"Sure, let's grant the naysayers the semantic point: Free isn't really free" (p. 219), ook aan gratis zit-
ten altijd een prijs: "It does mean that Free is not enough. It also has to be matched with Paid. Just
as King Gillette's free razors only made business sense paired with expensive blades, so will today's
Web entrepreneurs have to invent not just products that people love but also those that they will
pay for. Free may be the best price, but it can't be the only one" (p. 240). Het enige dat Anderson
eigenlijk duidelijk maakt is dat prijs voor een product soms niet of zeer indirect betaald wordt door
de feitelijke gebruiker van het product. Een valide punt maar dat weten de marketingprofessionals
al enige tijd.

Advertentiemodel (Advertising model): In het advertentiemodel worden adver-
tenties geplaatst bij een product of dienst in de veronderstelling dat deze adverten-
ties (uiteindelijk) tot aankopen zullen leiden. Door voor deze advertentieruimte te
laten betalen kunnen bijvoorbeeld kranten, televisiezenders en websites hun kos-
ten dekken en hoeven ze deze niet (geheel) door te rekenen aan de klant. Een
gratis krant is dus alleen maar gratis omdat adverteerders betalen voor ruimte in
die krant vanuit de verwachting dat ze hiermee meer van hun product verkopen.
De mensen die de producten van de adverteerders kopen betalen dus eigenlijk de
krant. Dit werkt alleen als er veel mensen de advertenties zien omdat de zoge-
naamde conversie (mensen die na het zien van een advertentie daadwerkelijk het
betreffende product gaan kopen) laag is. Of de advertentie moet heel gericht aan
een doelgroep worden aangeboden waardoor de conversieratio omhoog gaat, bij-
voorbeeld autoadvertenties in autotijdschriften of de contextuele advertenties die
Google aanbiedt bij webpagina's. Dit model heeft zich ontwikkeld van de
opdringerige banners tot reclames voorafgaand aan video's (youtube.com), in-
game advertenties en mogelijkheden om de advertenties 'af te kopen' door een
abonnement te nemen op de dienst (bijvoorbeeld in Spotify).

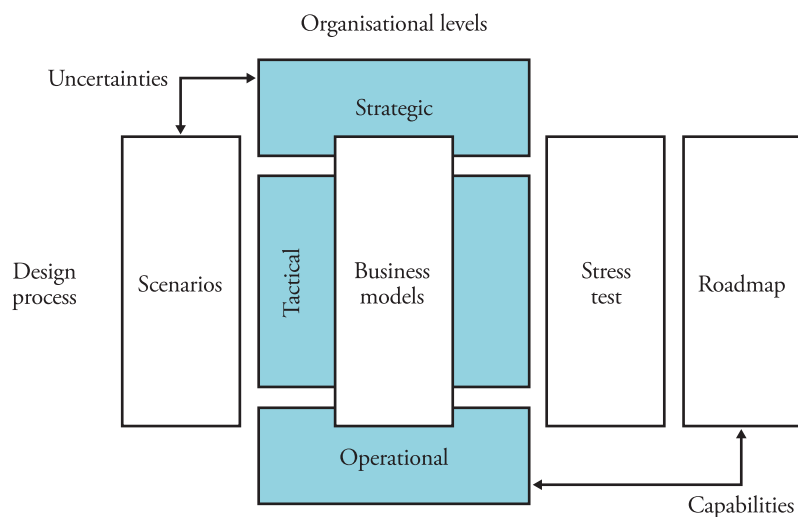
Makelaarsmodel (Brokerage model): In het makelaarsmodel worden vraag en
aanbod bij elkaar gebracht door een derde partij (de *broker*) om transacties
mogelijk te maken. Het meest voor de hand liggende voorbeeld zijn de huizen-
websites, maar ook websites die telefoontarieven, energietarieven, zorgverzekerin-
gen of allerhande producten vergelijken maken gebruik van het makelaarsmodel.
Zij verdienen aan de transactie door bijvoorbeeld een commissie te vragen bij
transacties en/of door informatie over zoek- en aankoopgedrag van klanten door
te verkopen. In sommige gevallen voegt de 'makelaar' extra informatie toe, dat
kunnen recensies zijn, klantbeoordelingen, gebruikerservaringen, et cetera. Een
goed voorbeeld zijn vakantiesites (TripAdvisor) en restaurantsites (Iens). Er zijn
ook varianten op dit model zoals veulingsites en virtuele marktplaatsen zoals
Amazon.com en Bol.com die inmiddels een platform zijn waarop ook andere aan-
bieders hun producten kunnen verkopen en gebruik kunnen maken van de vele
bezoekers van deze sites en ook van bijvoorbeeld de logistieke afhandeling van de
bestellingen. In de modebranche is Miinto.nl een voorbeeld van een platform c.q.
makelaar waar vele bedrijven hun producten op aanbieden.

Onderzoekskader nieuwe diensten en producten

Business models zijn hier geïntroduceerd als een methode om de toegevoegde
waarde van een product of dienst te kunnen identificeren, beschrijven, analyseren
en/of toe te passen. Deze vier functies zijn de verschillende perspectieven die op
business modellen ingenomen kunnen worden. Voorts is er een aantal contexten

onderscheiden die de positionering en het gebruik van een business model verduidelijken. Door de context van de organisatieniveaus en de context van het ontwerpproces met elkaar te kruisen met het business model als focuspunt ontstaat een figuur die de samenhang laat zien en als onderzoekskader zal fungeren (Figuur 2.8). In het onderzoekskader is het business model tussen het strategische en operationele niveau geplaatst, of het daarmee (geheel) samenvalt of meer tussen strategie en tactisch zit is een wetenschappelijke discussie die nog niet beslecht is. Er zijn zonder meer directe relaties vanuit het business model met de strategie (Teece, 2010) en ook met het operationele niveau (Solaimani, 2014). Ook zijn er relaties te leggen tussen de beide 'contexten': onzekerheden op strategisch niveau kunnen input zijn voor scenario-analyses en een roadmap uitstippelen voor een nieuw business model zal zeker rekening moeten houden met de (on)mogelijkheden ervan op operationeel niveau. De derde contextcomponent, de interne componenten van het business model, is vooral een keuze voor een specifiek gereedschap, een model. Daarvoor zijn verschillende kandidaten beschikbaar (Van Vliet et al., 2013a). We zullen voornamelijk gebruik maken van het STOF-model omdat het onder andere meer rekenschap neemt van de netwerken c.q. ketens waarin innovaties geïntroduceerd worden dan bijvoorbeeld het Business Model Canvas.

Figuur 2.8: Geïntegreerd onderzoekskader business modellen



Om grip te krijgen op de hoeveelheid vragen die speelt in het beschrijven, analyseren en toepassen van een business model in haar context wordt er gewerkt aan een gestructureerde set van vragen voor de beschrijving van een casus (Brussee et al., 2014). Het voordeel van het werken aan de hand van een gestructureerde vragen-set is niet alleen dat de analyse meer systematisch kan worden uitgevoerd, maar nog belangrijker dat het eenvoudiger wordt te communiceren over de verschillende casussen en het wordt eenvoudiger ze onderling te vergelijken. Dergelijke vragenlijsten en checklisten zijn ook voorhanden voor sec het business model, zoals voor het Business Canvas model of het STOF-model (Van Vliet et al., 2013a; Haaker, 2014). Wat echter opvalt in deze aanpak is dat er vaak genoeg vragen te stellen zijn maar weinig antwoorden worden gegeven vanuit de methodiek. Misschien is iedere situatie uniek maar toch is het vrij eenvoudig de 10 of 15 meest voorkomende verdienmodellen te beschrijven (zie hierboven). Dit kan ook gedaan worden voor distributiemodellen, de 10 of 15 meest aanmerkelijke technologische veranderingen et cetera. Een aanpak waarin business model ontwerpen meer een samenstellen wordt vanuit een 'blokkendoos' aan opties in plaats van een leeg canvas. Dit haalt misschien een bepaalde vrijheid weg ('alles kan') maar kan voor een aanmerkelijke versnelling zorgen in de eerste gedachtevorming en het aanscherpen van de toegevoegde waarde.²⁹

²⁹ Dit zogenaamde 'discrete business modelling' lijkt op de aanpak in Van Vliet et al. (2013) voor het bepalen van een mediastrategiespel waarbij bijvoorbeeld organisatiedoelen, -instrumenten en -resultaten al worden aangeboden. Het is dan een kwestie van de 'juiste' combinatie maken.

Tot slot

Crossmedia mag dan misschien een niet meer zo'n populaire term zijn, de onderliggende vraag naar de orkestratie van media(kanalen) door organisaties van hun communicatie met, en dienstverlening aan klanten, heeft niets aan urgentie en relevantie ingeboet. Een interactieve passpiegel is maar één van de vele innovaties die zich momenteel in de moderetail aandienen en waarvan de ondernemer zich zal afvragen 'wat moet ik er mee?'. Is zo'n technologische innovatie alleen maar in te zetten als pr stunt om het imago van innovatief zijn te laden, is het een middel op aandacht te trekken op een onconventionele manier en zo een positieve attitude van klanten te bewerkstelligen (Hutter & Hoffmann, 2014), is het een alternatief naast bestaande processen of is het te integreren in bestaande processen? Nog afgezien van kosten en opbrengsten is dit al een keuzestress die niet makkelijk te ontlopen is. Het is dan ook niet verbazingwekkend dat: "Veel retailers zijn terughoudend met het introduceren van nieuwe technologieën" (PWC, 2014).

De bespreking van de ontwikkelingen in de retail maakt een aantal zaken duidelijk als we het onderzoek van het lectoraat willen beschrijven. In navolging van de vier onderscheidde onderzoeksfases (zie figuur 2.7) bestaat die bijdrage uit het verzamelen van voorkomens van innovaties op het gebied van cross media (exploratief). Deze voorkomens zullen vervolgens gecategoriseerd moeten worden om zo tot een betere duiding te komen van de ontwikkelingen en om tot beter onderbouwde nieuwe diensten te komen. We hebben voor deze categorisering een typologie/taxonomie gebaseerd op het STOF-model geïntroduceerd. We zullen deze aanpak ook gebruiken voor de andere toepassingsdomeinen cultuur en

media. Verder is er een inhoudelijk raamwerk nodig om bestaande onderzoeksresultaten te kunnen analyseren en verklaren en om nieuwe onderzoeksvragen te formuleren. Hiervoor is het *servicescape* gedachtegoed geïntroduceerd, dat met een aantal aanpassingen en uitbreidingen een goed analysekader vormt voor zogenaamde *service encounters*. De hoeveelheid componenten maakt wel een keuze noodzakelijk waar de focus ligt. De ontwikkeling waar we ons op zullen richten is die van beleving (*experiences*) als nieuwe dienst of element daarvan. In Van Vliet (2012b) is een eerste aanzet gegeven tot de verdere ontwikkeling van een analysekader zowel voor wat betreft de uitwerking van het *servicescape* concept naar *experiencescapes* als een verkenning van beleving middels de *appraisal theory* van emoties. Momenteel wordt dit aspect ('is it pleasurable') verder uitgewerkt in de context van de museale beleving. Naast het inhoudelijke kader van *servicescapes* is er ook een methodisch kader nodig om de (veronderstelde) toegevoegde waarde van beleving te kunnen beschrijven, onderzoeken en toe te passen. Hiervoor is het concept van business modellen gepresenteerd, en is op basis van de bespreking en analyse daarvan een geïntegreerd model afgeleid dat als basis dient voor het verdere onderzoek. Een uitgebreide analyse van beleving aan de hand van de analysekaders zal gepaard gaan met en leiden tot interventies in de praktijk om zo niet alleen tot toetsing te komen maar ook tot daadwerkelijke innovatie.

Naast de inhoudelijke agenda is een niet te onderschatten aspect de attitude van waaruit gehandeld wordt. Wat mij betreft is de sleutelvariabele in het succes van het lectoraatsonderzoek het realiseren van continue innovatie van het werkveld, publiek of privaat, waardoor het kan excelleren. Dit is de lakmoesproef van het onderzoek. Innovatie zie ik hierbij als een ecosysteem van permanente vernieuwing, waarin exploratie van nieuwe mogelijkheden en exploitatie van uitgewerkte ideeën elkaar in een constante wisselwerking voortstuwen zonder een altijd voorstelbare uitkomst (Van Vliet, 2013b). Dit vergt een specifieke houding van professionals, immers uiteindelijk is de professional de drager van die permanente vernieuwing. Om deze rol te kunnen vervullen moet de professional zelf constant 'vernieuwen' in een dynamische omgeving die niet alleen om nieuwe kennis en vaardigheden vraagt, maar ook om leergierigheid en reflectie. De voornaamste troef van de lector bij de constante vernieuwing van het werkveld c.q. professional is kwalitatief hoogwaardig onderzoek. Onderzoek met een directe doorwerking in de beroepspraktijk, dat wordt aangejaagd door diezelfde beroepspraktijk maar boven de individuele interventie uitstijgt door generieke en robuuste kennis en toepassingen te realiseren.

Innovatie zien als permanente vernieuwing richt zich op het verkrijgen (*invention*), herkennen (*selection*), aanwenden (*intervention*) en verspreiden (*diffusion*) van nieuwe diensten en producten. Voor daadwerkelijke realisatie van deze innovaties is de optimale positionering van het lectoraat tussen onderzoek, onderwijs en werkveld een noodzakelijke randvoorwaarde. Het concept *third space* biedt hiervoor een inspirerend organiserend kader. De Wetenschappelijke Raad voor Regeringsbeleid heeft het concept *third spaces* geïntroduceerd (WRR, 2008) als een omgeving waarin kennisinstellingen en het werkveld elkaar kunnen ontmoeten en kunnen werken aan permanente vernieuwing. De WRR plaatst een *third space* nadrukkelijk op de werkvloer van bedrijven en onderzoeksinstituten, gedragen door teams en mensen. Een *third space* kan een (virtueel) lab zijn waar studenten, docenten en ondernemers elkaar uitdagen in creatieve oplossingen. Door rolwisselingen leren zij belangen en eisen te zien vanuit elkaars perspectief. Door een sfeer te creëren van gelijkwaardigheid en openheid kunnen verrassende ideeën en oplossingen ontstaan. De innovaties die op dit microniveau ontwikkeld worden moeten vervolgens tot doorbraken leiden op het niveau van organisaties (mesoniveau). Dit concept sluit nauw aan bij de onderzoeksfunctie van hogescholen en de opdracht voor lectoraten. Door samenwerking van docenten en studenten met (regionale) bedrijven, organisaties en kennisinstellingen in een *third space*, kunnen hogescholen bijdragen aan de in(ter)ventie van producten en diensten en daarmee permanente vernieuwing.

De Voorbeschouwing (2022)

Proloog

Een vingertop raakt een wateroppervlakte aan, de ontstane rimpeling vormt cirkels in het water. Een bijna poëtisch beeld van een eerste beweging die iets in gang zet en alles beroert in haar omgeving en verder weg, in ruimte en tijd. Een beweging onmiskenbaar herleidbaar tot de aanraking van die vinger, hoe voorzichtig deze het water ook streelt. Een aanraking die zich verspreidt, gevolgen heeft, ertoe doet. Het is een beeld van kracht en onontkoombaarheid, iets is teweeg gebracht. Het is een beeld dat staat in de kunsthistorische traditie van de aanraking die verbindt, die doorgeeft, zelfs het leven. Een begin, een geboorte...

Al jaren sinds dit beeld voorbijkomt bij de lectorale redes van lectoren aan de Hogeschool van Amsterdam vraag ik me af: van wie is die vinger eigenlijk? En wat doet die vinger daar? Zijn er nog meer vingers in het spel? En als iedereen met zijn vinger in het water zit te roeren, doven de rimpels elkaar dan ook niet uit? En waar is die vijver? Of is het een poel in een stiltegebied? Is het een laagje water op de plaatselijke schaatsbaan dat ligt te wachten op vorst, waarbij het laatste wat we moeten doen is er steeds met onze vinger in prikken? Komt er een afvoerbuys op uit van de plaatselijke fabriek? Wordt er afval van een drugsfab in geloosd, zodat het meer een stroperige drab is dan helder kabbelend water?

Met het lectoraat 'Doorwerking Praktijkgericht Onderzoek' heb ik een plek kunnen geven aan deze vragen, want daarin blijken ze helemaal zo gek nog niet: wat zet onderzoek nu in beweging? Hoe moeilijk of makkelijk is dat? Wat is het effect van onderzoek? En wie speelt daar een rol in en waarom? Geen makkelijk te beantwoorden vragen, maar wel relevante en urgente vragen in het licht van de toenemende nadruk dat onderzoek een bijdrage aan grote maatschappelijke vraag-

stukken moet leveren. Een nadruk die vooral ook het onderzoek aan hogescholen aanspreekt door hun praktijkgerichtheid.

In deze voorbeschuwing zal ik enkele antwoorden verkennen die gegeven zijn op deze vraag naar impact bewerkstelligen. Hierbij zal ik vooral aan het opruimen zijn. Daarmee bedoel ik dat ik erachter probeer te komen wat nou de essentiële vraagstukken zijn, door voorbij dwalingen, details en randzaken te kijken. Dat zal niet direct leiden tot een parade van originele inzichten, maar ach originaliteit wordt nogal overschat, en ik ben niet de eerste die dat zegt... Tijdens dat opruimen dringen zich bepaalde ideeën op wat die vragen, en zelfs al mogelijke antwoorden, zouden kunnen zijn. Dat wordt snel ingewikkeld en levert nog niet een compleet antwoord op. Met de titel 'De voorbeschuwing' heb ik me daarvoor ingedekt, het spel is nog niet gespeeld.

Tijdens het schrijven zocht ik naar een eenvoudige maar bruikbare rode draad om de soms rommelige en ingewikkelde discussies het hoofd te bieden. Het boek *Flatland* van Edwin A. Abbott uit 1884 lag al wat langer te wachten om gelezen te worden en bleek, hoewel geen meesterwerk, een amusante vertelling. Een kubus die een vierkant probeert ervan te overtuigen dat er een derde dimensie is, waarop het vierkant tegenwerpt dat er dan mogelijk ook een vierde dimensie moet zijn die de kubus niet 'ziet'. De kubus ontkent dit furieus... Om recht te doen aan hoe mij dit geholpen heeft, nodig ik u uit mij te volgen naar *Lineland*, *Flatland*, *Space-land* en *Pointland* middels dit reisverslag vanachter de schrijftafel.

Lineland

Eendimensionaal

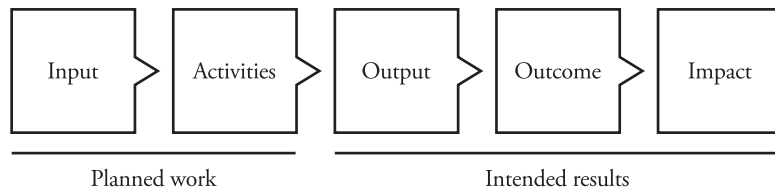
Drie specialisten wordt gevraagd een veehouder te adviseren om de tegenvallende melkproductie weer op te schroeven. De hoogleraar dierenwelzijn oppert 'Mozart in de stal', de veearts stelt voor meer lijnzaad in het voer, waarna de fysicus zijn advies begint met: 'stel de koe is bolvormig...'.¹ Waar deze grap de draak mee steekt, is de veelgebruikte methode binnen onderzoek om van een complex probleem een model te maken. Het model versimpelt noodzakelijkerwijs de werkelijkheid, maar geeft wel betere mogelijkheden exacte onderzoeksvragen te stellen en mogelijke verklarende relaties te leggen.

Het complexe vraagstuk van de vaststelling van de impact van onderzoek is ook aangepakt door modellen te maken. Een van de eerste modellen, en het meest gebruikte, is het zogeheten logische model. Een logisch model heeft tot doel een inzichtelijk stappenplan te bieden voor hoe tot bepaalde resultaten te komen. Dat stappenplan bestaat uit een beschrijving van een keten van activiteiten en de verwachte resultaten. Die keten loopt van input, oftewel middelen (mensen, geld, tijd, faciliteiten et cetera), naar activiteiten en resultaten. Die resultaten worden onderverdeeld in output, outcome en impact, veelal getypeerd langs een tijdsdimensie: korte termijn, middellange termijn respectievelijk lange termijn (zie bijvoorbeeld W.K. Kellogg, 2004; Van de Sanden et al., 2018). De simpelste grafische vorm van een logisch model is een keten van input - activiteiten - output -

¹ Voorbeeld ontleend aan Berends & Van Delft (2019).

outcome - impact (zie figuur 3.1). Ik zal dit voor het gemak verder aanduiden als het Standaard Logisch Model (SLM).²

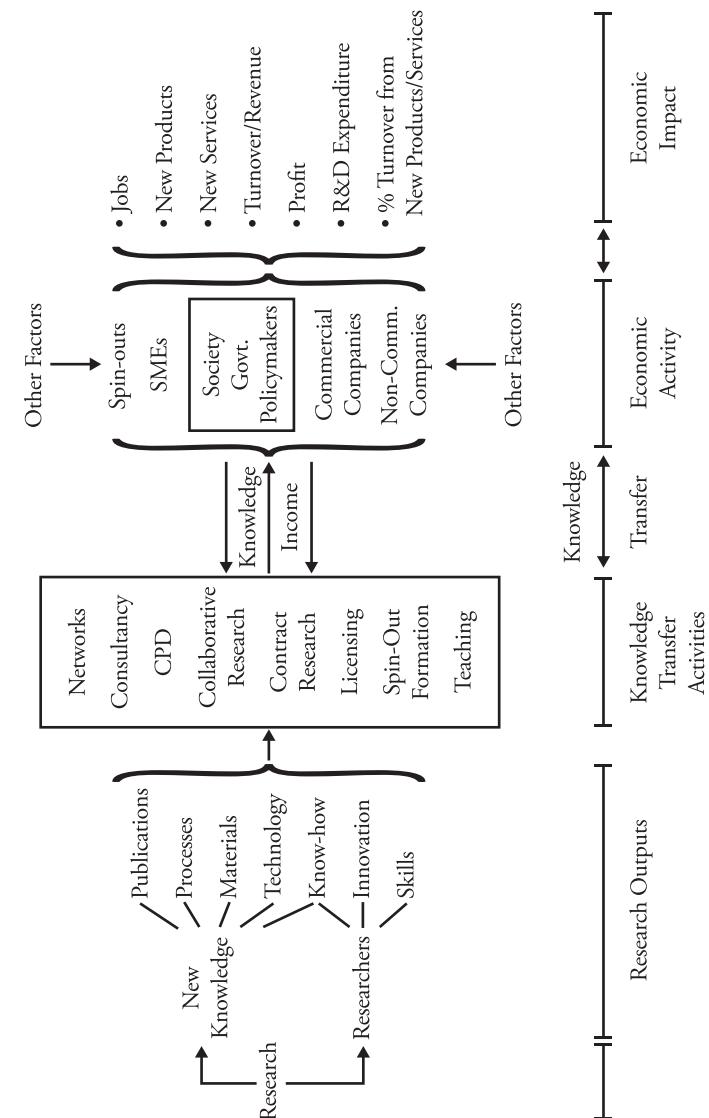
Figuur 3.1: Het Standaard Logisch Model (SLM)



In het SLM is een onderscheid te maken tussen geplande inspanningen (input en activiteiten) en verwachte resultaten (output, outcome en impact). Hieraan kunnen we ook verschillende vormen van evaluatie koppelen, zoals procesevaluatie van de activiteiten, outputevaluatie van de opgeleverde output, en impactevaluatie van de bereikte impact. Bij de verschillende vormen van evaluatie kunnen verschillende soorten indicatoren worden ontwikkeld, zoals tijdigheid bij procesevaluatie en kwaliteit bij outputevaluatie. Een belangrijke bijdrage van logische modellen is de aandacht die zo ontstaat voor uitkomsten en de verdere invloed van projectresultaten, in plaats van projecten en programma's alleen af te meten aan input (hoeveelheid budget) en activiteiten (verrichte inspanning).

Hoewel het SLM een model is, een abstractie, zien we het model als sjabloon terug in de beschrijving van daadwerkelijke processen van bijvoorbeeld kennis-transfer. Een goed voorbeeld hiervan is de studie van Holli et al. (2008) waarin met focusgroepen van stakeholders (onderzoeksfinciers, universiteiten, bedrijven) gezocht is naar mechanismen van kennis-transfer en indicatoren om dit te meten. Het resultaat is een raamwerk (Figuur 3.2) waarin de stappen van output (*research output*), outcome (*economic activity*) en impact (*economic impact*) duidelijk zijn te herkennen. De studie leidt uit dit proces ook kwantitatieve en kwalitatieve indicatoren af, verdeeld over acht mechanismen van kennis-transfer:

Figuur 3.2: Model van kennis-transfer in het innovatie-ecosysteem volgens Holli et al. (2008)



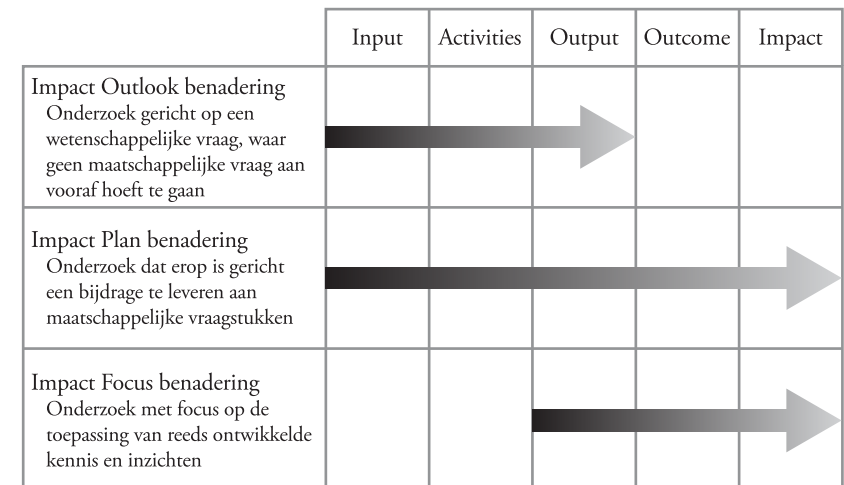
² Dit is een typering van het SLM op een microniveau, namelijk de uitvoering van een onderzoeks-project. Er is een parallelle discussie over het lineaire/logische model op het macroniveau, daar waar het gaat om de volgorde van fundamenteel onderzoek – toegepast onderzoek (applied research) – ontwikkeling en productie (zie onder andere Godin, 2006; Balconi, Brusoni & Orsenigo, 2010). Deze twee niveaus zijn met elkaar verbonden, zie bijvoorbeeld Smith & Hessels (2021) die een direct verband leggen: “The linear model adds that knowledge exchange runs only from fundamental research to society, eventually causing technological change and economic growth” (p. 324). Dat ligt mijns inziens iets subtieler, maar ik zal hier niet ingaan op de precieze verwevenheid van deze niveaus.

netwerken, consultancy, leven lang ontwikkelen (CPD: *Continuing Professional Development*), gezamenlijk onderzoek, contractonderzoek, licenties, spin-outs en educatie. Een groot aantal van de indicatoren uit de studie van Holi et al., evenals het model van kennistransfer, hebben hun weg gevonden in de studie van Finne et al. (2011), waaruit de toenmalige VSNU ruimhartig heeft geput voor haar keuzemenu aan indicatoren (VSNU, 2013a/b).

Recent zien we hoe het SLM ook doorklinkt in hoe NWO haar verschillende impactbenaderingen beschrijft. De benadering Impact Outlook betreft onderzoek dat gericht is op een wetenschappelijke vraag waar geen maatschappelijke vraag aan vooraf hoeft te gaan. De benadering Impact Plan gaat over onderzoek dat gericht is op een bijdrage leveren aan maatschappelijke vraagstukken. En de benadering Impact Focus legt de focus op de toepassing van reeds ontwikkelde kennis en inzichten (NWO, 2019). Deze benaderingen zijn eenvoudig te plotten op het SLM (Figuur 3.3). Impact Outlook is dan te typeren als het wetenschappelijk nieuwsgierigheidsgedreven onderzoek zonder rekening te houden met impact en dat 'ophoudt' bij het publiceren van de output. Impact Plan is de benadering die van het begin af aan gericht is op maatschappelijke impact maar wel het startpunt heeft in onderzoek. En de benadering Impact Focus is te zien als voortzetting van het 'oude' valorisatieprogramma, gericht op het doorvertalen van kennis naar toepassing (kennisbenutting). Voor aanhangers van Donald Stokes' categorisering van onderzoek in vier kwadranten zou je hierin Bohr (*outlook*), Pasteur (*plan*) en Edison (*focus*) kunnen herkennen.³

Het SLM, als model, is een versimpelde weergave van de werkelijkheid en maakt volgens McCawley (2001) communiceerbaar wat het doel is van een project en wat de volgorde van handelingen is hoe daar te komen. De simpelste vorm volstaat voor kleinschalige projectmonitoring met een duidelijk doel en zichtbare uitkomsten (producten, diensten) – ook omdat sommige processen op deze manier werken, dat wil zeggen erg gericht zijn op het uitvoeren van activiteiten, zogenoemde *activities approach models* (bijvoorbeeld het uitrollen van een nieuwe update van Windows binnen een organisatie). Indien de problematiek ingewik-

Figuur 3.3: De drie impactbenaderingen van NWO (2019) geplot op het SLM



kelder wordt (multidisciplinair, multicausaal, multistakeholder) krijgen logische modellen vaak een andere invulling: of we richten ons meer op de planning van de uitkomsten, zogenoemde *outcome approach models* (zoals bijvoorbeeld de politieke duurzaamheidsagenda met streefwaarden voor de komende jaren) of we richten ons op een uitgebreide (theoretische) analyse van de probleemsituatie en het onderkennen van meerdere *impact pathways*. Dit laatste is de kern geworden van methoden zoals *intervention mapping* en *Theory of Change*. Daarbij is het goed om te beseffen dat logische modellen en bijvoorbeeld een *Theory of Change* dezelfde roots hebben, namelijk in de zogeheten *programme theory* (Rogers, 2008). Ergens zijn ze elkaar echter kwijtgeraakt.

SLM en kritiek

De laatste decennia is er veelvuldig en harde kritiek geformuleerd op het SLM, onder andere door Carol Weiss zo'n veertig jaar geleden, en recent nog door onder andere Raftery et al. (2016) en Pedersen, Grønvad & Hvidtfeldt (2020). Ik noem hier drie onderling samenhangende kritiekpunten die voor het praktijkgericht onderzoek relevant zijn.

- 1) Het onderscheid tussen een onderzoeksfase en daarna een fase van kennisoverdracht en kennistoepassing is niet houdbaar voor onderzoek in al zijn verscheidenheid. Er waren al effectieve vaccins voor gele koorts en polio voordat er wetenschappelijk begrip was hoe ze werkten, de tweede wet van de thermo-

³ Zie ook Borgdorff, van Staa & Van der Vos (2007) die praktijkgericht onderzoek aan de hand hiervan typeren door te zeggen dat het een Pasteur-/Edison-karakter heeft, en daartoe een lijn trekken van begrip - gebruik. Ik vind dit weinig toevoegen en ben het eens met de constatering van De Jong et al. (2011): "Classifications of research into two 'modes' (Gibbons et al, 1994) or into four 'quadrants' (Stokes, 1997) seems too general for analysing the dynamics of the science system and particularly for research evaluation. The frequently discussed change of "the relations between science and society" has resulted in a large variety of types and contexts of scholarly research and appropriate evaluation approaches are needed that reflect that heterogeneity" (p. 71).

dynamica is ‘ontdekt’ door de stoommachine efficiënter te maken – niet door fundamenteel onderzoek (Balconi, Brusoni & Orsenigo, 2008). Er zijn nog vele andere voorbeelden (Kline & Rosenberg, 1986). Je kunt zelfs twijfelen of onderzoek altijd de eerste stap moet zijn voor innovaties: “Contrary to much common wisdom, the initiating step in most innovations is not research, but rather a design” (Kline and Rosenberg, 1986, p. 302).

Praktijkgericht onderzoek werkt samen met en in de praktijk, waarbij sprake is van kennisontwikkeling en -delen tijdens de onderzoeksactiviteiten en zelfs al in de voorbereiding van het onderzoek bij de zogeheten vraagarticulatie. Interventies in en met de praktijk leveren al veranderingen op in kennis, gedrag en houding, niet alleen bij de onderzoekers maar ook bij de stakeholders. Pedersen, Grønvdal & Hvidtfeldt (2020) verwoorden dit als volgt: “The evolution of impact studies has shown that public research organizations do not just release their benefits to society following a linear model of growth and application. Instead, real-world effects of research occur at different stages in the research process, extending from knowledge dissemination and knowledge mobilization to long term applications and dynamic effects” (p. 1).

- 2) Het lineaire van het SLM doet geen recht aan de gecompliceerdheid van hoe onderzoek plaatsvindt. In veel evaluatieraamwerken is er de onderkenning dat onderzoek complex, interactioneel en dynamisch is, waarbij vele processen simultaan verlopen (onder andere Kline & Rosenberg, 1986; Keustermans et al., 2018). De argumenten en bewijzen hiervoor zijn eindeloos. Alleen al vanuit het perspectief van de ‘Social Construction of Technology’ (SCOT) zijn er vele analyses voorhanden van het complexe spel hoe tot nieuwe producten en diensten wordt gekomen waarvoor kennis nodig is. Of het nou gaat om bakeliet of de fiets (Bijker, 1997). Over de fiets gesproken, Kline & Rosenberg (1986) merken hier al over op: “Had the idea been true that science is the initiating step in innovation, we would never have invented the bicycle” (p. 288). Maar ook concepten als Mode 2 van Gibbons, Triple Helix en de aandacht voor innovatiesystemen benadrukken de verstrengeling van allerlei activiteiten, processen, instituten en randvoorwaarden in onderzoek doen. Met andere woorden: “The production and use of knowledge is understood as a process of interaction and co-creation rather than as a linear process that eventually leads to an effect or ‘impact’ outside of research” (Sivertsen & Meijer, 2020, p. 68). Raftery et al. (2016) zijn nog uitgesprokener: “Logic models reflect a deterministic, research-into-practice mind set that is incapable of fully capturing the messiness and non-linearity of the relationship between research, practice and policy” (p. 50).
- 3) Binnen logische modellen is er wel aandacht voor stakeholders en het in geza-

menlijkheid formuleren van een bepaalde problematiek, maar dit wordt uitsluitend gezien als randvoorwaardelijk om tot een gezamenlijk (eind)resultaat te komen. Net zoals het SLM de inherente onzekerheid in onderzoek probeert weg te gummen door een strak causaal verband te propaganderen, is er ook geen ruimte voor de rol van verschillende, vaak tegenstrijdige, belangen van stakeholders. Onder andere Arkesteijn, Mierlo & Leeuwis (2015) maken dit punt: “the logical framework renders disagreement and conflicts invisible as the focus is on what is ‘agreed’ during project formulation” (p. 105). Ze zetten daar aanpakken tegenover die “start from the recognition that people have different values and perceptions of reality and hence of the interrelations in a system. The generation of knowledge is not seen as a role of experts only, but as a collective process including different stakeholders” (p. 105). Met de toevoeging dat in dit proces ‘power relationships’ een essentiële rol spelen. Ook Termeer & Dewulf (2019) wijzen op dit punt in hun aanpak met *small wins*: “a small win for one person could be a small loss for someone else” (p. 304). Tot slot is nog op te merken dat een SLM vaak samengaat met een positivistisch kader en een summatieve opvatting van evaluatie (Greenhalgh et al., 2016; Coombs & Meijer, 2020), hoewel dit geen wetmatigheid is: zo hanteert een ‘realistic’ perspectief ook een (lineair) model van *context-mechanism-output-impact*.

Deze kritiekpunten op het SLM zijn al decennia bekend en stevig onderbouwd, en het model werd in de jaren negentig zelfs al dood verklaard. Ondanks allerlei nuancerings van het SLM (zie bijvoorbeeld Rogers, 2008; Balconi, Brusoni & Orsenigo, 2010) blijft het standaardmodel hardnekkig zijn kop opsteken en is het in essentie nog steeds de ruggengraat van menig evaluatiemethodiek (bijvoorbeeld het *Payback Framework*), evaluatiekader (NWO impactkader, BKO⁴) en beleidskader (bijvoorbeeld Van de Sanden, 2018; Vankan et al., 2020), zelfs als er eerst een opmerking is dat het zo (lineaire model) niet werkt en het achterhaald is.⁵ Je zou kunnen zeggen dat we ondertussen het ‘domheidspunt’ wel meer dan bereikt hebben.⁶

⁴ BKO staat voor Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek en wordt verzorgd door de Vereniging Hogescholen en is de basis voor visitaties van de onderzoekseenheden aan de hogescholen.

⁵ Een typisch voorbeeld hiervan is het rapport *Maatschappelijke impact in kaart* uit 2018, waarin nadrukkelijk wordt gesteld: “Het wetenschappelijke onderzoeksproces verloopt al lang niet meer lineair van onderzoek naar toepassing” (p. 5) en “Dit zogenaamde ‘pijplijnmodel’ [fundamenteel - toegepast - uiteindelijke toepassing] is echter achterhaald” (p. 12). Om vervolgens de relatie tussen wetenschap en maatschappelijke impact te beschrijven aan de hand van de ‘keten’: output - outcome - impact.

Dat hardnekkige heeft te maken met het feit dat het SLM het eerste model was van de relatie tussen wetenschap en de samenleving c.q. economie (Godin, 2006), en dat frame is bijzonder persistent gebleken (Schot & Steinmueller, 2016), hoewel andere frames zich hebben aangediend (zie *Pointland*). Die persistentie ziet Godin vooral gelegen in *statistics*, het model is onderdeel geworden in de standaardisering van het meten van, en methodisch rapporteren over, bestedingen aan wetenschap en de bijdrage van wetenschap aan economische groei, zoals in de Frascati-handleiding van de OECD in 1963. Daardoor werd het volgens Godin een *rhetorical entity* en een *social fact*.

Het SLM is inderdaad ingedaald in vele evaluatieprotocollen, subsidieregelingen en ook de onderzoekspraktijk. Een onderzoekspraktijk van subsidie verwerven, activiteiten uitvoeren en disseminatieactiviteiten als afronding, en door naar het volgende project. De simpelheid van het model heeft een grote aantrekkingskracht. Rogers (2008) stelt dan ook dat een SLM een zekere *reassurance* geeft van houvast in een complexe omgeving “even when this is not appropriate” (p. 45). Dit laatste is een serieus probleem: om oneigenlijke redenen wordt een model gebruikt. Het SLM is daarmee een molensteen om de nek geworden, een ingesleten werkwijze die geen recht doet aan de werkelijkheid in al haar verscheidenheid. Het heeft geleid tot tunnelvisie en tot een comfortzone die het lastig maakt om het model te verlaten. De pogingen om het SLM te ‘verrijken’ met feedbackloops, iteraties et cetera, zijn lapmiddelen op een niet-passend fundament, en leiden tot een lelijke lappendeken, zeker als meerdere concepten uit verschillende perspectieven en met verschillende uitgangspunten worden gebruikt als lijmmiddel (Van Vliet, 2021). Het missiegedreven innovatiebeleid legt de beperking van het SLM nog verder bloot door complexe vraagstukken centraal te stellen. Het SLM is hier te beperkt voor. Het praktijkgericht onderzoek met zijn praktijkverbondenheid verdient een beter model. Kortom, de invloed van onderzoek is niet te vangen in een lijn.

Voordat we afscheid nemen van het SLM is het simpele karakter ervan wel bruikbaar om een aantal begrippen te omschrijven en te positioneren. Begrippen die we tegen zullen blijven komen en die deels ook geworteld zijn in het SLM. En

⁶ “Domheid betreft niet zozeer de dwaling, maar veeleer het volharden in de dwaling, vaak tegen beter weten in. Zelfs denkpatronen die de mens in eerste instantie verder helpen, zullen zich op den duur tegen ons keren, een omslag die plaatsvindt op het domheidspunt” (Van Boxsel, 2016, p. 82). En ook: “One must simplify the world to discover something new about it. The problem comes when, long after the discovery has been made, people continue to simplify” (Graeber & Wengrow, 2021, p. 21).

begrippen zijn er genoeg bij de evaluatie van onderzoek. In het Engels zijn dit termen zoals *utilization*, *payback* en *diffusion*, in het Nederlandse taalgebruik zijn dit begrippen zoals impact, valorisatie en sinds enkele jaren ook doorwerking. Ik zal me hier beperken tot een korte bespreking van de begrippen impact en valorisatie, en neem een voorzet op de discussie rond doorwerking dat in *Flatland* uitgebreider aan bod komt.

Impact

In het SLM is impact de laatste stap in het (lineaire) proces. De typering van deze laatste stap is echter niet altijd eenduidig. In de literatuur zijn minimaal vier soorten typering van impact aan te treffen (zie tabel 3.1). Deze typering baseren zich op: óf een tijdsdimensie (korte termijn, middellange termijn, lange termijn); óf op bereik/schaal (projectdeelnemers, netwerk van de deelnemende partijen, iedereen of in ieder geval iedereen binnen het toepassingsdomein); óf op het object van verandering (individu, organisatie, systeem), óf op het soort ‘product’ dat wordt opgeleverd (projectdeliverables, kennistoename van deelnemers, gedragsverandering bij deelnemers). Omdat de typering elkaar niet uitsluiten, komen ook allerlei combinaties voor zoals: impact als systeemveranderingen (objecttypering) door gedragsverandering (producttypering) in een tijdspanne van 5 à 10 jaar (tijdstypering). Dat lijkt logisch, veranderingen vragen nu eenmaal tijd is dan het argument, maar dit is niet vanzelfsprekend. De COVID-19 pandemie heeft duidelijk gemaakt dat je bijvoorbeeld gedragsveranderingen ook relatief snel

Tabel 3.1: Verschillende typering van het impactbegrip

	Output	Outcome	Impact
Tijd	Korte termijn	Middenlange termijn	Lange termijn
Bereik	Project-deelnemers	Netwerk	Iedereen in domein
Object	Persoon	Organisatie	Systeem
Product	Deliverables	Kennistoename	Gedragsverandering

kunt ‘doorvoeren’.

Dat de verschillende typeringen soms onbewust door elkaar worden gebruikt is goed te zien in het door NWO gepresenteerde impactmodel. Impact staat in dit model aanvankelijk voor veranderingen die “pas gerealiseerd [worden] vele jaren nádat een onderzoeksproject is afgesloten” (NWO, 2019, p. 2). Dit is een typering op basis van een tijdsaspect. Op een ander moment wordt gesteld: “Onder de uiteindelijk beoogde maatschappelijke impact verstaan we veranderingen in de maatschappij” (p. 3) Dit is een typering op basis van het object (maatschappij/systeem). Ook wordt er nog een relatie gelegd tussen het verbinden van het onderzoek met veel kennisgebruikers voor impact. Dat is een typering op basis van bereik/schaal. Het blijft onduidelijk of het noemen van deze verschillende types van impact een bewuste keuze is of een slordigheid. Een argument voor het laatste is dat het standpunt uiteindelijk is dat onderzoek moet rapporteren over output en outcomes, omdat de impact vaak (ver) na het onderzoeksprogramma zal plaatsvinden (tijdstypering) (zie ook Van de Sanden et al., 2018).

Niet alleen wordt het begrip impact op verschillende manier gebruikt, het wordt ook steeds verder opgerekt. Sivertsen & Meijer (2020) stellen een onderscheid voor tussen *normal* versus *extraordinary* maatschappelijke impact. Normal impact wordt gedefinieerd “as the results of active, productive, and responsible interactions between (units of) research organizations and other organizations according to their purposes and aims in society. Within the research organizations, such interactions will often occur informally at the individual researcher or research group level, but they may also follow formalized agreements or well-established traditions for collaboration” (p. 67). Hier klinkt het concept van productieve interacties in door. Productieve interacties gaan over contacten tussen onderzoekers en andere stakeholders, waarin kennis wordt gegenereerd en gebruikt (zie *Spaceland*). Sivertsen & Meijer sluiten hierbij aan maar beogen een bredere typering van de interacties: die hoeven niet uitsluitend productief te zijn maar kunnen ook *active of responsible* zijn. Dit is in lijn met kritiek van Van Vliet (2021) op de typering productief in het concept productieve interacties, waarbij hij voorstelt om over ‘waardevolle’ interacties te spreken. Daarbij gaat hij ook nog verder dan Sivertsen & Meijer door erop te wijzen dat dergelijke interacties niet alleen behouden zijn aan onderzoekers onderling en in relatie tot stakeholders, maar dat die ook gelden voor stakeholders onderling.

Tegenover deze normal impact plaatsen ze extraordinary impact: “more rare incidences where traditional and typical or new and untypical interactions between science and society have unexpected widespread positive or negative implications for society” (p. 67). Het zijn de aansprekende voorbeelden van (indi-

viduele) wetenschappers die zorgen voor onverwachtse doorbraken. Die voorbeelden worden vaak aangehaald voor hoe wetenschap bijdraagt aan de maatschappij. Dit overschaduwet het dagelijkse handwerk in onderzoeken dat op kleinere schaal veel effect sorteert. Hierin klinkt een echo door van de vaak gemaakte observatie dat incrementele veranderingen een belangrijkere motor zijn van technologische vooruitgang dan revolutionaire innovaties (Balconi, Brusoni & Orsenigo, 2006). En ook het onderscheid dat Kline & Rosenberg (1986) maken tussen *highly visible* innovaties en de *almost invisible sort*: “A large part of the technological innovation that is carried out in industrial societies takes the form of very small changes, such as minor modifications in the design of a machine” (p. 282).

Een voorbeeld dat aangehaald wordt in de studie van Sivertsen & Meijer (2020) is de werkwijze van de Hartstichting. Om interacties tussen onderzoek en potentiële gebruikers van de opbrengsten van het onderzoek te bevorderen, hanteert de Hartstichting twee strategieën: 1) gezamenlijke agendabepaling: zo hebben 11.000 burgers geholpen bij de prioritering van de onderzoeksagenda, resulterend in vijf hoofdonderwerpen; 2) evaluatie van onderzoek: een eindgebruikerscommissie evalueert de onderzoeksvoorstellen op criteria zoals relevantie, participatie, activiteiten en interacties met gebruikers, parallel aan een wetenschappelijke adviesraad. Deze interacties zorgen voor een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de beoogde impact.

De consequentie van normal impact is de focus op alledaagse interacties tussen onderzoek en praktijk, het gesprek over wat (gedeelde) belangen, verantwoordelijkheden en doelen zijn en hoe deze goed onderling af te stemmen om te komen tot veranderingen. Zo opgeschreven lijkt normal impact verdacht veel op doorwerking (zie *Flatland*), en de werkwijze in het voorbeeld van de Hartstichting is in veel praktijkgericht onderzoek terug te vinden.

Een ander voorbeeld is de aanpak van *small wins* van Katrien Termeer (2019; Termeer & DeWulf, 2019). Deze aanpak is niet zozeer ontwikkeld vanuit een impactdiscussie, maar vanuit de discussie rond (maatschappelijke) transitie en hoe hierin vorderingen te maken. Small wins zijn kleine diepgaande veranderingen met tastbare resultaten voor direct betrokkenen, in de vorm van een beleidsinstrument, een technologie, een verdienmodel of een ketensamenwerking. Het gaat om (radicale) veranderingen die barrières proberen te slechten, en die ook schuren. Het gaat niet om laaghangend fruit van makkelijk te scoren resultaten binnen bestaande kaders. Small wins worden gepresenteerd als krachtige bouwstenen voor een transformatie: “Door de focus op het kleine voorkomt een small win dat mensen overweldigd raken door de complexiteit van een vraagstuk waardoor ze min-

der vrij en precies kunnen denken zich laten verleiden tot abstracties. Bovendien helpt een focus op het kleine om uitstel te voorkomen. Omdat het toch maar klein is hoeven partijen niet te wachten op alle informatie en kunnen ze snel beginnen en kijken wat het oplevert. Het bevordert daarmee dat mensen niet te lang blijven steken in praten over maar overgaan tot handelen. Kleine stapjes zijn ook sneller uit te voeren omdat ze minder weerstand oproepen en er minder competitie voor het claimen van successen is. Small wins vormen daarmee de cruciale zaadjes voor maatschappelijke transitie” (2019, p. 5).

Om deze small wins verder omhoog te stuwten, zijn er verschillende aanjaagmechanismen zoals: zichtbaar maken van het resultaat zodat mensen er energie van krijgen en geïnspireerd worden (*energizing*) en het ook meer mensen en middelen aantrekt (*logic of attraction*); verbinding zoeken van de small wins met daar waar het andere elementen in het systeem raakt (*verbinden*); en ook verbinden met andere small wins zodat er massa ontstaat en de voordelen al geïnternaliseerd worden (robuustheid). Dit soort mechanismen kunnen helpen om te komen tot een verdere verspreiding van de small win (opschalen, uitrollen), het verbreden van de small win door deze toe te passen op een ander terrein of te verbinden met andere vraagstukken, en een verdieping door een verdere radicalisering van de small win. Zeker met deze verspreidingsmechanismen van opschalen, verbreden en verdiepen, klinkt hierin ook de aanpak door van transitie-experimenten (zie Van den Bosch & Rotmans, 2008).

Het is onmiskenbaar dat small wins effect sorteren, impact maken, maar zich niet zozeer kenmerken door een lange termijn en een extraordinary karakter. Het zijn meer kleinschalige interventies die hanteerbaar en concreet zijn met aantoonbare resultaten, maar tegelijkertijd wel ingrijpend zijn en verrijkende consequenties kunnen hebben, zeg maar *extraordinary* zijn in hun *smallness*.

Deze andere perspectieven op impact kun je verbinden aan specifieke methoden. Sivertsen & Meijer (2020) noemen zelf al methodieken zoals SIAMPI, ASIRPA en *Contribution mapping*, waarin de aandacht voor allerlei interacties in het onderzoeksproces centraal staan als belangrijk mechanisme voor impact. De aanpak van small wins lijkt in te passen in de methode *Theory of Change*. In die methode staat een (logische) reeks van interventies centraal die concrete resultaten opleveren (*outcomes*) waarop gereflecteerd dient te worden in het licht van de eigen aannames over de beoogde verandering en de vervolgstappen. Deze ‘tussentijdse’ *outcomes* zou je kunnen zien als small wins waarop je kunt voortbouwen.

Valorisatie

De term valorisatie is geworteld in het wetenschaps- en innovatiebeleid van de

rijksoverheid sinds het begin van deze eeuw. Valorisatie legt de nadruk op de benutting van ontwikkelde kennis voor welzijn en welvaart. Een veel gehanteerde definitie van valorisatie is de volgende: “Kennisvalorisatie is het proces van waardecreatie uit kennis, door kennis geschikt en/of beschikbaar te maken voor economische en/of maatschappelijke benutting en te vertalen in concurrerende producten, diensten, processen en nieuwe bedrijvigheid” (Nederland Ondernemend Innovatieland, 2009, p. 8). Op zich een definitie waarmee ook het onderzoek aan de hogescholen uit de voeten kan, zoals gebeurd is door het ontwikkelen van hbo valorisatie-indicatoren (Van der Zwan & Van der Vos, 2015), die uiteindelijk terug te vinden zijn in het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek 2016–2022 (Vereniging Hogescholen, 2015). Valorisatie als ‘overdracht van kennis’ is overigens de derde taakstelling van hogescholen, en universiteiten, naast onderwijs en onderzoek (Rosenthal et al., 2019).

In de definitie en zeker in de manier waarop valorisatie(beleid) verder is vormgegeven zijn minstens drie aspecten aan te wijzen die het gebruik van de term in de context van praktijkgericht onderzoek ongemakkelijk maken.

- 1) Het valorisatiebeleid sprak in eerste instantie nadrukkelijk het academische onderzoek aan, niet in de laatste plaats omdat het onderzoek aan hogescholen nog in ontwikkeling was. Dit is duidelijk zichtbaar in het ontwikkelde beleid. Zo was de Subsidieregeling Kennis Exploitatie (SKE) bedoeld om (techno) starters wetenschappelijke kennis sneller te laten benutten. De oprichting van zogenoemde Technologische Topinstituten (TTI's) waren bedoeld als brug tussen wetenschappelijke kennis van universiteiten en het (grote) bedrijfsleven in het ontwikkelen van nieuwe toepassingen. Denk aan het Telematica Instituut in Enschede waar begin deze eeuw al werd gewerkt aan bijvoorbeeld mobiel betalen, video-over-IP en elektronische programmagidsen. Latere beleidsinitiatieven waarbij mbo en hbo betrokken waren, gingen vooral over het verhogen van ondernemerschap, inzet van studenten, disseminatie van kennis et cetera, zoals bijvoorbeeld in de *Centres of Entrepreneurship*.
- 2) Het valorisatiebeleid speelde zich ook af in de context van de zogeheten kennisparadox, de constatering dat het Nederlandse (academische) onderzoek goed is in het ontwikkelen van nieuwe kennis, maar dat die kennis onvoldoende zijn weg vindt naar toepassing in de samenleving. Het is het beeld van kennis die op de plank ligt en niet gebruikt wordt. Kennis belandt zo in de *valley of death*. Hierin zit een duidelijke (causale) tweedeling: eerst is er kennis en vervolgens is er het probleem hoe deze te benutten. Dit zit ook in de gegeven definitie van valorisatie: kennisvalorisatie als een proces dat vanuit kennis waarde creëert. Door zo nadrukkelijk een koppelpunt te definiëren van eerst

kennis ontwikkelen en dan benutten, wordt in feite al de mogelijkheid van een kloof gecreëerd. Termen als ‘vertalen’, ‘overbruggen’, ‘schakels’ en ‘transfer’ veronderstellen deze (potentiële) kloof.

Dat ook de Vereniging Hogescholen niet ongevoelig was voor dit taalspel blijkt uit de volgende opmerking in de strategische agenda *Wendbaar & Weerbaar* uit 2015 “Hogescholen zijn belangrijke schakels in het doorbreken van de kennisparadox” (2015a, p. 13). In enkele recente SPRONG-aanvragen van hogescholen klinkt dit nog door in beschrijvingen van het onderzoek aan de hogeschool als een ‘brug’, ‘toepasbaar maken’, ‘kloof overbruggen’. Dit gaat vaak samen met een typering van het onderzoek aan de hogeschool als ‘toegespast onderzoek’ en niet als ‘praktijkgericht onderzoek’ (van Vliet, 2022). De notitie *De HvA van waarde* (Smeulders, 2019) typeert het onderzoek aan de hogeschool als een circulair valorisatieproces, waarmee het zich onderscheidt van het lineaire valorisatieproces van de universiteit. De discussie over doorwerking als alternatieve typering van het onderzoek aan hogescholen wordt nergens in de notitie genoemd.

- 3) Hoewel er in de definitie van valorisatie ‘maatschappelijke benutting’ wordt genoemd, is de benutting van de kennis, de waardecreatie, vooral een economische benutting geweest. Valorisatiebeleid, zeker internationaal, kent een stevige nadruk op spin-offs, starters, ondernemerschap. Indicatoren van valorisatie zijn bijvoorbeeld octrooien en patenten (Van Drooge et al., 2011). Valorisatie is gericht op het verbeteren van de kennistransitie “naar het private systeem, het bedrijfsleven” (Wakkee, Van der Sijde & Nuijens, 2013, p. 3). Kennis wordt hierbij gezien als een middel, net als arbeid en kapitaal, om tot productiviteit en *return on investment* te komen (Joly et al., 2015). Dit aspect van economische benutting, samen met dat van een lineair proces, komt naadloos samen in het toentertijd (kabinet-Rutte 1, 2010–2012) door de minister van Economische Zaken, Maxime Verhagen, gehanteerde adagium ‘van kennis naar kunde naar kassa’.

En doorwerking?

De term doorwerking is niet nieuw in de context van praktijkgericht onderzoek. Zo treffen we de term al aan in het allereerste beoordelingskader van de RAAK-regeling van Regieorgaan SIA waar wordt gesproken over ‘duurzame doorwerking’ als een van de vijf pijlers (Van Vliet & Slotman, 2006).

In het adviesrapport van de commissie Pijlman (Pijlman et al., 2017) over de kwaliteit van het praktijkgericht onderzoek gebruikt deze commissie de term doorwerking voor het eerst structureel, en wel voor het effect van het praktijkgericht onderzoek op de beroepspraktijk, samenleving, onderwijs en wetenschap.

Het gebruik van de term doorwerking wordt ook nadrukkelijk gedaan om recht te doen aan de eigen taal en eigen benadering van het onderzoek aan hogescholen. In een vervolgrapport van de commissie Franken (Franken et al., 2018) definieert deze commissie, onder verwijzing naar de commissie Pijlman, doorwerking als “de invloed van zowel het proces van onderzoek als van de onderzoeksresultaten op het onderwijs, de praktijk en de samenleving”; waarbij de doorwerking naar het onderzoeksveld c.q. de wetenschap hier lijkt te zijn vergeten. Doorwerking wordt getypeerd als ‘breder’ dan het valorisatiebegrip. Dit ‘breder’ betreft de onderkenning dat gedurende het onderzoeksproces al kennisontwikkeling en -uitwisseling plaatsvindt tussen deelnemers, en dat er actief interventies plaatsvinden om het object van studie te veranderen c.q. te verbeteren.

Opvallend in deze rapporten is dat bij de commissie Pijlman doorwerking nog een laatste stap is in een keten van activiteiten (2017, p. 16). De commissie Franken ‘citeert’ het figuur uit het rapport van Pijlman, met een belangrijke wijziging: de doorwerking is nu een pijl geworden die alle voorafgaande onderzoeksfases omvat (2018, p. 10). Dit is een logische consequentie van de gegeven definitie in het rapport van Franken, maar de wijziging in het figuur wordt nergens expliciet benoemd. De pijl blijft nog wel één kant op wijzen in een keten van activiteiten. Beide rapporten bevatten geen analyse van de relatie tussen doorwerking en impact.

Beide commissies verwoorden een behoefte het praktijkgericht onderzoek een eigen profiel te geven in waar en hoe het effect van het onderzoek aan te tonen. Enerzijds door een duidelijke gerichtheid te geven aan het praktijkgericht onderzoek (niet alleen onderzoek maar ook onderwijs en beroepspraktijk/samenleving); en anderzijds door ook aandacht te geven aan de effecten die ontstaan tijdens het onderzoeksproces, dus al tijdens de fase van ‘activiteiten’ in het SLM. Desalniettemin blijven deze typering nog erg verankerd in de context van het SLM en in bijbehorende begrippen als valorisatie: doorwerking als ‘breder’ dan valorisatie. In het onderdeel *Flatland* presenteer ik een analyse van doorwerking die niet a priori uitgaat van een model zoals het SLM.

Flatland

Doorwerking

Doorwerking is in relatie tot het standaard logische model geformuleerd als: staand voor de effecten die óók al plaatsvinden tijdens het onderzoeksproces ('ook tijdens, niet alleen na'). Hier kunnen we de effecten van de voorbereiding op het onderzoek nog aan toevoegen. De vaak gebruikte term 'vraagarticulatie' verwijst hiernaar. De formulering van de onderzoeksvraag, verwachte oplossingen en gewenste opbrengsten samen met stakeholders kunnen zeker beschouwd worden als een proces van kennisuitwisseling en kennisontwikkeling. Doorwerking beslaat hiermee de gehele duur van het proces van het onderzoek: voorbereiding, uitvoering en disseminatie, en het effect van de onderzoeksopbrengsten na afsluiting van het onderzoeksproject. Het beslaat de gehele 'lengte' van de lijn die SLM trekt.

Daarnaast is de gerichtheid van doorwerking niet globaal ingevuld ('impact op samenleving') maar drievoudig geformuleerd. Het gaat niet alleen om de effecten op de samenleving, maar ook om die op het onderzoeksveld én het onderwijs. Bovendien krijgt 'de' samenleving ook meer gerichtheid door te spreken over het specifieke effect op de beroepspraktijk. Zo ontstaan als groepen waar doorwerking op gericht is: onderzoek - onderwijs - beroepspraktijk, de befaamde driehoek (Ministerie van OCW, Vereniging Hogescholen & Regieorgaan SIA, 2019).

Naast de 'lengte' en de 'gerichtheid' van doorwerking, ontbreekt echter nog een verdieping van het concept: wat is nu precies de *aard* van doorwerking? Ik zal dit op drie manieren uitwerken, middels een logische (declaratieve) analyse, een narratief en een aanzet tot een tool.

Een logische analyse

Uitgangspunt voor de logische analyse is dat we het hebben over doorwerking in de context van onderzoeksactiviteiten waarbij er een bepaald doel wordt nagestreefd. Of dit nu inzicht verkrijgen is, een probleem oplossen of het opleveren van een specifieke dienst of product.

1. Doorwerking is de bewuste inspanning om tot een beïnvloeding te komen van iets, zodanig dat het iets in een andere toestand geraakt, verandert.
 - 1.1 De bewuste inspanning is een formuleerbare intentie.
 - 1.1.1 Deze intentie heeft een actor.
 - 1.1.2 Deze intentie kent een zekere gerichtheid.
 - 1.1.3 Die gerichtheid heeft een beoogd begunstigde (het 'iets').
 - 1.2 Actor en begunstigde staan door de intentie in een relationele verhouding tot elkaar.
 - 1.2.1 Deze verhouding is niet per definitie gelijkwaardig of wederkerig en hoeft dat ook niet te zijn.
 - 1.2.2 Deze verhouding laat toe dat er sprake kan zijn van 'rolwisseling' waarbij actor begunstigde wordt en omgekeerd.
 - 1.3 Er is een rationale (het 'waarom') voor de formuleerbare intentie.
 - 1.3.1 Die rationale is de ruimte waarin de relationele verhouding betekenis krijgt.
 - 1.3.2 Die rationale vereist een mate van gedeelde achtergrondkennis tussen actor en begunstigde om de relationele verhouding betekenis te *kunnen* geven.
2. De inspanning kent een bepaalde organisatiegraad.
 - 2.1 Een organisatiegraad is de mate waarin de intentie planmatig wordt aangepakt en tot uitvoering kan worden gebracht.
 - 2.2 Actor en begunstigde zijn aanwijsbare entiteiten of instanties binnen de organisatiegraad.
 - 2.2.1 Een instantie is een specifiek voorkomen van een actor of begunstigde binnen de relationele verhouding.
 - 2.2.2 Een entiteit is een (formele) vertegenwoordiging van een verzameling van gelijksoortige instanties.
 - 2.2.3 Afhankelijk van de organisatiegraad kunnen er ook meer verzamelingen van instanties zijn waaraan een formuleerbare intentie is toe te schrijven; en die verzamelingen zijn als zodanig als actor te zien (granulariteitsprobleem).
 - 2.3 Actor en begunstigde kunnen afspraken maken over de organisatiegraad van de inspanningen (verantwoordelijkheden, rollen, monitoring, et

cetera).

3. De inspanning kan leiden tot opbrengsten.
 - 3.1 Opbrengsten hebben dragers.
 - 3.1.1 Een drager is een instantie die kennis, inzichten, ervaringen en dergelijke representeert.
 - 3.1.2 Een drager kan een instantie zijn die los van de actor is over te dragen, zoals een product of publicatie.
 - 3.1.3 De actor kan ook zelf de drager zijn, waarbij kennis, inzichten en ervaringen in direct contact met de begunstigde wordt gearticuleerd, zoals bij een gesprek, training of workshop.
 4. De inspanning is aantoonbaar te maken.
 - 4.1 Er zijn minimaal drie typering die de inspanning kunnen aantonen.
 - 4.1.1 Een typering van de inspanning is de **hoeveelheid** inspanning die verricht is.
 - 4.1.2 Een typering van de inspanning is de **aard** van de inspanning die verricht is.
 - 4.1.3 Een typering van de inspanning is de **kwaliteit** van de inspanning die verricht is.
 - 4.2 Een typering van de inspanning krijgt concrete invulling in relatie tot de intentie van de inspanning (1.2) en haar rationale (1.3).
 - 4.3 Een typering van de inspanning staat in directe relatie tot de organisatiegraad van de inspanning (2).
 5. De begunstigde heeft een bepaalde mate van ontvankelijkheid.
 - 5.1 Ontvankelijkheid is de mogelijkheid, gelegenheid en bereidheid zich te laten beïnvloeden.
 - 5.1.1 Bij een totaal gebrek aan ontvankelijkheid verliest de begunstigde haar rol.
 - 5.2 Ontvankelijkheid laat zich op minimaal vier manieren typeren.
 - 5.2.1 Ontvankelijkheid is te **activeren**.
 - 5.2.1.1 Activering kan plaatsvinden door dragers (4.1) zoals een actor, of door afspraken (2.3). Dit laatste betreft dan in wezen een intentie tot ontvankelijkheid van de begunstigde.
 - 5.2.2 Ontvankelijkheid is gerelateerd aan de mate van (veronderstelde) **relevantie** van de beïnvloeding c.q. de opbrengsten.
 - 5.2.3 Ontvankelijkheid is gerelateerd aan de mate van (veronderstelde) **bruikbaarheid** van de beïnvloeding c.q. de opbrengsten.
 - 5.2.4 Ontvankelijkheid is gerelateerd aan de mate van (veronderstelde) **verande-**

- ring** die plaats gaat vinden door de beïnvloeding c.q. met de opbrengsten.
- 5.3 Een typering van de ontvankelijkheid krijgt concrete invulling in relatie tot de intentie van de inspanning (1.2) en haar rationale (1.3). En spiegelt daarmee de typering van de inspanning (4.2), wat terug te voeren is op de rationale en gedeelde achtergrondkennis (1.3).
 - 6. De inspanning is eindig, de doorwerking niet.
 - 6.1 De bewuste inspanning (tot onderzoek) en de organisatiegraad (bijvoorbeeld een projectplan) kunnen veranderen of stoppen, echter de dragers kunnen los daarvan blijven bestaan.
 - 6.1.1 Draggers hebben een zekere autonomie.
 - 6.1.2 Door de autonomie van de drager kunnen ook niet-beoogd begunstigen zich ertoe verhouden.
 - 6.1.3 Door de autonomie van de drager kan beïnvloeding ook in niet geïntendeerde beïnvloeding resulteren.
 - 6.2 Door de oneindigheid van de doorwerking ontvouwt zich een tijdsdimensie voor de doorwerking.
 - 6.2.1 Dit is goed voorstelbaar voor dragers zoals producten en publicaties die blijven bestaan, en minder van toepassing op de eindigheid van de actor als drager, hoewel gedacht kan worden aan een drager die 'school' maakt en middels opeenvolgende actoren voortleeft.
 - 6.3 Vraagstukken die vele verschillende 'begunstigde - actor'-relaties activeren over een bepaalde tijdsspanne, met ook rolverwisselingen, vergroten de moeilijkheid om de doorwerking toe te kennen aan een enkele drager (attributieprobleem).
 - 7. Doorwerking is gestructureerd in kaart te brengen.
 - 7.1 De evaluatie van doorwerking moet in ieder geval uitspraken doen over *waar* je naar kijkt en *hoe* je ernaar kijkt.
 - 7.1.1 De typering van de twee soorten dragers (3.1) is een antwoord op de vraag 'waar' je naar kijkt bij doorwerking.
 - 7.1.2 De typering van de inspanning (volume, aard en kwaliteit) alsook de typering van de ontvankelijkheid (activatie, relevantie, bruikbaarheid, veranderingen) zijn een antwoord op de vraag 'hoe' je naar doorwerking kunt kijken.
 - 7.2 De rationale (1.3), relationele verhouding (1.2), de organisatiegraad (2.) en de tijdspanne (6.2) vormen de context voor betekenisgeving in de evaluatie.
 - 7.3 Voor het 'laden' van de typering (inspanning en ontvankelijkheid) kun

je indicatoren formuleren.

- 7.3.1 Een typering heeft altijd een of meerdere indicatoren.
- 7.3.2 Een indicator is een (kwantitatieve of kwalitatieve) uitspraak die aantoont wat er bereikt is in relatie tot wat belangrijk wordt gevonden.
- 7.3.3 Een indicator krijgt betekenis vanuit de rationale en de relationele verhouding (1.3). Dat komt doordat de indicator de eigenschappen overerft van de inspanning (4) en de ontvankelijkheid (5).
- 7.3.4 Aan een indicator kun je een streefwaarde/norm koppelen om vast te stellen of een bepaalde grenswaarde is gehaald of niet. Daaraan kun je bepaalde kwalificaties koppelen, zoals (on)voldoende en goed.

Een narratief

De logische analyse van het begrip doorwerking zal ik nu uitschrijven in een narratief over doorwerking van het praktijkgericht onderzoek aan een hogeschool. Dit narratief gaat als volgt.

De hogeschool heeft bepaalde taakstellingen en doelstellingen (1.1 formuleerbare intentie), waarbij de hogeschool eindverantwoordelijk is voor het bereiken van deze doelstelling (1.1.1 actor). De doelstellingen zijn gericht op het verbeteren van de (toekomstige) professionals in een veranderende wereld (1.1.2 gerichtheid; 1.1.3 begunstigde). Hiertoe onderhoudt de hogeschool (formele) relaties met studenten, docenten, alumni, beroepenveld, et cetera (1.2 relationele verhouding), die participeren in onderwijs en onderzoek (1.2.1 en 1.2.2 verhouding). Dit doet de hogeschool vanuit een bepaalde analyse van de rol van de hogeschool in de samenleving (1.3 rationale). Die rol is ook het kader waarbinnen ambities, activiteiten en opbrengsten worden geëvalueerd (1.3.1 betekenisruimte), samen met betrokken partijen (1.3.2 gedeelde kennis).

De inspanningen die de hogeschool pleegt ten aanzien van de taak- en doelstellingen zijn georganiseerd in een organisatiestructuur, in governance, in een kwaliteitszorgsysteem, et cetera (2 en 2.1 organisatiegraad). Daarbinnen zijn mensen en afdelingen werkzaam om uitvoering te geven aan de taak- en doelstellingen (2.2 aanwijsbaarheid). Zo geeft een docent les aan een student, doet een onderzoeker een experiment bij de lokale boekhandel (2.2.1 instantie), gaat een Centre of Expertise (CoE) een samenwerking aan met een externe partij of brengt een kenniscentrum een publicatie uit (2.2.2 entiteit), gebaseerd op afspraken (2.3 afspraken). Zowel de docent, de onderzoeker, het kenniscentrum als het CoE geven ieder invulling aan de doelstelling van de hogeschool ('ze dragen hun steentje bij') en kunnen daarover bevraagd en beoordeeld worden (2.2.3 granulariteit).

De inspanningen van de hogeschool slaan neer in allerhande producten, diensten en persoonlijke ontwikkeling; als opbrengsten van het handelen (3 opbrengsten), waarin kennis, ervaring en inzichten zijn gepresenteerd (3.1.1 drager). Dit zijn voor de hand liggende opbrengsten als publicaties en prototypes (3.1.2 product als drager). Maar die kennis en ervaring zit ook in de docenten en onderzoekers zelf die dat kunnen overdragen in trainingen, presentaties, workshops en door samen te werken (3.1.3 actor als drager). In deze situaties vindt de beïnvloeding plaats in de directe (kennis)interactie met bijvoorbeeld een student, professional of collega-onderzoeker. Hoewel hierbij veelal ook een product aanwezig is (presentatie, materiaal, een video van de presentatie; 3.1.1 drager) is dit als een specifieke situatie te onderscheiden.

Over de opbrengsten aan de hogeschool kunnen we uitspraken doen over hoeveel er is opgeleverd (4.1.1 hoeveelheid). Vaak gaat het om een grote verscheidenheid aan opbrengsten, van publicaties tot prototypes, trainingen en gevraagd worden voor een adviescommissie (4.1.2 aard). De meeste opbrengsten zijn niet vrijblijvend maar onderdeel van een kwaliteitszorgcyclus en geborgd in onderzoeksmethoden, en hebben daardoor een zekere kwaliteit (4.1.3 kwaliteit). Door een beschrijving en inventarisatie van al deze opbrengsten kan de inspanning van de hogeschool inzichtelijk worden. Door dit te relateren aan profilering en doelstelling van de hogeschool (1.3 rationale) kunnen we betekenis geven aan die beschrijving en inventarisatie, namelijk wat de waarde is (4.2 betekenis). Door het te relateren aan de organisatiegraad kan een cyclus van evalueren en kunnen we verbetering in gang zetten (4.3 organisatiegraad). Vandaar dat vaak ook de organisatiegraad onderdeel is van visitaties en audits, omdat die als randvoorwaarde een belangrijke rol speelt.

De hogeschool werkt met vele partijen samen, zoals bedrijven, publieke organisaties, overheid, andere onderwijsinstellingen, et cetera; niet in de laatste plaats om af te stemmen hoe de inspanningen zo effectief mogelijk kunnen zijn. Dit leidt tot (formele) afspraken over samenwerking met daarin ook uitspraken over doel, inspanning en opbrengsten (2.3 vastlegging). In andere gevallen is de samenwerking losser, zijn het partijen die aanschuiven in klankbordgroepen, beroepenveldcommissies, stuurgroepen, expertiseteams, of is er geen direct samenwerkingsverband maar zitten de partijen 'verder weg' van de hogeschool. In alle gevallen is belangrijk in hoeverre een partij is geactiveerd, in de zin van op de hoogte van de opbrengsten van het onderzoek aan de hogeschool en het hebben van zijn/haar aandacht (5.2.1 activatie). In feite is dat een eerste stap in het tonen van ontvankelijkheid⁷ (5 ontvankelijkheid), dat wil zeggen: het kunnen en willen inzetten van de opbrengsten van het onderzoek. Een andere afweging die een partij zal maken, is in hoeverre de opbrengsten relevant zijn (5.2.2) en hoe bruikbaar

ze zijn (5.2.3). Een winkelier die het moeilijk heeft om te overleven in een winkelstraat, moet weet hebben dat er onderzoek is naar het inzetten van Virtual Reality in winkels om de bezoeksduur te verlengen (activatie), vervolgens zal de winkelier een afweging moeten maken of het relevant is (aan welke KPI draagt het bij en heb ik daar een probleem mee voor wat betreft mijn assortiment en klanten?) en indien het relevant is, is er de afweging of het bruikbaar is (kosten-batenanalyse, risico's, inpassing in *customer journey*, et cetera). De uiteindelijke 'afrekening' is natuurlijk of het tot een daadwerkelijke verandering heeft geleid: meer en langer bezoek in de winkel in dit geval, met meer omzet tot gevolg (5.2.4).

Docenten en lectoren komen en gaan; projecten beginnen en worden afgerond; speerpunten worden Centres of Expertise; kenniscentra krijgen gezelschap van expertisecentra; kortom, een hogeschool heeft een constante dynamiek in haar organisatie en de mensen die de organisatie dragen (6.1 verandering). Vele opbrengsten (een MOOC, een publicatie, een website, een prototype, et cetera) 'leven voort' (6 eindigheid) en vinden zelf hun weg in allerhande situaties van kennisdeling en kennistoepassing (6.1.1 autonomie). Ze kunnen daarbij mensen en organisaties bereiken die niet voorzien waren of niet de beoogde 'afnemers' waren (6.1.2 niet-beoogd), en kunnen zelfs tot effecten leiden die niet tot de originele intentie te herleiden zijn (6.1.3). Dit speelt zich af in de tijd, snel of langzaam worden de effecten zichtbaar (6.2 oneindigheid): direct bij bijvoorbeeld projectdeelnemers die gezamenlijk aan een product werken en daardoor hun kennis delen en ontwikkelen; bij een bezoeker aan een conferentie die geïnspireerd raakt door opbrengsten van een onderzoek en dat meeneemt naar zijn eigen werkomgeving; of bij opbrengsten, zoals bijvoorbeeld zorgprotocollen, die doorwerken in hoe een ecosysteem opereert – en veranderingen in bijvoorbeeld armoedebestrijding in grote steden op basis van inzichten, ervaringen met interventies en onderzoeksdata. Bij bijdragen van de hogeschool aan complexe maatschappelijke vraagstukken wordt het wel moeilijker de precieze bijdrage van de hogeschool c.q. onderzoeker aan de doorwerking te isoleren, gegeven allerlei onderlinge uitwisselingen van kennis en inzichten (6.3).

De hogeschool stimuleert een omgeving waarin vele onderwerpen, aanpakken en opbrengsten kunnen floreren en effect sorteren. Die verscheidenheid brengt wel de discussie met zich mee op welk niveau van een hogeschool nog de evaluatie van het onderzoek en zijn doorwerking zinvol is te doen. Hoe 'tel' je diverse opbrengsten bij elkaar op? Wat is belangrijker om te laten zien? Waaraan besteed

⁷ Zie ook het rapport van de WRR (2013) waar dit het absorptievermogen wordt genoemd, hoewel 'ontvankelijkheid' niet alleen gaat om het wel/niet kunnen maar ook om het (niet) willen ('willingness') om wat voor reden dan ook.

je aandacht en wat zet je in de etalage als een typisch voorbeeld van het praktijkgericht onderzoek? Zonder inhoudelijke discussie te hoeven slechten over methodologieën, kennis theoretische uitgangspunten en paradigma's kun je altijd de vraag stellen waar je uitspraak over wilt doen (7.1.1) en wat voor soort uitspraak je daarover wilt doen (7.1.2). Dit geeft niet alleen al richting aan de indicatoren die hierbij passen (7.3), maar vindt zijn noodzakelijke invulling ook in wat belangrijk wordt gevonden (1.3 rationale) en hoe alle deelnemers in het onderzoek zich hiertoe verhouden (1.3.1 relationele verhouding).

Een tool

De bovenstaande ideeën over doorwerking heb ik uitgewerkt in de zogeheten doorwerkingsmatrix. De doorwerkingsmatrix heb ik in eerste instantie ontwikkeld als een hulpmiddel om de doorwerking van onderzoek in kaart te brengen en hierover te rapporteren. Het is een conceptueel model dat geen voorwaarden stelt over het gevolgde onderzoeksproces of een onderliggende structuur (bijvoorbeeld een logisch model), noch over wanneer (voor, tijdens, na) je naar de doorwerking moet kijken. De enige procesaanname is dat er inspanningen zijn die effecten sorteren.

Centraal in de doorwerkingsmatrix staan twee vragen: waarover wil je een uitspraak doen, en: wat voor soort uitspraak wil je daar dan over doen? De eerste vraag gaat over de 'objecten' waarnaar je wilt kijken. De grote diversiteit aan opbrengsten van onderzoek maakt het noodzakelijk hier een bepaalde categorisering in aan te brengen. In een eerste versie van de doorwerkingsmatrix werden drie bottom-up vastgestelde categorieën gebruikt: producten, netwerken en kennisinteracties (Van Vliet et al., 2020). In een tweede versie is een onderverdeling gebruikt gebaseerd op het onderscheid in directe en indirecte productieve interacties (Van Vliet, 2021; zie ook *Spaceland*). In principe kun je iedere andere indeling gebruiken, afhankelijk van onder andere context en doel.

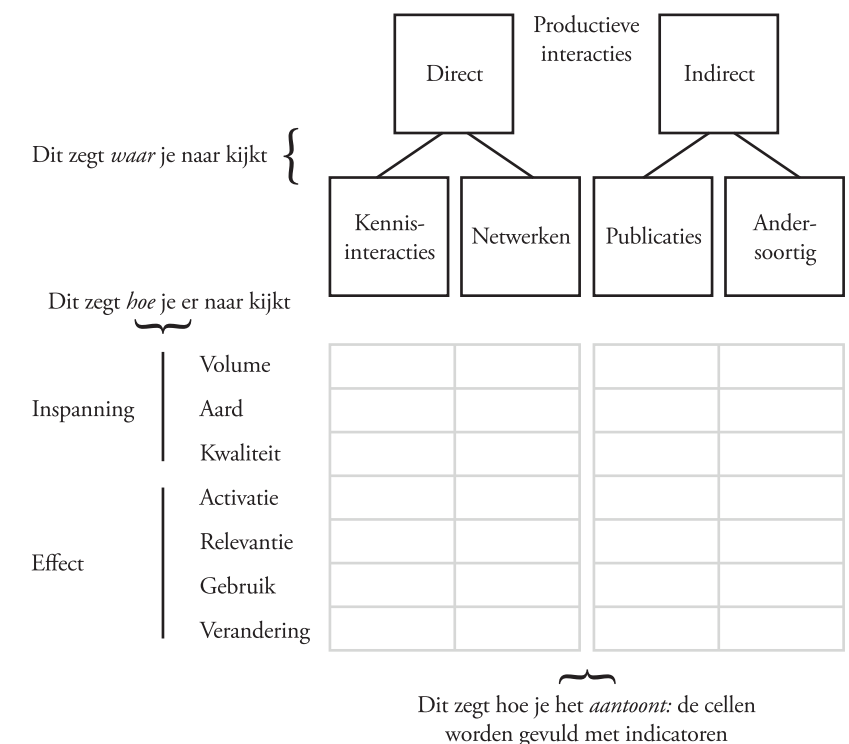
De tweede vraag wordt beantwoord door zeven aspecten van doorwerking te onderscheiden, bij doorwerking kun je vragen naar: volume (hoeveel is er gedaan?), aard (wat is er gedaan?), kwaliteit (wat is de kwaliteit?), activatie (wie is er bereikt en geactiveerd?), relevantie (welke waarde wordt er toegekend?), bruikbaarheid (wordt er gebruik van gemaakt?) en verandering (wat is er daadwerkelijk veranderd?).

Door deze twee vragen als twee dimensies te zien van een matrix, ontstaat een systematisch overzicht waarbij in de cellen van de matrix vragen (en antwoorden) terechtkomen (Figuur 3.4), zoals: in welke netwerken nemen we deel (netwerken - aard)? Worden onze prototypes gebruikt (producten - gebruik)? Hoeveel workshops hebben we gegeven (kennisinteracties - volume)? Hoe relevant worden onze

websites gevonden (producten - relevantie)? Et cetera.

De matrix kun je gebruiken als hulpmiddel om een narratief te schrijven door te bepalen aan welke aspecten het narratief met name aandacht wil besteden, bijvoorbeeld de verschillende netwerken waarin de onderzoekers betrokken zijn (netwerken - aard) en/of het gebruik van bepaalde producten als resultaat van het onderzoek (producten - gebruik). Een tweede manier om de matrix te gebruiken is als systematisering van indicatoren. Iedere cel in de matrix kun je vullen met bestaande indicatoren of met nieuw te ontwikkelen indicatoren. Aan de hand van de indicatoren kun je voorbeelden en data verzamelen. Op deze manier is er een systematisch overzicht van datgene wat gerapporteerd wordt over het praktijkgericht onderzoek, en kun je eenvoudig en snel eventuele lacunes opsporen of 'afwijkingen' van gestelde doelen.

Figuur 3.4: Doorwerkingsmatrix



Exploratief onderzoek #1: inspanning versus effect

In de voorbereiding op de externe visitatie van de kenniscentra aan de Hogeschool van Amsterdam in het najaar van 2021 is een analyse uitgevoerd op de midterm zelfevaluaties uit 2018 van de zes betreffende kenniscentra (Van Vliet, 2020).

Deze analyse bestond uit een tekstanalyse aan de hand van een vooraf opgesteld scoreformulier. Iedere zin in de rapporten is bekeken met de vraag of het een uitspraak bevatte over opbrengsten van het praktijkgericht onderzoek en wat de aard was van die uitspraak. Voor het vaststellen van die aard is het onderscheid gebruikt tussen inspanning en effect. Hierbij is inspanning onderverdeeld in uitspraken over hoeveelheid (volume), de verschijningsvormen van de opbrengsten (aard) en de kwaliteit van de inspanning (kwaliteit). Het effect is onderverdeeld in uitspraken over bereik en activatie van doelgroepen (activatie), de relevantie van de opbrengsten (relevantie) en uitspraken over het gebruik van de opbrengsten (gebruik). Deze indeling volgt de logische analyse van doorwerking (zie pagina 182). Het aspect van ‘verandering’ is pas later toegevoegd aan deze logische analyse en werd in dit eerste onderzoek nog niet meegenomen.

De uitkomst van dit onderzoek was dat over alle zes de zelfevaluaties heen 66% van de uitspraken over opbrengsten gingen over inspanningen, en 34% over het effect van de inspanningen. Bij inspanningen droeg met name het aspect van ‘aard’ hieraan bij: uitspraken over de grote verscheidenheid aan opbrengsten werden in alle rapportages het meest aangetroffen. Dit komt ook wel tegemoet aan het beeld dat praktijkgericht onderzoek niet alleen is af te meten aan publicaties, maar op zoveel andere manieren kennis deelt (workshops, prototypes, kennisclips, dashboards, hackatons, living labs, et cetera). Wel moet ik opmerken dat de verschillende kenniscentra onderling verschillen in de verhouding inspanning - effect. Deze waarde varieert tussen de 76% en 54% procent, waarbij met name de relatieve aandacht voor het effect bepalend is. In sommige zelfrapportages wordt hier weinig over gezegd, terwijl andere zelfrapportages hier redelijk uitgesproken over zijn.

Er is zeker iets voor te zeggen dat de uitspraken ook uitgelokt worden. De zelfrapportages conformeren zich aan de BKO-standaarden en de vraagstellingen daarin hebben een bias voor (kwantitatieve) inspanningsantwoorden. Voor de rapportage over de input en de producten worden uniforme kwantitatieve indicatoren aangedragen in het BKO, voor de impact (gebruik/erkenning) wordt dit overgelaten aan de hogescholen, als het er maar minimaal zes zijn. Gebruik en erkenning overlappen maar zeer ten dele met de in de logische analyse onderscheiden aspecten van activatie, relevantie en gebruik. Het kan dus zijn dat wat niet gevraagd wordt, ook niet in de rapportages wordt geschreven. Dit is misschien ook een verklaring voor de onvrede die soms doorklinkt over de eigen

rapportages doordat mensen zich strikt houden aan de BKO-richtlijnen.

Een ander onderdeel in de analyse betrof de vraag *waar* naar gekeken werd als er gevraagd werd om over de opbrengsten van het praktijkgericht onderzoek te rapporteren. Voorafgaand aan de analyse was hier al aandacht aan besteed in een sessie met de lectoren van de Hogeschool van Amsterdam. Aan de hand van een kaartspel met zo’n vijftig indicatoren kregen lectoren in groepjes de vraag te komen tot een ranking van welke indicatoren zij het relevantst vonden om de meerwaarde van hun onderzoek te benoemen (Van Vliet et al., 2020). In de analyse van de resultaten kwamen drie groepen van opbrengsten naar boven: producten (onder andere publicaties, websites, apps, *demonstrators*, dashboards, et cetera), netwerken (lid van adviesraden, denktanks, redactieraden, EU-panels, et cetera) en kennisinteracties (presentaties, workshops, consultancy, expertsessies, trainingen, et cetera). Deze driedeling is dus bottom-up ontstaan, maar goed te verbinden met het onderscheid in de logische analyse van indirecte kennisdeling – via een drager/product – en een directe kennisdeling middels een interactie in netwerken of kennisinteracties (zie pagina’s 181-182).

De uitkomst van deze analyse was dat de 3 categorieën nagenoeg in gelijke verhouding voorkomen in de rapportages: producten (36%) noemden respondenten iets vaker dan netwerken (32%) en kennisinteracties (31%). De verschillen tussen de kenniscentra zijn echter opmerkelijk. Zo liggen de scores op kennisinteracties tussen de 5% en 44%, en bij netwerken is dit 20% en 48%. Bij producten is het verschil het kleinst, scores liggen tussen de 29% en 48%. Ook hier kun je het argument van uitlokking gebruiken: van de 24 indicatoren die als voorbeeld dienen voor gebruik/erkenning in het BKO-protocol gaan er maar vijf over kennisinteracties (expertmeetings, onderwijs geven) en netwerken (lid wetenschappelijke redactie, deelname adviesraden, participatie in netwerken). Het vergt dus enige inspanning, creativiteit en lef om het belang hiervan zelf voor het voetlicht te brengen.

Doorwerking redux

De bovenstaande analyse van de aard van doorwerking maakt duidelijk dat de typering daarvan in ieder geval berust op drie pijlers: communicatie (een actor en een begunstigde die in een relationele verhouding tot elkaar staan), sociale werkelijkheid (actoren en begunstigten opereren in een geheel van gedeelde kennis, rationale, afspraken en entiteiten en instanties die daar invulling aan geven) en een handelingsperspectief (het interveniëren om te komen tot een verandering). In feite een iets gedetailleerde parafrasering van de vele opmerkingen dat onderzoek doen ‘vernetwerkt is’, interactief, dynamisch... kortom ‘messy’.

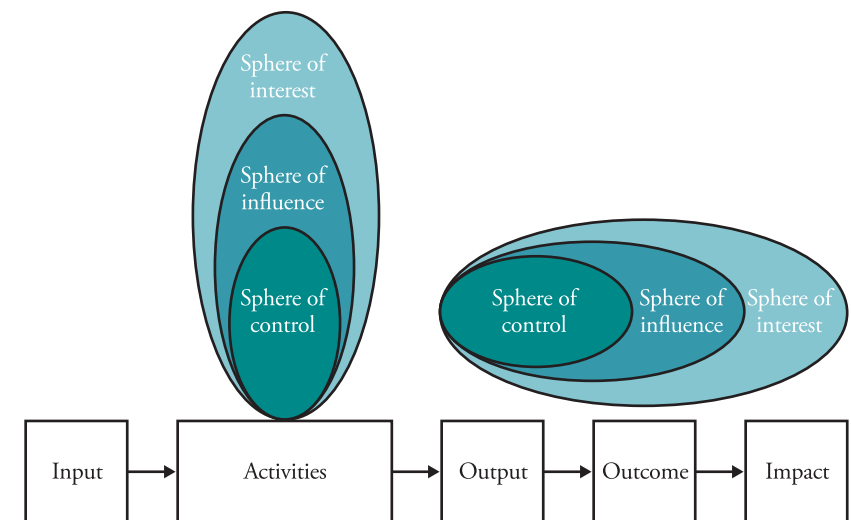
Dit vraagt om een verdere theoretische uitwerking. Hier zijn genoeg kandi-

daten voor, van grote theorieën zoals over communicatief handelen (Habermas) of over actornetwerken (Latour) tot meer specifieke theorieën zoals die van *speech acts* (Searle) en misschien zelfs ‘lichte’ verkenningen van wetmatigheden in de opbrengsten van handelingen tussen twee actoren, zoals Cipolla nastreeft in zijn zoektocht naar de wetmatigheden van menselijke stupiditeit (Cipolla, 2016). Deze uitwerking blijft in deze voorbeschouwing achterwege. Termen die in ieder geval lijken te passen bij de analyse zijn termen als ‘performatief’, ‘realistisch’ en ‘constructivistisch’ (Coombs & Meijer, 2021). Ik kom hier nog op terug (zie *Pointland*).

Ook zonder een theoretisch fundament kan ik hier al twee consequenties noemen van de gevolgde gedachtegang. Een eerste consequentie is dat doorwerking zich niet alleen in het verloop van de tijd kan voordoen, maar op ieder moment. Het SLM is in feite een ‘diachronische’ typering: kennis bouwt op, cumuleert, in de lengte van de tijd tot er een overdracht kan plaatsvinden naar een begunstigde. Daartegenover staat een ‘synchronische’ typering: in ieder tijdstipmoment is er een handelingsperspectief om tot effecten te komen. Dit is al naar voren gekomen in de typering van doorwerking middels: ‘ook tijdens, niet alleen na’, maar krijgt hier door de beschrijving van de aard van doorwerking een krachtiger inhoud: (communicatief) handelen in een sociale context met een keuze hoe ieder moment te benutten voor doorwerking. Als literaire beschrijving kunnen we – analoog aan het ‘leven in de breedte’ van schrijver A.F.Th. van der Heijden – spreken over ‘doorwerking in de breedte’: ieder moment, iedere handeling verbreden om het waardevoller te maken. Het ‘leven in de lengte’ is niet te stoppen en heeft een onvermijdelijkheid die zich zal laten gelden. Zo cumuleert onderzoek wel of niet in overgedragen kennis, in impact, maar in de breedte ligt een aanvullend handelingsperspectief. Met het opgeroepen beeld van lengte en breedte, kunnen we ook stellen dat doorwerking meer is dan een lijn, in ieder geval een vierkant.

Dit argument is vrij eenvoudig in beeld te brengen. Hiervoor kun je een veelgebruikte visuele voorstelling gebruiken van de impact van onderzoek, zoals het SLM dat zich voorstelt. Na alle activiteiten worden de fases van output - outcome - impact getypeerd aan de hand van drie sferen: de *sphere of control*, de *sphere of influence* en de *sphere of interest* (Figuur 3.5). Maar waarom zou je dit niet kunnen kantelen? Een kwartslag draaien en deze ‘sferen’ ook een rol geven op eerdere en eigenlijk alle momenten in het onderzoeksproces? Komt dit niet veel meer tegemoet aan de al eerder aangehaalde ‘dynamiek’ van het onderzoeksproces? Belangrijker nog: geeft dit niet veel meer mogelijkheden om doorwerking als handelingsperspectief te integreren in het gehele onderzoeksproces?

Figuur 3.5: De tweede dimensie van doorwerking



Een tweede consequentie is dat de vraag naar boven komt of er überhaupt een procesmodel van onderzoek, zoals het SLM, nodig is om over doorwerking te kunnen spreken. Een procesmodel krijgt al gauw een voorschrijvend, normatief karakter, hoe dynamisch ook weergegeven. De onvrede met het SLM heeft al geleid tot voorstellen met aanpassingen op het SLM, met allerlei pijlen die heen en weer wijzen waardoor het overzicht snel verdwijnt. Deze alternatieven zijn dan ook weggezet als *a plate of spaghetti with meatballs*. Maar wat als we een conceptueel model voor doorwerking ontwikkelen dat geen principiële uitspraak doet over het onderzoeksproces zelf? De gepresenteerde doorwerkingsmatrix kun je zien als zo’n conceptueel model, immers de enige ‘proces’-aannname is dat er inspanningen zijn met bepaalde effecten. Die inspanningen zijn getypeerd als communicatief, als sociale handelingen en niet gekoppeld aan ‘processtappen’.

De doorwerkingsmatrix is ontwikkeld als een evaluatie-instrument (Van Vliet et al., 2020) maar kun je eenvoudig omkatten in een planningsmatrix, omdat dezelfde vragen relevant blijven. De cellen in de matrix vul je dan niet met indicatoren, maar met (voorgenomen) activiteiten. Vragen over inspanningen: wat gaan we doen (aard) en hoeveel (volume) en hoe zorgen we voor kwaliteit van wat we doen (kwaliteit) zijn typisch vragen die we in projectplannen beantwoorden: werkpakketten (aard), budget en mensen (volume) en bijvoorbeeld Research Data Management (kwaliteit) zijn herkenbare uitingen hiervan. Vragen over het effect kunnen we ook in de planning stellen: hoe en welke stakeholders activeren we?

Wat is de relevantie van het onderzoek en hoe houden we dit scherp? Hoe kunnen we ervoor zorgen dat we inzichten en andere opbrengsten gebruiken? En op welke verandering zijn we uit? Antwoorden kunnen gestructureerd invulling krijgen door te kijken naar de gerichtheid van de activiteiten (onderwijs, onderzoek, beroepspraktijk) en de productieve interacties: welke invulling geef je aan je handelen?

Door de doorwerkingsmatrix te beschrijven als planningstool, naast evaluatietool, lijkt ik een knieval te maken voor toch een procesperspectief. Nee, het argument is juist dat de doorwerkingsmatrix een overkoepelend perspectief biedt, of het nu voor of na of tijdens is. Voor dit laatste, 'tijdens', zal ik in *Pointland* bestaande methoden beschrijven die hier invulling aan geven, maar eerst een intermezzo dat de deur opent naar *Spaceland*.

Intermezzo

Indicatoren

Ik neem hier de ruimte voor een intermezzo. De discussie over impact van onderzoek kunnen we namelijk niet alleen voeren aan de hand van een onderliggend model, maar ook middels de zoektocht naar geschikte indicatoren voor de impact van onderzoek. Dit model en deze indicatoren hangen nauw samen, maar dat staat niet in de weg om apart te reflecteren op deze zoektocht naar indicatoren. Niet in de laatste plaats omdat het de deur zal openen naar *Spaceland*.

Er is geen gebrek aan indicatoren als we de impact van onderzoek willen vaststellen. De standaardprotocollen voor evaluatie van onderzoek in Nederland hanteren een relatief beperkte set van indicatoren. Voor universitaire onderzoeksevaluatie is dit het SEP (*Standard Evaluation Protocol*). Het vastgestelde SEP voor de periode 2015–2021 (KNAW, VSNU & NWO, 2016) bevat dertig indicatoren. Voor onderzoek aan de hogescholen is dit het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek (BKO) van de Vereniging Hogescholen. De meest recente versie van de BKO betreft de periode 2016–2022 en bevat veertig indicatoren (Vereniging Hogescholen, 2015). Een alleszins overzichtelijk aantal.

Op beide protocollen zijn echter diverse aanvullingen gekomen, zoals vanuit de geesteswetenschappen voor het SEP (QRiH, 2017). Binnen het hoger onderwijs heeft een tweetal commissies de BKO verder aangevuld (Pijlman et al., 2017; Franken et al., 2018). Maar dit is slechts het topje van de ijsberg. Zo heeft het Rathenau Instituut een protocol ontwikkeld voor de evaluatie van de zes zogenaamde TO2 instellingen (TNO, MARIN, NLR, Deltares, ECB en de WUR)

(Deuten et al., 2015). En onderzoeksbureaus zoals Biggar Economics (2014) en Birch (Cloosterman et al., 2019) hanteren een eigen set van indicatoren. Voorts zijn er initiatieven zoals U-multirank (www.umultirank.org), waarop je universiteiten kunt vergelijken, onder andere op basis van een reeks indicatoren over onderzoek, en ontwikkelingen zoals altmetrics (www.altmetric.com), waarbij de online conversatie wordt gemonitord over gepubliceerd onderzoek zoals op sociale media, Wikipedia en blogs. In de sectie ‘Exploratief onderzoek #3’ breng ik meer dan zeshonderd indicatoren in kaart vanuit twintig bronnen.

De hoeveelheid indicatoren is geen garantie voor verscheidenheid. Het rapport van STW, Rathenau Instituut en Technopolis (Van Drooge et al., 2011) over valorisatie-indicatoren is hier heel stellig in: “De meeste indicatoren betreffen economische benutting, er zijn weinig indicatoren voor maatschappelijke benutting; de meeste indicatoren zijn van toepassing op medisch, technisch of natuurwetenschappelijk onderzoek, indicatoren voor andere onderzoeksgebieden zijn er nauwelijks; de meeste indicatoren betreffen output, er zijn weinig indicatoren voor impact, interactie of voor andere fasen van het onderzoeksproces” (p. 17). Ook Godin benadrukt de dominantie van de economische dimensie in indicatoren (Godin & Doré, 2005). Dit zal ongetwijfeld (deels) de onvrede verklaren die er bestaat over de inzet van indicatoren. Die onvrede zit in het bijvoorbeeld niet inzichtelijk kunnen maken van maatschappelijke impact, of in het feit dat de indicatoren niet aansluiten bij de onderzoekspraktijk. Ik zal aan de hand van vier thema’s reflecteren op deze spanning tussen de hoeveelheid beschikbare indicatoren en de voortdurende zoektocht naar ‘juiste’ indicatoren.

Context, context, context

Een eerste reflectie heeft als startpunt het gebruik van indicatoren, dit is namelijk vaak kwantitatief: hoeveelheid publicaties, percentage deelname studenten aan onderzoek, omvang van totale tweede geldstroom, et cetera. Cijfers hebben de neiging een eigen leven te leiden als ze los komen van de context waarin ze zijn ontstaan. Een getal geeft weinig inzicht in voor wie die impact was, wat het effect is geweest van die impact, wat heeft bijgedragen aan het bereiken van de impact, et cetera. Zeker in een evaluatieve context kan een getal een (nieuwe) betekenis krijgen van ‘te weinig’ of ‘onder de norm’. Dit ‘decontextualiseren’ van informatie in indicatoren en de indicator vervolgens weer contextualiseren voor het ‘afrekenen’ van programma’s is een realistisch gevaar (Coombs, 2019). Met andere woorden: indicatoren moeten we altijd voor een context selecteren en in een context presenteren. ‘Indicators used in impact assessment cannot be universal. Instead, they need to be developed for given contexts’ (Pedersen, Grønvad & Hvidtfeldt, 2020, p. 1). Als leidraad kunnen we hierbij de volgende uitspraak

hanteren: “Een werkelijkheid die gereduceerd wordt tot indicatoren is armoedig. Een werkelijkheid die wordt aangevuld met indicatoren is rijk en geeft heldere communicatie” (Van Drooge et al., 2011, p. 7).

Contextualiseren betekent dat we goed moeten beschrijven in welke context we de indicatoren gebruiken. Hiervoor kunnen we in ieder geval de volgende vier aspecten onderscheiden (zie ook De Jong et al., 2011; Van Drooge et al., 2011):

- 1) De scope of het aggregatieniveau van de onderzoeksevaluatie. Veelal gebeurt dit binnen hogescholen op basis van een organisatorische eenheid (kenniscentrum, lectoraat) of programmatische lijn (Centre of Expertise, groot onderzoeksprogramma). In principe kan de scope ook een geografische eenheid zijn: wijk, stad of regio. De keuze van de scope heeft consequenties voor welke indicatoren van belang zijn en hoe we die te wegen. Bovendien wordt hier een probleem zichtbaar: hoe individuele onderzoeksprojecten optellen tot een groter geheel, zoals een programma of een kenniscentrum (zie *Pointland*)?
- 2) Het domein, de sector of de discipline waarover gerapporteerd wordt. Creatieve industrie, zorg, landbouw en transport zitten anders in elkaar, wat betekent dat de activiteiten en de (aard van) opbrengsten van het onderzoek verschillen. Daar moeten we recht aan doen. Huidige indicatoren zijn vaak ‘domeinneutral’, wat een sterkte en een zwakte is. Het voordeel is dat we de indicatoren breed kunnen inzetten en dat ze een gedeeld kader bieden, hierdoor wordt het makkelijker onderzoek te vergelijken en er onderling over te communiceren. Het nadeel is dat de eigenheid van een domein niet doorklinkt. Wel recht doen aan het domein betekent vragen stellen zoals: wat is er relevant in dit domein? Hoe zit het domein ‘in elkaar’? Hoe wordt kennis ontwikkeld, gedeeld en gebruikt? Wie zijn belangrijke stakeholders en waarom? Dit zal per domein leiden tot de keuze van indicatoren, een bepaalde weging van deze indicatoren, en de noodzakelijke contextualisering c.q. interpretatie van de indicatoren.
- 3) De partij of doelgroepen waarover de indicator iets willen zeggen. Binnen bijvoorbeeld het BKO is er een onderscheid tussen beroepspraktijk/samenleving, onderwijs (studenten en docenten) en het onderzoeksveld c.q. de wetenschap. Een indicator voor de bijdrage aan de beroepspraktijk is een andere dan een indicator voor de bijdrage aan het onderwijs.
- 4) De fase waarin het onderzoek zich bevindt. Een beginnende onderzoeksgroep of een sector/discipline in opkomst, bijvoorbeeld AI, vergt deels andere indicatoren dan een onderzoeksgroep die al meer volwassen is en al een gevormde traditie heeft van onderzoeksmethoden, netwerken en gedeelde onderzoeksagenda’s.

Criteria en indicatoren

Een tweede reflectie is het verschil tussen een criterium en een indicator. Een criterium is een stelregel waaraan je wilt voldoen; een indicator is de maat die aantoonst hoe je je verhoudt tot die stelregel, het criterium. Zo geldt bijvoorbeeld voor olympische deelname van sporters de stelregel dat ze op niveau moeten presteren; de afstand of hoogte die wordt gesprongen is de indicator, en vervolgens is de olympische limiet de norm. Voor praktijkgericht onderzoek is bijvoorbeeld een stelregel dat resultaten bruikbaar moeten zijn voor de praktijk, vervolgens is een indicator nodig die aantoonst dat dit het geval is, bijvoorbeeld door uitspraken van stakeholders over die bruikbaarheid. Een ander voorbeeld is een criterium als 'resultaten zijn toegankelijk', een indicator zou dan kunnen zijn het relatieve aandeel van publicaties dat via open access is gepubliceerd, en een norm dat dit voor 50% van de publicaties geldt. Een criterium als 'onderzoekers zijn integer' is al een stuk lastiger aan te tonen, een indicator zou kunnen zijn het aantal onderzoekers dat een cursus integriteit heeft gevolgd of geslaagd is voor een 'integriteits-toets'. Indicatoren zijn dus afgesproken manieren om aan te tonen wat er bereikt is in relatie tot een bepaalde stelregel; met een eventuele norm wordt bepaald of de streefwaarde wel of niet gehaald is.

Dit onderscheid tussen criteria en indicatoren wordt niet altijd gemaakt en leidt tot verwarring (voor voorbeelden zie Van Vliet et al., 2020). Het is soms ook lastig een onderscheid te maken. 'Tevredenheid van stakeholders' kun je bijvoorbeeld als een criterium lezen met dan de vervolgvraag 'hoe toon ik dit aan' oftevel welke indicator kies ik? Maar 'tevredenheid van stakeholders' kun je ook lezen als een indicator, met dan de vervolgvraag: 'Wat toon ik hiermee aan?' Oftevel, aan welk criterium wordt voldaan?

Het verschil tussen criterium en indicator is iets wat we goed in de gaten moeten houden. Het is het verschil tussen waar ik mezelf aan wil houden en de keuze hoe te bewijzen of je je eraan gehouden hebt (indicator) met mogelijk een streefwaarde (norm). Tegelijkertijd is het zaak dat je criterium en indicator als tweespan inzet bij een evaluatie: zowel formuleren waaraan het onderzoek gehouden moet worden als de keuze hoe hier bewijs voor aan te dragen. Het voorstel is expliciet te zijn in welke criteria je onderscheidt en welke indicatoren je ziet om aan te tonen wat er bereikt is op het criterium.

Exploratief onderzoek #2: criteria praktijkgericht onderzoek

In hetzelfde onderzoek waaraan ik eerder refereerde ('exploratief onderzoek #1') is ook gekeken naar de genoemde criteria die voorkwamen in de kritische zelfreflecties, uit 2018, van de zes kenniscentra aan de Hogeschool van Amsterdam. Hier toe is allereerst een lijst gemaakt van criteria die genoemd worden voor praktijkge-

richt onderzoek. Deze lijst is tot stand gekomen door bronnen zoals de rapporten van de commissie Pijlman (2017), de commissie Franken (2018) en de commissie-Reiner (2019) te scannen op criteria. Uiteindelijk resulteerde dit in een lijst van achttien criteria, zoals: 'de beroepspraktijk is betrokken bij het onderzoek', 'onderzoekers nemen deel aan (regionale) netwerken', 'in het onderzoek is sprake van *co-makership*' en 'het onderzoek is relevant voor de praktijk' (zie tabel 3.2).

Uit de analyse komt naar voren dat nagenoeg alle criteria in de kritische zelfreflecties worden genoemd, behalve het criterium van 'onderzoekers zijn lid van (regionale) adviescommissies' dat in geen van de zes rapporten werd genoemd. Tegelijkertijd werd wel een aantal malen het criterium van 'internationalisering' genoemd, dat zouden we dus nog aan de lijst van criteria kunnen toevoegen. De conclusie was, op basis van de analyse van deze zes kritische zelfreflecties, dat de lijst een goede afspiegeling vormt van wat kenniscentra belangrijk vinden aan praktijkgericht onderzoek.

Daarmee is niet gezegd dat alle criteria evenveel aandacht kregen. Criteria zoals 'er is sprake van een diversiteit aan onderzoeksresultaten' en 'onderzoeksresultaten worden gebruikt', werden maar in drie van de zes rapportages van kenniscentra genoemd. Criteria als 'er zijn strategische (meerjarige) partnerships met diverse instellingen, bedrijven en organisaties' en 'onderzoeksresultaten zijn toegankelijk' werden door vier van de zes kenniscentra genoemd. De vijf meest genoemde criteria in de kritische zelfreflecties waren, in volgorde: 'het onderwijs is betrokken bij het onderzoek', 'het onderzoek is relevant voor de praktijk', 'de beroepspraktijk is betrokken bij het onderzoek', 'het onderzoek heeft kwaliteit' en 'het onderzoek levert een bijdrage aan het onderwijs'.

Belangrijk is ook op te merken dat de kenniscentra onderling verschillen in hun profiel van scores op de criteria. Bij het ene kenniscentrum speelt het criterium 'het onderzoek is multidisciplinair/interdisciplinair van aard' een prominente rol, terwijl dit bij andere kenniscentra nauwelijks wordt genoemd. Ook bijvoorbeeld een criterium als 'onderzoekers nemen deel aan (regionale) netwerken' krijgt bij het ene kenniscentrum meer aandacht dan bij een ander kenniscentrum. Dit mag eigenlijk niet meer verrassend zijn, gegeven de eerdere opmerkingen over de context van het onderzoek dat bepalend is voor de evaluatie van dat onderzoek: de eigen strategie en het profiel van het kenniscentrum, het onderzoeksdomein van het kenniscentrum, en de ontwikkelingsfase van een kenniscentrum zijn relevante factoren in de keuze van wat mensen als belangrijk zien.

Die keuze zou dan ook moeten doorklinken in de gebruikte indicatoren. Het is echter geen uitzondering om in de analyse van de kritische zelfreflecties criteria aan te treffen zonder bewijslast c.q. indicator, en omgekeerd bewijs gepresenteerd te krijgen waarvan niet duidelijk is waarvoor het bewijs is. Dit soort losse uit-

spraken typeer ik als *orphans* (Van Vliet et al., 2020). Een gestructureerde aanpak van wat als belangrijk wordt gezien en hoe dit aan te tonen, zou dit kunnen voorkomen.

Tabel 3.2: Criteria voor praktijkgericht onderzoek (Van Vliet et al., 2020)

Criterium	
1	Er zijn strategische (meerjarige) partnerships met diverse instellingen, bedrijven en organisaties.
2	Er is een gezamenlijke visie van de samenwerkingspartners.
3	Het onderzoek sluit aan bij (regionale/nationale/internationale) agenda's.
4	Onderzoekers nemen deel aan (regionale) netwerken.
5	Onderzoekers zijn lid van (regionale) adviescommissies.
6	De beroepspraktijk is betrokken bij het onderzoek.
7	Het onderwijs is betrokken bij het onderzoek.
8	De onderzoekswereld is betrokken bij het onderzoek.
9	Het onderzoek is relevant voor de praktijk.
10	Het onderzoek is multidisciplinair/interdisciplinair van aard.
11	Het onderzoek draagt bij aan kennisverhoging.
12	Het onderzoek heeft kwaliteit.
13	Er is sprake van een diversiteit aan onderzoeksresultaten.
14	In het onderzoek is sprake van co-makenschap.

15 Het onderzoek levert een bijdrage aan het onderwijs.

16 Het onderzoek wordt (internationaal) erkend.

17 Onderzoeksresultaten worden gebruikt.

18 Onderzoeksresultaten zijn toegankelijk.

Verscheidenheid en vergelijkbaarheid

Een derde reflectie heeft te maken met de vraag of er een gedeelde set van indicatoren is aan te reiken als er sprake is van een grote verscheidenheid in doelen, uitvoering en resultaten bij onderzoek. Een negatief antwoord hierop klinkt door in het rapport van de commissie Franken: “Op basis van ervaringen in binnen- en buitenland en de wetenschappelijke literatuur mag de conclusie getrokken worden dat het nagenoeg onmogelijk is om een gemeenschappelijke set aan indicatoren voor alle hoger onderwijsinstellingen te vinden, te meer omdat de doelstellingen van het onderzoek en de praktijk in de verschillende onderzoeksgedieden vaak erg verschillen” (Franken et al., 2018, p. 28). Een ander geluid laten Pedersen, Grønvad & Hvidtfeldt (2020) horen: “Drawing on the strong methodological pluralism emerging in the literature, we conclude that there is considerable room for researchers, universities, and funding agencies to establish impact assessment tools directed towards specific missions while avoiding catch-all indicators and universal metrics” (p. 1). We vinden eenzelfde standpunt terug bij een EU expertgroep: “An EU expert group that was to develop indicators for the evaluation of rri [Responsible Research and Innovation], concluded that RRI, being a dynamic and multifaceted concept, would not benefit from a fixed set of indicators. It was rather in need of a toolbox of quantitative and qualitative indicators. The expert group concluded that the assessment of RRI required both indicators of the process and the outcome and impact of research and innovation. The indicators should support the learning process of the actors and organizations involved” (Expert Group on Policy. Indicators for RRI 2015, in: Van Drooge & Spaapen, 2017, p. 6).

Er zit nog ruimte tussen een aantal indicatoren voor iedereen verplicht voor-schrijven en de vrijblijvendheid zoals bijvoorbeeld in het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek ten aanzien van ‘gebruik’ (‘iets over gebruik melden’). Dit is in feite de roep om een toolbox. De League of European Research Universities (LERU) verwoordt het als volgt: “LERU is in favour of the creation of a ‘toolbox’ of indicators, some short, some medium and some longer term, from which, per

call or programme, those indicators can be chosen that are most relevant” (Keus-termans et al., 2018, p. 10). De geesteswetenschappen hanteren eenzelfde concept van de toolbox: “De indicatoren vormen als het ware een toolbox of gereedschapskist waaruit een keuze kan worden gemaakt voor de zelfevaluatie-rapporten” (QRiH, 2017, p. 11). Binnen de hogescholen is een roep om een dergelijke toolbox nog niet concreet verwoord, maar kan deze wel als invulling worden gezien van een gezamenlijk statement van ministerie, nationaal regieorgaan SIA en de Vereniging Hogescholen om te “werken aan een systeem voor impactmeting” (2019, p. 9).

Exploratief onderzoek #3: indicatoren voor onderzoek

Een onderzoek is opgezet naar gebruikte indicatoren voor de evaluatie van onderzoek. Hiertoe zijn tien relevante bronnen geanalyseerd die uitspraken doen over indicatoren voor universitair onderzoek, en er zijn elf relevante bronnen geanalyseerd die uitspraken doen over indicatoren voor onderzoek aan hogescholen.⁸ Dit leverde 640 genoemde indicatoren op. Er is veel overlap tussen de indicatoren omdat verschillende bronnen veel van elkaar lenen (Holi, Finne, VSNU enerzijds, Pijlman, Franken, BKO anderzijds) en dezelfde auteurs regelmatig terugkeren (Spaapen, Van Drooge; en Andriessen, Van der Zwan). Tegelijkertijd verschillen ze veelal in de mate van gedetailleerdheid. Algemener aanduidingen van indicatoren zoals licenties (Spaapen & Van Drooge (2011b) en *publications* (Holi et al., 2008) kennen ook preciezere uitwerkingen zoals ‘International licensing trade from HEIs and PROs’ (Finne et al., 2011) respectievelijk ‘aandeel open access publicaties’ (VSNU, 2013b). Die gedetailleerd zit soms ook in het uitsplitsen naar doelgroepen, zoals boeken voor een algemeen publiek of voor een professioneel publiek (QRiH) of aantal contracten met bedrijfsleven of publieke organisaties (VSNU, 2013b).

De hoeveelheid indicatoren, de overlap en ook de verschillen in detaillering maakten het lastig tot een gerichte analyse te komen, daarom zijn de indicatoren ingedeeld in categorieën. Uitgangspunt hierbij is geweest om een hanteerbare set van categorieën te hebben die dicht bij de bronnen blijft in de typering en clustering van indicatoren, en een goede balans weet te vinden tussen algemeen en spe-

cifiek. Verder is besloten de categorieën niet te baseren op doelgroepen. In navolging van Van Drooge et al. (2011) en Van Vliet et al. (2020) worden doelgroepen gezien als een aanvullend aspect, net zoals aggregatieniveau en het onderzoeksdomein, die de keuze van indicatoren bepaalt en de precieze interpretatie c.q. toepassing. Ook is besloten om meerdere categorieën voor output te hanteren, meer dan alleen publicaties en ‘anders’, vooral ook omdat diverse bronnen dit zelf al doen (bijvoorbeeld QRiH), maar ook om de variëteit aan opbrengsten goed tot haar recht te laten komen.

De indeling was soms lastig omdat bronnen verschillen in de presentatie van de indicatoren, sommige bronnen volstaan met een lijstje woorden (onder andere ERiC, 2011; Spaapen & Van Drooge, 2011b; VSNU, 2013b), andere bronnen geven definities en uitgebreide toelichting (onder andere Finne et al., 2011; Van Drooge et al., 2011; QRiH, 2017). Daarnaast komt het voor dat een indicator samengesteld is, in die zin dat het in feite over meer dan één ding gaat, zoals ‘Abstracts, editorships, inaugural lectures, designs and prototypes, media appearances, protocol, boekbespreking, congresbijdrage (abstract, poster), ontwerp, database, digitale of visuele producten, software, webpublicatie, overige’ (VSNU, 2013b). Of het gaat om een term die staat voor meerdere dingen, zoals ‘artefacten’ (Van Drooge et al., 2011). Dit soort indicatoren zijn terechtgekomen in meerdere categorieën. Hierdoor werd het aantal indelingen hoger dan het aantal aangetroffen indicatoren.

De geformuleerde categorieën zijn bottom-up ontstaan door dicht bij de originele bronnen te blijven, dit betekent onder andere dat ze niet orthogonaal zijn. Categorieën zoals ‘samenwerking’, ‘consortia’ en ‘gezamenlijke afstemming van agenda’s/roadmaps/programma’s’ hangen samen en vallen soms ook samen doordat in een consortium, als samenwerkingsverband, een gezamenlijke roadmap wordt gemaakt. Maar er zijn ook situaties waarin we ze kunnen onderscheiden, er kan prima samengewerkt worden zonder een onderliggende roadmap of zonder een formele typering als consortium; en niet alle partijen die een roadmap opstellen zullen noodzakelijkerwijs in een consortium terecht komen dat de roadmap uitvoert, zoals een gemeente of ministerie. Een ander voorbeeld is de categorie ‘Uitnodigingen’: de indicatoren hieronder zouden ook ondergebracht kunnen worden bij bijvoorbeeld presentaties (uitnodiging voor een keynote), of lidmaatschappen redactie (uitnodiging gastredacteur), maar in de onderliggende bronnen wordt het belang benadrukt dat het gaat om het ‘gevraagd worden’ als teken van erkende expertise of reputatie. Om daar recht aan te doen, is ‘uitnodigingen’ een aparte categorie geworden. Met andere woorden, er is zeker wat op te merken over de categorieën. Een reshuffle is mogelijk, maar het doel hier is geen formele analyse als wel een pragmatische categorisering van de hoeveelheid aange-

⁸ Bronnen voor indicatoren universitair onderzoek: Van Drooge et al. (2011), ERiC (2011), Finne et al. (2011), Holi et al. (2008), QRiH (2017), KNAW, VSNU & NWO (2016), Spaapen & Van Drooge (2011b), VSNU (2013b), VSNU (2017). Bronnen voor indicatorenonderzoek aan hogescholen: Andriessen & Franken (2015), Van der Zwan & Van der Vos (2015), De Poot (2019), Van Drooge et al. (2011), ERiC (2011), Pijlman et al. (2017), Franken et al. (2018), Van Vliet et al. (2020), Moerman et al. (2016), Scholtes et al. (2011), Vereniging Hogescholen (2015b).

troffen indicatoren om tot een overzichtelijke analyse te kunnen komen.

De 10 bronnen over indicatoren van universitair onderzoek leverde 352 indicatoren op, de 10 bronnen van indicatoren voor onderzoek aan hogescholen leverde 288 indicatoren op. Uiteindelijk zijn 39 subcategorieën ontstaan waarop de 640 indicatoren zijn ingedeeld, waarbij sommige indicatoren dus in meerdere categorieën zijn opgenomen. Doordat bijgehouden is welke indicator uit welke bron afkomstig is, kan een vergelijking worden gemaakt van indicatoren (subcategorieën) die door de universiteit en door de hogescholen worden genoemd (Tabel 3.3).

Tabel 3.3: Top 10 van indicatorcategorieën met de meeste indicatoren

	Universitair	HBO
1	Publicaties	Onderwijs
2	Financiering 3 ^e geldstroom	Samenwerking en netwerken
3	Octrooien / patenten / licenties	Publicaties
4	Valorisatie	Kwaliteit
5	Financiering 2 ^e geldstroom	Onderzoekteams
6	Samenwerking en netwerken	Producten als demonstrators, prototypes
7	Advisering en consultancy	Financiering 3 ^e geldstroom
8	Producten als digitale media, software, apps	Financiering 2 ^e geldstroom
9	Arbeidsmarkt	Presentaties
10	Presentaties	Masterclass, workshops, co-creatie

Er is veel overlap in de indicatorencategorieën, wat niet al te verwonderlijk is omdat vooral in de beginfase van het opstellen van indicatoren voor het onderzoek aan hogescholen gekeken is naar systematiek en inhoud van het universitaire kwaliteitssysteem (bijvoorbeeld Van der Zwan & Van der Vos, 2015).

Toch zijn er een aantal verschillen. Ten eerste zijn voor het hbo geen indicatoren gevonden die vallen in de categorie ‘nevenfuncties’, voor het universitair onderzoek zijn hier wel (vijf) expliciete indicatoren gevonden. Dit is wel in lijn met het feit dat bij de universiteiten meer aandacht is voor inbedding van onderzoekers in andere geledingen, zoals ook blijkt uit de aandacht voor indicatoren voor ‘dubbele aanstellingen’ en ‘lidmaatschappen van adviesraden en commissies’.

Ten tweede worden voor het universitair onderzoek geen expliciete indicatoren aangetroffen voor de categorieën ‘1ste geldstroom’ en ‘kwaliteit’, deze komen wel voor bij het onderzoek aan hogescholen: vier respectievelijk twintig keer. Het is niet geheel duidelijk waarom de indicator van de ‘1ste geldstroom’ voorkomt, mogelijk heeft dit te maken met ontwikkeling van de bekostiging van het onderzoek aan de hogescholen, van in eerste instantie lopend via SKO en later via een lumpsum in de begroting van de hogescholen zelf. De categorie ‘kwaliteit’ ontbreekt in de universitaire bronnen, er is binnen het SEP wel een assessment-criterium ‘Research quality’, maar deze is in de indicatoren geoperationaliseerd in indicatoren zoals ‘publicaties in peer reviewed tijdschriften’. In de bronnen van het onderzoek aan de hogescholen zijn de kwaliteitseisen veel explicieter verwoord, zoals rondom integriteit, validiteit en ook bijvoorbeeld de inzet van research datamanagement (RDM).

Vijf indicatorencategorieën komen in beide top 10’s voor: publicaties, financiering 2de geldstroom, financiering 3de geldstroom, samenwerking en netwerken, presentaties. Ranking voor de beide top 10’s verschilt echter significant van elkaar, met andere woorden het hbo heeft een eigen profiel wat betreft indicatoren.

Verdere analyse van het eigen profiel van het hbo laat zien dat de hbo-bronnen de volgende indicatoren meer noemen dan universitaire bronnen: onderwijs (1), kwaliteit (4), onderzoeksteam (5) en masterclasses, workshops, cocreatie (10). Daarentegen noemen de hbo-bronnen octrooien, patenten, licenties (13), valorisatie (19), advisering en consultancy (20) en arbeidsmarkt (26) minder.

Kwaliteitscriteria voor indicatoren

Een vierde reflectie is in te leiden met de volgende kritische opmerking over indicatoren: “de meeste indicatoren zijn niet getest en zijn voor zover bekend niet gebruikt na publicatie van de desbetreffende studie” (Van Drooge et al., 2011, p. 7). Los van de inhoudelijke vraag welke indicator te kiezen, is er dus ook de

vraag te stellen of de indicator goed is. De ene indicator is namelijk de ander niet. Indicatoren kunnen we toetsten op hoe goed ze zijn, met andere woorden: er zijn kwaliteitscriteria op te stellen om een keuze te maken uit mogelijk te gebruiken indicatoren. Een voorbeeld is de betrouwbaarheid van de gebruikte data voor een indicator. De literatuur verschilt echter over welke kwaliteitscriteria er voor indicatoren zijn. Tabel 3.4 geeft een overzicht van een aantal kwaliteitscriteria voor indicatoren vanuit vier verschillende bronnen.

Er zijn overeenkomsten tussen de criteria die de diverse bronnen noemen, zoals de betrouwbaarheid en validiteit van de data en de relevantie en communicatiekracht van de indicator; maar er zijn ook verschillen. Wat de verschillende bronnen niet duidelijk maken is dat de genoemde criteria over verschillende 'dingen' gaan. Criteria zoals beschikbaarheid en continuïteit gaan over de databron waarop een indicator zich beroept. Zo'n databron kan een administratief systeem zijn (financiële gegevens), een bibliografisch systeem (publicaties, citaties) of een stakeholderpanel als focusgroep die bevraagd wordt over bijvoorbeeld de tevredenheid over en de relevantie van het onderzoek. Criteria zoals betrouwbaarheid, manipuleerbaarheid en validiteit gaan over de data zelf. Een financieel systeem kan continu beschikbaar zijn om informatie te leveren, maar de data zelf kunnen, om wat voor reden dan ook, niet betrouwbaar zijn of gemanipuleerd worden om gunstiger voor de dag te komen.

Op deze manier zijn er dus in ieder geval al drie aspecten of lagen te onderscheiden waarover kwaliteitscriteria zijn op te stellen: indicator, data en databron. De gelaagdheid van de verschillende kwaliteitscriteria voor indicatoren geeft al meer houvast waar op te letten en welke afwegingen te maken (zie tabel 3.5). Het is verstandig een beperkt aantal kwaliteitscriteria op te stellen om indicatoren aan te toetsen. Waarbij je waakzaam moet zijn om niet juist die indicatoren te verwijderen die erg relevant maar niet volledig robuust zijn of waarvoor de data lastig te verzamelen zijn, want dan blijven al snel alleen de usual suspects over van 'geld, mensen, publicaties en patenten' (Brouns, 2016).

Indicatoren redux

Indicatoren krijgen veel aandacht. Enerzijds is dit terecht omdat een indicator gaat over het aantonen wat bereikt is, en omdat indicatoren van invloed zijn op de onderzoekspraktijk – hoewel die relatie complex is (zie De Rijcke et al., 2015). Anderzijds is dit onterecht, omdat er veel afwegingen vooraf (moeten) gaan alvorens een indicator te kiezen, afwegingen van inhoudelijke en praktische aard. Dat verdwijnt snel uit het zicht als het zoveelste lijstje met indicatoren prominent wordt gepresenteerd. Met de bovenstaande reflecties kunnen we die afwegingen systematisch in kaart brengen, waardoor indicatoren meer ingebed worden in een

Tabel 3.4: Kwaliteitscriteria voor indicatoren

Bron	RBA-methodiek (Friedman, 2005)	Waardevol (Van Drooge et al., 2011)	PIPA-methodiek (Van Drooge & Spaapen, 2017)	Scholtes et al. (2011)
Kwaliteitscriteria	• Communication power: Is de indicator goed communiceerbaar naar alle betrokkenen? Is makkelijk te begrijpen wat de indicator betekent? Ervaart de community de indicator hetzelfde? • Proxy power: Is de indicator een goede vertegenwoordiger (proxy) van andere indicatoren zodat kan worden volstaan met in totaal maximaal 2 of 3 indicatoren? • Data power: Is er voldoende data beschikbaar die valide en betrouwbaar is en ook regelmatig beschikbaar om de voortgang te monitoren?	• Meetbaar: is de indicator meetbaar en is de interpretatie eenduidig? • Beschikbaar en betrouwbaar: zijn benodigde gegevens beschikbaar en betrouwbaar? • Manipuleerbaar: hoe eenvoudig zijn scores te manipuleren? • Valide: meet de indicator dat wat we willen meten?	• function to monitor whether the project will reach the goals set; • need to enable learning during the project, so as to stimulate changes and improvements; • should reflect characteristics of the specific project; • should be realistic to use, and this includes that it should be financially justified to collect evidence; • need to be endorsed by policy and politics.	• Relevance: is the indicator acceptable to the salient stakeholders as relevant indicator? • Validity: does the indicator measure what it is supposed to measure? • Robustness: is the indicator reliable? • Feasibility: is data collection for the indicator possible?

Tabel 3.5: Kwaliteitscriteria ingedeeld naar verschillende aspecten

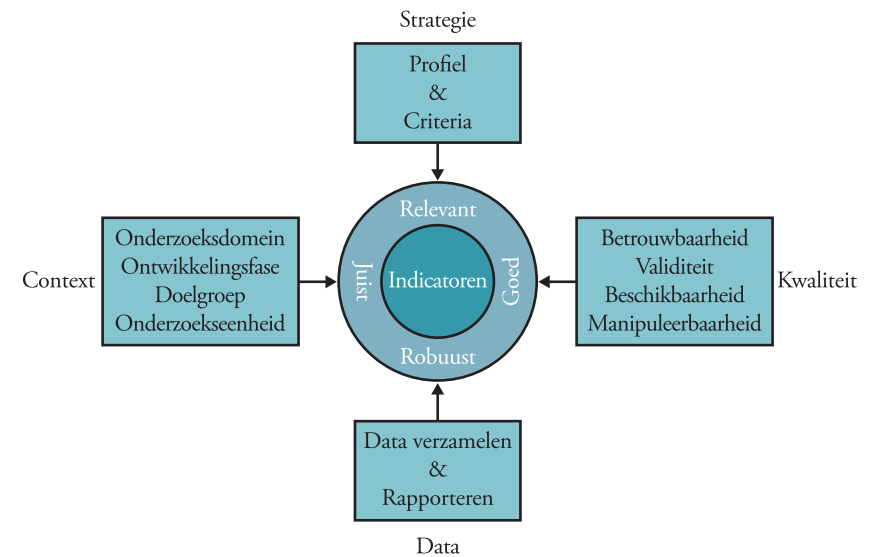
Aspect	Kwaliteitscriteria
Indicator	<i>proxy power</i> , <i>communication power</i> , draagvlak
Data	betrouwbaarheid, manipuleerbaarheid, validiteit
Databronnen	beschikbaarheid, continuïteit

(keuze)proces (zie figuur 3.6):

- 1) Indicatoren volgen logisch uit een inhoudelijke context van wat het profiel is van de onderzoekseenheid en dat wat belangrijk wordt gevonden aan het onderzoek, de criteria. Dit maakt dat de gekozen indicatoren *relevante* indicatoren zijn.
- 2) Indicatoren houden rekening met de context waarin het onderzoek plaatsvindt. Dit maakt dat de *juiste* indicatoren worden gekozen.
- 3) Indicatoren voldoen aan bepaalde kwaliteitseisen. Dit maakt dat *goede* indicatoren worden gekozen.
- 4) Indicatoren zijn afhankelijk van praktisch haalbare datavergaring. Dit maakt dat *robuuste* indicatoren worden gekozen.

Een tweede herpositionering van indicatoren heeft van doen met de constatering van Godin (2006) dat de rol van *statistics* essentieel is geweest in het borgen van SLM in veel evaluatiekaders. Godin ziet dat nieuwe interactieve modellen om het SLM te vervangen niet succesvol zijn (geweest) doordat ze hun statistics nog niet op orde hebben: “The succes of the linear model suggests how statistics often are required to give (long) life to concepts but also how their absence is a limitation in changing analytical models and frameworks” (2006, p. 660). Een ‘reframing’ van onderzoeksevaluatie zal dus met een eigen set van statistics moeten komen. Godin & Doré (2005) doen hier al een voorzet voor. Wat ook helpt om te bepalen welke kant het alternatief op moet gaan, is het plotten van bestaande indicatoren op alternatieve modellen. Zo maakt het plotten van bestaande indicatoren in de doorwerkingsmatrix (zie *Flatland*) duidelijk dat de huidige indicatorensets inspanningen meer benadrukken dan effecten.

Figuur 3.6: Keuzeproces indicatoren



Spaceland

Ecosysteem

Tot nu toe heb ik voornamelijk gekeken naar de doorwerking van onderzoeksprojecten en -programma's, en heb ik aan het eendimensionale beeld (*Lineland*) een tweede dimensie toegevoegd (*Flatland*) met het begrip 'doorwerking'. Maar daarmee zijn we er nog niet. Het is evident dat deze projecten en programma's in een context zijn ingebed. Bij de analyse van indicatoren zijn we die context al tegengekomen, bijvoorbeeld in de vorm van het profiel van de hogeschool en de ontwikkelingsfase waarin de onderzoekseenheid zich bevindt. De inbedding van het onderzoek in de hogeschool wordt ook nadrukkelijk bevraagd door het BKO middels randvoorwaarden zoals de organisatie van het onderzoek en de kwaliteitszorg. Inbedding betreft ook een bredere scope, namelijk in de (inter)nationale kennisinfrastructuur en uiteindelijk de samenleving. Die context zal invloed hebben op de doorwerking, in de vorm van stimulansen, barrières of onverschilligheid.

Een aanwijzing dat die inbedding relevant is, is af te lezen aan het programmaportfolio van Regieorgaan SIA. De tweedegeldstroomfinanciering vanuit Regieorgaan SIA is een belangrijke stimulans voor het praktijkgericht onderzoek. In het geheel van regelingen van SIA is een tweedeling te maken. Enerzijds zijn er regelingen die zich richten op de uitvoering van het praktijkgericht onderzoek zoals de diverse RAAK-regelingen, themaprogramma's en 'valorisatie'-regelingen zoals Take off en Top-up. Daarnaast is er een tweede categorie van regelingen die de onderzoeksinfrastructuur zelf adresseren, voorbeelden hiervan zijn de hbo-postdoc en L.INT regelingen die gaan over professionalisering, en de SPRONG-rege-

ling, die gaat over het versterken van onderzoeksgroepen. Deze regelingen zijn meer randvoorwaardelijk om onder andere de kwaliteit, slagkracht en continuïteit van het praktijkgericht onderzoek te versterken. Ook in de analyse van indicatoren zien we categorieën van indicatoren die meer gaan over de randvoorwaarden van het onderzoek dan over de feitelijke uitvoering en het effect van het onderzoek. Zo zijn er categorieën van indicatoren over financiering, professionalisering en over de samenstelling van het onderzoeksteam (zie *Intermezzo*). De vraag die zich opdringt is of er een analyse te maken is van factoren die een relevante rol spelen in de context waarin het praktijkgericht onderzoek is ingebed. Een bruikbare introductie op dit vraagstuk is het concept van productieve interacties.

Productieve interacties

Het concept van productieve interacties is afkomstig uit het Europese project SIAMPI (Social Impact Assessment Methods through Productive Interactions), waarin het concept is geïntroduceerd (Spaapen & Van Drooge, 2011a). Het heeft navolging gehad in verschillende reflecties op het evalueren van onderzoek zoals onder andere in LERU (Van den Akker & Spaapen, 2017; Keustermans et al., 2018) en ERiC (2011), en heeft inmiddels een prominente plek verworven in de impactstrategie van NWO (2019, 2020) en ZonMw. Hoewel het concept niet zonder problemen is (zie Van Vliet, 2021), is het een bruikbaar concept voor de verdieping van de discussie rondom doorwerking.

Productieve interacties gaan over contacten tussen onderzoekers en andere stakeholders waarin kennis wordt gegenereerd en gebruikt. Een belangrijke typering van deze productieve interacties is dat ze de vorm kunnen aannemen van directe/persoonlijke, indirecte interacties of financiële interacties (Spaapen & Van Drooge, 2011a/b). Dit is op twee manieren interessant:

- 1) de indeling direct/indirect gaat over het 'waar' je naar kijkt, en kunnen we vergelijken met de eerder gemaakte bottom-up ontstane indeling van producten, netwerken en kennisinteracties (zie Flatland);
- 2) de stelling dat er een vorm van productieve interacties is te typeren als 'financieel', legt precies het punt bloot dat ik hier probeer te maken over contextfactoren.

De directe/persoonlijke interacties betreffen zowel bijeenkomsten als complexe samenwerkingsverbanden en alles wat daartussen ligt. Indirecte interacties zijn interacties die verlopen via een medium c.q. een artefact zoals een publicatie, zorgprotocol of adviesrapport. De categorieën 'direct' en 'indirect' kunnen we zien als een typering van interactiesoorten, maar zijn wel wat grofmazig. Voor de categorie 'direct' kunnen we een verdere onderverdeling maken die eerder is aangedra-

gen (zie Exploratief onderzoek #1) namelijk die tussen kennisinteracties en netwerken. Kennisinteracties zijn die interacties waar er direct contact is tussen bijvoorbeeld een onderzoeker en een doelgroep, zoals bij een training of in een cocreatiesessie. Andere voorbeelden zijn workshops, consultancygesprekken, (gast)colleges, hackatons, seminars, expertsessies, et cetera. Bij kennisinteracties gaat het om kennis ontwikkelen, delen en toepassen in direct contact tussen betrokkenen.

Waar kennisinteracties een eenmalige of ad-hockarakter kunnen hebben, daar legt de aandacht voor netwerken de nadruk op de deelname in formele en ook informele netwerken. Er zijn drie redenen om dit als een aparte (sub)categorie te zien. Ten eerste komt het tegemoet aan de verknoping van het praktijkgerichte onderzoek met het werkveld en de samenleving, oftewel de 'praktijkverbondenheid' (Brouns, 2016) en het is goed om dit dan zichtbaar te maken.

Ten tweede zal door het inter- en transdisciplinair werken en het missiegedreven innovatiebeleid een onderzoeker zich steeds meer moeten verbinden met netwerken om onderzoek uit te voeren en een vervolg te geven.

Ten derde maakt het expliciet dat onderzoek gezien wordt als "to take place in a network in which different partners with diverse expertise and knowledge collaborate on the basis of a joint agenda. Paramount are successful interactions between stakeholders (each with their own expertise, knowledge and insight) and the formulation of common goals and joint achievement of results. It requires insight into the relevant networks of stakeholders and the variegated interactions and communications that are part of those networks, and this insight should as much as possible start right from the design of research programmes" (Keustermans et al., 2018, p. 11).

De categorie 'indirect' gaat over interacties middels een specifiek medium, waardoor het niet noodzakelijk is dat de afzender zelf aanwezig is. Een boek kun je lezen zonder dat de auteur aanwezig is. Voor de categorie 'indirect' kun je de onderverdeling volgen die in ERiC (2011) wordt voorgesteld, namelijk tussen teksten en artefacten. Om beter aan te sluiten bij de staande praktijk lijkt het verstandiger te spreken over publicaties en andersoortige producten. Publicaties in de vorm van wetenschappelijke publicaties, vakpublicaties en populaire publicaties zijn een gebruikelijke manier om te rapporteren over de opbrengsten van onderzoek, zoals ook vastgelegd in evaluatieprotocollen (SEP en BKO).

Het is onmiskenbaar dat er naast publicaties nog vele andersoortige dragers zijn die de interactie zoeken met doelgroepen en gebruikers. Van Vliet et al. (2020) treffen in evaluatierapporten van praktijkgericht onderzoek voorbeelden aan als: websites, apps, (simulatie)modellen, tentoonstellingen, ontwerpen, soft-

ware/algoritmes, toolkits, methodieken, spellen, interactieve dashboards, kennis-clips, et cetera. Door hier oog voor te hebben kunnen we tegemoetkomen aan de vaak aangehaalde typering van praktijkgericht onderzoek dat het een grote diversiteit aan opbrengsten heeft.

Aldus zijn er twee hoofdcategorieën van interacties, direct en indirect, die vóórkomen in een ecosysteem waarbinnen bewust en onbewust invloed wordt uitgeoefend op het wel of niet optreden van deze interacties. Deze hoofdcategorieën kunnen we verder onderverdelen in kennisinteracties en netwerken voor de directe interacties, en publicaties en andersoortige producten voor de indirecte interacties.

De derde categorie van productieve interacties, 'financieel', gaat over financiële investering en andere manieren van materiële ondersteuning. Hierover wordt gezegd dat: "This type of interactions cannot take place in isolation: it will be accompanied by direct or indirect interactions, or both" (Spaapen & Van Drooge, 2011a, p. 14). De typering 'cannot take place in isolation' geeft al aan dat dit een apart soort categorie is, want deze uitspraak gaat verder dan de realistische opmerking dat de drie soorten interacties vaak gezamenlijk voorkomen. Bij deze derde categorie gaat het namelijk om support mechanisms (ibid, p. 4). Daarvan zijn er nog wel meer te formuleren dan alleen financiële ondersteuning, bijvoorbeeld de uitwisseling van mensen tussen deelnemende organisaties in een onderzoek, of de agenderende rol van instituten in de kennisinfrastructuur die innovatie en onderzoeken aanjagen, of in ieder geval selecteren.

Wat hieraan ten grondslag ligt is de noodzaak een onderscheid te maken tussen de interactiesoorten zelf en de context, het ecosysteem, waarin ze (kunnen) optreden. Die context bepaalt de parameters waarin interacties worden gestimuleerd, afgeremd, verboden of beloond. Soms direct door financiering van specifieke samenwerking of bijvoorbeeld bekostiging van uitwisselingsprogramma's van onderzoekers. Soms indirect doordat technologie het mogelijk maakt op afstand samen te werken, of doordat wetgeving het moeilijker maakt data uit te wisselen in verband met privacy, of doordat het beleid van kennisinstellingen het mogelijk maakt meer resultaten te delen (open access).

Elementen van het ecosysteem

In het gedachtegoed van de productieve interacties is 'financieel' in feite een randvoorwaardelijk mechanisme voor onderzoek. In de SPRONG-regeling van Regieorgaan SIA gaat het om de versterking van onderzoeksgroepen als borging van het praktijkgericht onderzoek, sterke onderzoeksgroepen als randvoorwaarde voor de continuïteit en kracht van het onderzoek. Daarmee zijn al twee variabelen ge-

noemd die een rol spelen in de randvoorwaarden van de doorwerking in onderzoeksprojecten. Het is niet moeilijk hierop verder te brainstormen en lijstjes op te stellen van wat nodig is voor praktijkgericht onderzoek, zoals: geld, tijd en ruimte (Van Staa & Mobach, 2020).

Er is ook systematischer onderzoek gedaan naar randvoorwaardelijke mechanismen (actoren, factoren, regels) voor onderzoek en innovatie. Veelal gaat het dan over ecosystemen of innovatiesystemen (Godin, 2010), zoals missiegedreven innovatiesystemen (MIS), losjes te typeren als een, vaak geografisch of thematisch, af te bakenen community van onderling afhankelijke partijen in relatie tot situationele factoren, die gezamenlijk een complexe maar relatief coherente en verbonden eenheid vormen. Deze ecosystemen bestaan "bij de gratie van interacties en netwerken waarin complementaire kennis, vaardigheden en resources zodanig worden gecombineerd dat ze leiden tot nieuwe toepassingen" (Vankan et al., 2020, p. 23). Deze literatuur is uitgebreid en breed, zeker daar waar het erom gaat determinanten te vinden voor bijvoorbeeld groei in ecosystemen of de voorwaarden voor een minimum viable ecosystem (Van Bree et al., 2020). Ook doen fundamentele vragen op zoals de afgrenzing van systemen. Ik kies er hier voor om twee studies toe te lichten die voor nu voldoende inzicht geven in waar we aan moeten denken bij randvoorwaardelijke mechanismen in de context van onderzoek.

De eerste studie is het rapport van Dialogic (Vankan et al., 2020) dat in opdracht van de overheid is geschreven als achtergrondstudie bij de kabinetstrategie van 'Versterken van onderzoeks- en innovatie-ecosystemen' (Kabinet, 2019). In het rapport beschrijft Vankan met collega's acht uitdagingen die betrekking hebben op specifieke elementen in onderzoeks- en innovatie-ecosystemen: 1) investeringen in onderzoeks- en testfaciliteiten, zodat de benodigde infrastructuren voor onderzoek voor langere tijd behouden blijven; 2) toptalent, ofwel kwaliteit en kwantiteit van geschikt human capital; 3) financiering voor start-ups en scale-ups om kansrijke innovatieve jonge bedrijven te behouden; 4) marktcreatie en het betrekken van gebruikers bij onderzoek en innovatie; 5) het faciliteren van verbindingen tussen ecosystemen; 6) vaardigheden en absorptiecapaciteit in het mkb zodat hoogwaardige kennis beter wordt toegepast; 7) versterken kennisoverdracht en valorisatieproces voor meer impact; 8) eerder in het proces aandacht besteden aan wet- en regelgeving.

Hierbij moet ik opmerken dat de referentielijst van 56 onderzoeks- en innovatiesystemen een behoorlijke oververtegenwoordiging laten zien van technologische en industriële clusters (biotech, nieuwe materialen, chemie, energie, water, AI, logistiek, voedseltechnologie, et cetera), met slechts enkele ecosystemen voor zorg,

een enkele rond onderwijs en als laatste voor design, gaming en cultureel erfgoed. Daarmee lijken de geconstateerde uitdagingen een bias te hebben richting technologie/industrie en economie. Dat laatste blijkt ook uit bijvoorbeeld het wel noemen van mkb als 'afnemer' maar niet publieke organisaties en hun absorptiecapaciteit, en het nadrukkelijk zien van bedrijven c.q. start-ups als (economische) motor. Systeemitdagingen in relatie tot sociaal-maatschappelijke transitie lopen hiermee de kans ondervortegevoerd te zijn, een herkenbaar patroon (zie *Lineland*).

Behalve deze uitdagingen presenteert het rapport ook een conceptueel kader voor innovatie- en onderzoeksecosystemen met een set van elementen voor een beter begrip. Dit is gedaan langs de lijn van een *logic framework* (input - activiteiten - output - outcome - impact). Het leidt tot, eerlijk gezegd, een ratjetoe aan concepten waarin juist de systeemrelaties naar de achtergrond verdwijnen. Zo worden sommige systeemvariabelen vanuit een transitieperspectief wel opgenomen (richting geven, *directionality failure*) en andere niet (*reflexivity failure*, onvermogen te reflecteren op waarom een transitie uitblijft); worden wel sociale normen als randvoorwaarden genoemd maar niet onderzoekscultuur; is human capital geen input maar wel een activiteit, et cetera.

De tweede studie betreft een analyse van zogeheten entrepreneurial ecosystems door Stam & Van de Ven (2018). Deze studie is mede gebruikt in een notitie die is geschreven voor Regieorgaan SIA over een nieuw impactkader (Van den Toren & Van Vliet, 2021). Bij deze entrepreneurial ecosystems ligt de nadruk op het komen tot coördinatie van actoren en factoren om productief ondernemerschap mogelijk te maken. Dit vanuit de stelling dat het succes van een individuele ondernemer afhankelijk is van de context waarin hij of zij opereert: sociaal, economisch, geografisch, et cetera. In de studie worden eerdere voorstellen in academische studies en allerlei "long laundry lists of relevant factors" (p. 3) aangaande bepalende factoren in entrepreneurial ecosystems samengebracht in tien elementen: 1) formele instituties als vertegenwoordigers van regels die gelden binnen het ecosysteem (wet- en regelgeving) en daarmee allerlei handelingen mogelijk maken (en andere niet), 2) cultuur, zijnde normen en waarden, van wat gewaardeerd wordt en wat niet, 3) netwerken als de verbindingen tussen actoren en de sociale context waarin actoren zich bewegen en kennis, arbeid en kapitaal worden uitgewisseld, 4) fysieke infrastructuur als bepalend voor de ontmoeting van actoren (proximity), 5) financiering als investeringen in (nieuwe) activiteiten, 6) leiderschap, de aanwezigheid van zichtbare leiders en mentoren die richting geven en als rolmodel dienen, 7) talent, het human capital als vaardigheden, kennis en ervaring die individuen bezitten, 8) kennis, investeringen in kenniscreatie, 9) vraag, de

vraag die er is naar goederen en diensten, 10) intermediaire diensten die zorgen voor aanvullende en gespecialiseerde diensten die processen vergemakkelijken, bijvoorbeeld time-to-market bekorten.

Stam & Van de Ven wisten deze tien elementen te operationaliseren en vervolgens ook de relatie met productief ondernemerschap te onderzoeken, als output van het ecosysteem. Als eenheid van ecosystemen namen ze hierbij de provincies. Ze troffen grote variatie aan op de waarden van de tien elementen per provincie. Ook zagen ze sterke correlaties tussen elementen, zoals tussen 'kennis' en 'leiderschap', en tussen 'fysieke infrastructuur' en 'vraag'. Uiteindelijk poneerden ze een entrepreneurial ecosystem index, een enkel getal op basis van scores op de tien elementen, waarmee ze regio's met elkaar kunnen vergelijken. Opmerkelijk is dat we in het rapport van Dialogic juist argumenten vinden voor zeer grote terughoudendheid aangaande dergelijke vergelijkingen van contextueel heel verschillende ecosystemen (Vankan et al., 2020, p. 9-10).

Beide studies tonen flinke onderlinge overeenkomsten in de elementen die ze noemen, en overigens ook met de studie van Van Bree et al. (2020) die ik hier verder niet bespreek. Er zijn wel verschillen in interpretatie, gegeven de context (innovatie bij Vankan et al., ondernemerschap bij Stam & Van de Ven). Zo is 'fysieke infrastructuur' bij Stam & Van de Ven geoperationaliseerd in onder andere het aantal wegen en treinverbindingen, terwijl het in het rapport van Dialogic gaat om onderzoeksfaciliteiten zoals labs en experimenteerruimtes. In tabel 3.6 verwoord ik de ecosystemelementen die Vankan et al. (2020) en Stam & Van de Ven (2018) noemen in de context van praktijkgericht onderzoek en benoem ik enkele voorbeelden per element.

Een dergelijke systematische opsomming geeft meteen handelingsperspectieven voor het praktijkgericht onderzoek c.q. een lectoraat. Van den Toren & Van Vliet (2021) noemen er een aantal, zoals: het onderzoek zo organiseren dat netwerken zich ontwikkelen en uitbreiden, met speciale aandacht voor intermediaire organisaties als brancheverenigingen en beroepsverenigingen die toegang tot stakeholders kunnen versnellen; onderzoek programmeren in afstemming met het leiderschap in regio's en sectoren; studenten onderzoekend vermogen meegeven als onderdeel van hun talent, zorgen voor een infrastructuur waarin je samenwerking stimuleert zoals in labs en hybride leeromgevingen.

Niet alleen handelingsperspectieven worden evident, maar ook sturingsmogelijkheden. Binnen bijvoorbeeld de KIA Maatschappelijk Verdienvermogen wordt nadrukkelijk gekeken naar interventies in (regionale) ecosystemen om te komen tot meer impact. Zo staat in de tweede call in 2022 multi-stakeholder

Tabel 3.6: Voorstel ecosysteem elementen voor praktijkgericht onderzoek (PGO)

Element	Definitie	Voorbeelden in relatie tot PGO	Vankan et al. (2020)	Stam & Van de Ven (2018)
Netwerken	Formele en informele verbanden tussen (groepen van) actoren	Leergemeenschappen, lectoratenplatforms, economic boards, consortia	Faciliteren van verbindingen (netwerkvorming)	Netwerken
Leiderschap	Actoren die (zichtbaar) richting geven	'Ambassadeurs' van KIA's, leden van CvB, boegbeelden	(Leiderschap)	Leiderschap
Financiering	Investeringen in onderzoek en de randvoorwaarden voor onderzoek	Regieorgaan SIA subsidieeringen, ZonMw	Investeren, financiering (kapitaal)	Financiering
Talent / Human Capital	Vaardigheden, kennis en ervaring die individuen bezitten	Opleidingen, Leven Lang Ontwikkelen, Professional Doctorate ontwikkeling	Toptalent (arbeid en talent)	Talent

Nieuwe kennis	Ontwikkelen, delen en implementeren van kennis	Praktijkgericht onderzoek	Absorptiecapaciteit, kennisoverdracht, valorisatie (kennis)	Kennis
Intermediaire diensten	Diensten die bemiddelen in het bereiken van een doel	Brancheorganisaties, Publinova		Intermediaire diensten
Formele instituten / wet- en regelgeving	Wet- en regelgeving en haar institutionalisering	De hogeschool en haar (wettelijke) taakstelling, waaronder onderzoek	Wet- en regelgeving	Formele instituten
Cultuur	Normen en waarden, wat wordt gewaardeerd en wat niet	Gedragscode onderzoek, prijzen voor onderzoek		Cultuur
Fysieke / digitale infrastructuur	Voorzieningen (fysiek en digitaal) die nodig zijn om onderzoek (beter / sneller) uit te kunnen voeren	Labs, Virtual Research Environments	Onderzoeks- en testfaciliteiten (locaties en gebouwen)	Fysieke infrastructuur (wegen / verbindingen)

Vraag (articulatie)	Gearticu- leerde vragen om verandering	(Regionale) agenda's, klankbord- groepen, quadrupel helix	Marktcre- atie en betrekken van ge- bruikers bij onder- zoek en innovatie	Vraag om producten en diensten
------------------------	---	--	--	--------------------------------------

inter- en transdisciplinaire samenwerking in ecosystemen centraal. Ook Regieorgaan SIA heeft zich met het nieuwe SPRONG-programmakader gericht op de randvoorwaarden voor onderzoek. Bij de beschrijving van het programmakader (Regieorgaan SIA, 2020) komen nagenoeg alle onderscheiden elementen van het ecosysteem aan bod, behalve 'financiering' maar dat kan komen doordat SPRONG zelf een financieringsinstrument is. De elementen worden alleen in wisselende abstractie/concreetheid beschreven en niet gepresenteerd als elementen van een samenhangend ecosysteem, wat – gegeven de bovenstaande analyse – een gemiste kans is. Het gaat bovendien erg om de eigen positionering van het praktijkgericht onderzoek in het ecosysteem, vandaar dat zaken als profilering, kwaliteit en het onderzoeksteam centraal staan in wat als 'kracht' wordt gezien. Criteria zoals netwerkvorming en professionalisering (talent/human capital) verwijzen dan weer meer naar aansluiting bij ecosysteemelementen.

Met de ecosysteemelementen wordt een aanvullend perspectief geboden op het perspectief van het individuele onderzoeksproject en -programma wanneer gesproken wordt over doorwerking. Met de ecosysteemelementen expliciet gemaakt zien we ook dat tot nu toe gepubliceerde evaluatierapporten over praktijkgericht onderzoek veelal een nogal 'smalle' insteek hebben: omvang (geld, mensen, netwerk) en profilering (thema's, aansluiting bij agenda's) overheersen in analyses van het praktijkgericht onderzoek (De Jonge, 2016; Cloosterman et al., 2019). Meer oog voor de genoemde randvoorwaarden van het praktijkgericht onderzoek zou een sterkere analyse opleveren en ook meer handelingsperspectieven openen.

Tot slot is nog de opmerking noodzakelijk dat het benoemen van elementen in een ecosysteem niet het eindantwoord is. Het gaat er ook om vanuit welk perspectief je naar het systeem kijkt. Ik licht dit verder toe in de volgende sectie door verschillende manieren te beschrijven waarop naar het 'falen' van systemen is gekeken (zie *Pointland*). Voorts kun je systemen niet alleen als object van analyse zien, maar kun je ze ook 'reactant' zien door bijvoorbeeld te vragen hoe een sys-

teem omgaat met complexe problemen en hoe de stabiliteit van een systeem hier een rol in speelt (Arkesteijn, Van Mierlo & Leeuwis, 2015), wat ook een specifieke methodiek meebrengt (reflexieve monitoring; Van Mierlo et al., 2020). Een aanpak die overigens in de uitwerking heel herkenbaar is in relatie tot andere methodieken die oog hebben voor ecosysteemelementen zoals netwerken en de machtsrelaties daarbinnen, en het constant ter discussie stellen van aannames c.q. ingesleten patronen (bijvoorbeeld *Theory of Change*).

Exploratief onderzoek #4: het ecosysteem van krachtige SPRONG-groepen

Het SPRONG-programma van Regieorgaan SIA gaat over het opbouwen en (kwalitatief) versterken van onderzoeksgroepen, aangeduid als krachtige SPRONG-groepen. Het regieorgaan ziet praktijkgericht onderzoek als antwoord op de groeiende behoefte aan praktijkkennis en innovaties voor actuele maatschappelijke uitdagingen. Door samenwerking in meerjarige, strategische samenwerkingsverbanden met relevante partners én hoogwaardig onderzoek van onderzoeksgroepen vindt er een verdere uitbouw plaats van de positie van praktijkgericht onderzoek, professionalisering van het praktijkgericht onderzoek én meer doorwerking naar onderwijs en praktijk.

Hierbij richt het programma zich niet, of niet direct, op de uitvoering van praktijkgericht onderzoek an sich, maar op de randvoorwaarden om tot goed praktijkgericht onderzoek te komen. En hoewel het programmakader zelf (Regieorgaan SIA, 2020) niet spreekt over ecosystemen, zijn de randvoorwaarden waarop de regeling zich richt te lezen als zodanig (Van Vliet, 2022).

Een analyse is uitgevoerd op de zeventien goedgekeurde SPRONG-aanvragen van ronde 1 (2021). Hierbij is gekeken naar welke elementen van een ecosysteem worden genoemd in de analyse van het domein waar de aanvraag zich op richt én welke ecosysteemelementen onderdeel zijn van de uitvoering van de aanvraag. Voor deze analyse zijn de tien elementen gebruikt zoals afgeleid door Van den Toren & Van Vliet (2021; zoals ook genoemd in tabel 6), met toevoeging van 'onderzoeksteam' als element, gegeven het primaire belang hiervan binnen de SPRONG-regeling.

In de aanvragen wordt bij de analyse van het betreffende domein maar een zeer beperkt aantal elementen van het ecosysteem genoemd. Bijna de helft (48%, acht aanvragen) noemt maar één of twee van de elf ecosysteemelementen bij de analyse van het domein waarop de aanvraag zich richt. Er is één aanvraag die zeven elementen noemt, de overige aanvragen noemen er tussen de drie en zes. Het element 'nieuwe kennis' wordt door alle aanvragen genoemd, vier aanvragen noemen zelfs alléén dit element. Dit vormt een contrast met de activiteiten die de aanvragen ontplooiën, deze bewegen zich op veel meer elementen (gemiddeld zo'n

zeven elementen, binnen een beperkte range van vijf tot acht). Alle aanvragen gaan activiteiten ontplooiën op vier elementen van het ecosysteem: netwerken, talent/human capital, nieuwe kennis en vraag(articulatie). Er zijn vijf elementen die een groot verschil laten zien tussen waar wel activiteiten op worden ontplooid maar die niet genoemd worden in de analyse van het ecosysteem: fysieke infrastructuur, talent/human capital, netwerken, vraag(articulatie) en onderzoeksteam.

Een conclusie is dat 'nieuwe kennis' de lens is waardoor onderzoekers naar het domein kijken. Dat kan tot tunnelvisie leiden waardoor ze andere uitdagingen niet zien en ze er dan geen rekening mee houden. Verder komen veel activiteiten in de aanvragen logisch en sympathiek over maar wordt er geen rationale gegeven vanuit het perspectief van het ecosysteem waarom dit van belang is. Dat zou er wel moeten zijn: interventies plegen zonder een onderbouwde rationale van 'waarom' lijkt niet wenselijk, zeker niet daar waar de doelstelling is het ecosysteem c.q. de kennisinfrastructuur te verbeteren.

Zwitsers zakmes

Het benoemen van randvoorwaarden voor onderzoek brengt een extra laag, een extra dimensie, aan in de discussie over doorwerking van onderzoek. Niet alleen is doorwerking iets van onderzoeksprojecten, het is ook afhankelijk van de constellatie van randvoorwaarden die dit wel of niet faciliteren. Het wordt nog extra ingewikkeld als we die randvoorwaarden ook in een ontwikkelingsperspectief plaatsen. De SPRONG-regeling bijvoorbeeld vraagt ook een ontwikkeling op het gebied van impact, dus het nadenken over en het ontwikkelen van een impactkader dat bijdraagt aan sterke onderzoeksgroepen. Hier gaat het dus niet direct om de impact van het onderzoeksproject, maar om dit op metaniveau beter mogelijk te maken, zichtbaar te maken, et cetera. Net zoals je een kwaliteitskader ontwikkelt waartoe ieder individueel onderzoeksproject zich moet verhouden, zijn voordeel ermee kan doen, zo kun je ook een impactkader ontwikkelen waartoe ieder individueel onderzoeksproject zich moet verhouden, zijn voordeel mee kan doen. Niet iedere SPRONG-aanvrager heeft deze dubbele laag gezien (Van Vliet, 2022).

Dit heeft ook zijn weerslag op de eerder ontwikkelde ideeën. Voor de indicatoren heb ik al opgemerkt dat je ze moet uitsplitsten naar het perspectief waarvoor ze meer geschikt zijn, of in ieder geval dat je ze anders moet verwoorden voor onderzoeksprojecten dan wel infrastructuur c.q. ecosystemen. Voor beide kun je financiële indicatoren hanteren: in het eerste geval kijk je naar omvang (volume) en soort financiële bron (aard) die gebruikt is in het onderzoeksproject, in het tweede geval kijk je naar de omvang en de financiële instrumenten die voorhanden zijn in het ecosysteem en hoe ze op elkaar inwerken.

De doorwerkingsmatrix is ontwikkeld voor onderzoeksprojecten. De onderlig-

gende twee vragen waarop de matrix gebaseerd is, zijn ook van toepassing op het niveau van het ecosysteem: waar kijk je naar? En hoe kijk je ernaar? Voor het 'waar' zou je de eerdere invulling van productieve interacties kunnen vervangen door de tien onderscheiden ecosysteemelementen. Voor het 'hoe' blijven dezelfde vragen relevant op het niveau van het ecosysteem: welke inspanningen worden er gepleegd om het ecosysteem aan te passen en wat is het effect ervan. Of daarmee de doorwerkingsmatrix een multidimensionaal Zwitsers zakmes is geworden zal nog verder uitgewerkt en onderbouwd moeten worden.

Pointland

5A-model

Wat is het punt dat ik wil maken? Het eendimensionale model van het SLM is een beperkend model doordat het de nadruk legt op het eindproduct als uitkomst van een stapsgewijs proces met impact als eindstation. Onderzoek als een estafette met een stokje (kennis) dat je doorgeeft en dat bij een slechte wissel valt. In het kielzog hiervan zijn instrumenten ontstaan (kennistransfer, valorisatie) en problemen (attributie) die discussies over impact domineren. Door de borging van het SLM in allerlei evaluatiemodellen, indicatorensets en subsidieprogramma's is het hardnekkig aanwezig en ook sturend in de praktijk van onderzoek doen. Aan de hand van het begrip doorwerking is een ander perspectief geopend dat vooral zichtbaar wordt bij een focus op de effecten voor en tijdens het onderzoeksproces. Het praktijkgerichte onderzoek is een praktijk waarin dit met name van belang is: dat komt door de verbondenheid met de beroepspraktijk, de gerichtheid op interventies in die praktijk en het leerproces dat hierbij inherent is. Onderzoek als contactsport⁹, een worsteling om gezamenlijk tot veranderingen te komen. Doorwerking is op verschillende manieren verkend, bijvoorbeeld in de discussie over indicatoren. Er zijn ook mogelijke (deel)oplossingen geschetst zoals de doorwerkingsmatrix.

⁹ Ontleend aan Kogan & Henkel's studie uit 1983, zoals aangehaald in Raftery et al. (2016).

Hoe nu verder? In ieder geval wordt de opdracht nog eens krachtig neergezet in een gezamenlijk statement van het Ministerie van OCW, Regieorgaan SIA en de Vereniging Hogescholen, met als stip op de horizon: “Hogescholen zijn in staat om structureel de impact van hun onderzoek kwalitatief en kwantitatief te duiden” (ibid., p. 4). Dat kunnen we nog niet. De conclusie dat er nog geen raamwerk is om (maatschappelijke) impact aan te tonen, is op diverse plekken te vinden (onder andere Godin & Doré, 2005; Bornmann, 2013; Joly et al., 2015). Ook in een specifieke studie over het onderzoek aan hogescholen is de conclusie “Given the short history of research conducted by UASs, it is not surprising that there is no recognised approach for evaluating the impact created by the research of these institutions” (Coombs & Meijer, 2021, p. 7). Daarbij worden wel kenmerken genoemd die dat raamwerk zou moeten hebben zoals performatief, co-productie en realistisch. Die staan zeker niet haaks op wat hier betoogd is, integendeel. Complementair aan deze bottom-upaanpak (welke elementen uit bestaande raamwerken zijn bruikbaar?), wil ik afsluiten met het uitgangspunt dat een antwoord begint met het stellen van de juiste vragen.

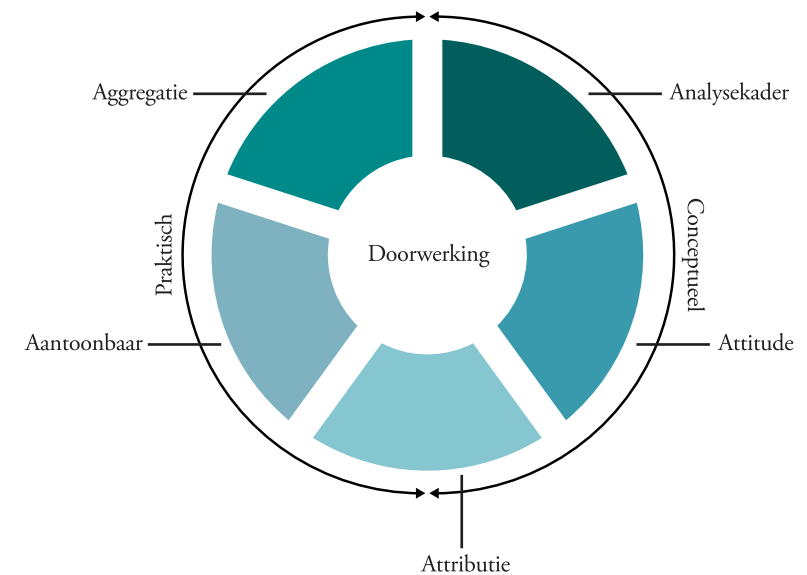
Om tot een verdere uitwerking en integratie te komen van de verschillende gegeven aanzetten is het nodig de onderliggende vraagstukken scherp te formuleren. Terugkijkend op de gevoerde discussies zie ik er vijf. Als ezelsbruggetje heb ik ze allemaal met een ‘A’ laten beginnen: analysekader, attitude, attributie, aantoonbaar en aggregatie. In figuur 3.7 zijn ze weergegeven, niet om een proces te suggereren dat je met de klok mee zou moeten doorlopen, als wel een losse ordening. ‘Analysekader’ en ‘attitude’ betreffen meer conceptuele beslissingen en ‘aantoonbaar’ en ‘aggregatie’ meer praktische beslissingen. ‘Attributie’ lijkt een soort scharnierfunctie te hebben tussen het conceptuele en het praktische. Ik zal deze vijf A’s kort toelichten.

Analysekader

‘Analysekader’ betreft het vraagstuk vanuit welk interpretatiekader je naar doorwerking kijkt, wat de consequenties hiervan zijn voor de selectie van een methodiek waarmee de doorwerking wordt aangetoond, en welke inzichten het gekozen analyseperspectief insluit én uitsluit.

Uitspraken doen over de relatie tussen onderzoek en doorwerking steunt op aannames over onder andere wat kennis is; het doel van onderzoek; de manier waarop kennis tot stand komt en je kwaliteit kunt bereiken; de mechanismen die leiden tot doorwerking en wat als bewijs dient dat die doorwerking heeft plaatsgevonden (Greenhalgh et al., 2016). Die aannames sturen ook de methodieken die je inzet, de indicatoren die je kiest en hoe je bewijs verzamelt. Dit is zichtbaar te maken

Figuur 3.7: Het 5A-model



door een aantal bestaande perspectieven te schetsen die, vaak impliciet, aange troffen kunnen worden in methodieken. Ik zal er hier ter illustratie vier noemen (zie Greenhalgh et al., 2016; Raftery et al., 2016).

- 1) Een positivistisch perspectief ziet kennis bestaan uit feiten die onafhankelijk van de onderzoeker bestaan. Onderzoek is erop uit uitspraken te doen over wetmatigheden van deze feiten door toetsing en modelvorming. Door specifieke onderzoeksmethoden en -designs te gebruiken kan de kwaliteit van het onderzoek worden gewaarborgd. Feiten, wetmatigheden en modellen vinden direct hun weg naar de praktijk en naar beleid. Een logisch model kan in kaart brengen hoe de onderzoeksresultaten, als overdraagbare feiten over wat werkt, hun weg hebben gevonden in de maatschappij.
- 2) Een constructivistisch perspectief ziet kennis als een interpretatie van een bepaald fenomeen in de historische, culturele en sociale context. Onderzoek is duiden en betekenisgeving, niet in algemeenheden maar in voorkomens, door in de betreffende context het onderzoek te doen (sociale interventie). Kwaliteit bereik je door te reflecteren over meerdere interpretaties, en in dialoog en debat. Uitkomsten van onderzoek bereiken indirect de praktijk en beleidsmakers, via interacties en bewustwording. Impact is onvoorspelbaar, beter is om zich te richten op activiteiten en interacties met diegenen die ertoe doen.

- 3) Een performatief perspectief stelt dat kennis ontstaat in de praktijk van actornetwerken van mensen en technologie. Het is de dynamiek van deze actornetwerken die onderzoek in kaart moet brengen door naar de veranderingen in het netwerk en veranderingen daarvan in de tijd te kijken. Die veranderingen komen door formele en informele interacties tot stand. Kwaliteit zit in de rijkheid van de beschrijving van actornetwerken. Impact wordt bereikt door actoren die andere actoren tot nieuwe configuraties van actornetwerken bewegen. De evaluatie van impact moet zich richten op hoe deze nieuwe configuraties tot stand zijn gekomen (translations) en stabiel worden in een netwerk.
- 4) Een realistisch perspectief stelt dat de waarde van onderzoek ligt in zoverre zij passende ideeën en kansen (mechanismen) introduceren in een specifieke context. Realistische benaderingen gaan ervan uit dat niets overal voor iedereen werkt: context maakt een groot verschil. Een realistische evaluatie vraagt niet: 'Wat werkt?' Zij vraagt: 'Hoe of waarom werkt dit, voor wie, in welke omstandigheden?' Realistische evaluatie richt zich daarom op hoe mechanismen werken in een bepaalde context en vraagt de mensen die dat zouden kunnen weten om bewijs daarvoor aan te dragen. Impact is de interactie tussen betrokken stakeholders en de middelen die beschikbaar zijn voor de toepassing van de onderzoeksopbrengsten in een bepaalde context, zogeheten 'contextmechanismen - outcome - impact'-configuraties.

Deze perspectieven zijn terug te vinden in verschillende methodieken. Zo typeren Coombs & Meijer (2021) methoden binnen het *Payback framework* als positivistisch, de methode van SIAMPI als (deels) constructivistisch, de methode van *Contribution mapping* als performatief en de methode van ASIRPA als realistisch. Kortom, een methodiek is niet 'vrij' maar geworteld in een bepaald filosofisch perspectief over kennis, kennisproductie, de rol van kennis c.q. onderzoek in de samenleving, de functie van onderzoek, et cetera. En een methodiek brengt op haar beurt weer bepaalde voorkeuren met zich hoe bewijs te verzamelen over impact. Zo geven Pedersen, Grønvald & Hvidtfeldt (2020) en Smith & Hessels (2021) overzichten van hoe evaluatiemethodieken voor impact samenhangen met manieren van data verzamelen over impact. Zo wordt duidelijk dat (impliciete) aannames over onderzoek en impact doorwerken in de gekozen methodieken tot en met de manieren van data verzamelen.

Waar deze perspectieven nog op het onderzoek(sproces) zelf gericht zijn, heb ik ook aandacht gevraagd voor het ecosysteem waarin het onderzoek opereert. Hier speelt ook de vraag met welk (analytisch) perspectief naar verandering überhaupt wordt gekeken en naar systeemontwikkeling in het bijzonder.

Voor wat betreft verandering kun je de vraag stellen welke soorten veranderingen er zijn. Zo onderscheidt Reeler (2007) drie soorten veranderingen: emergent (dagelijkse onbewuste en bewuste leerprocessen die leiden tot veranderingen), transformatief (verandering door crisissituaties) en voorspelbaar (vanuit visie/strategie veranderingen plannen). In het zogeheten Payback Framework worden de paybacks c.q. veranderingen, langs vijf dimensies ingedeeld: kennis, toekomstig onderzoek, beleid, praktijk en bredere maatschappelijke veranderingen (Greenhalgh et al., 2016). In transitieliteratuur wordt gesproken over veranderingen in cultuur, *practices* en structuur, om tot een transitie te komen (Van den Bosch & Rotmans, 2008). In het PRIME-model (Greven & Andriessen, 2019) wordt impact (impact pathways) gekoppeld aan veranderingen in persoonlijke ontwikkeling (leren), productontwikkeling (ontwerpen), kennisontwikkeling (onderzoeken) en systeemontwikkeling (veranderen). Een organisatie als Keystone gebruikt een tool om vier dimensies van veranderingen te analyseren: individueel, relationeel, institutioneel en cultureel (James, 2011). Voor alles lijkt iets te zeggen, maar de verschillen maken ook duidelijk dat een gedegen analyse nodig is van soorten van verandering.

Een aanvullende vraag is hoe veranderingsprocessen in zijn werk gaan. Een van de bekendste theorieën hierover is die van Kurt Lewin. Onderliggend gaat het voor Lewin om een equilibrium van tegengestelde krachten (*driving forces* en *restraining forces*), waarbij verandering het bereiken van een nieuw equilibrium is. Een veranderingsproces verloopt in drie fases: *unfreezing*, *change*, *refreezing*. In de fase van *unfreezing* gaat het erom in bijvoorbeeld gedrag patronen te doorbreken die niet meer gewenst zijn. Dat kan door te 'duwen' in de richting van het nieuwe gedrag (*driving forces*) en/of het verminderen van krachten die oude patronen in stand houden (*restraining forces*). In de fase van *change* gaat het om de beweging naar een nieuw equilibrium toe, een beweging in denken, voelen en/of gedrag. In de fase van *refreezing* gaat het om het verankeren van de verandering in een nieuw patroon, een nieuwe gewoonte waardoor je het gevaar van afglijden naar oude gewoonten voorkomt. Er zijn door de jaren heen vele uitbreidingen en variaties ontstaan op dit basispatroon van verandering zoals beschreven door Lewin.

Ook ten aanzien van ecosystemen kun je de vraag stellen vanuit welk perspectief je ernaar kijkt. Inzichtelijk hierbij is bijvoorbeeld de driedeling gebaseerd op interventiegronden, namelijk die van marktfalen, systeemfalen en transitiefalen (Schot & Steinmueller, 2016; Vankan et al., 2020).

Marktfalen treedt op als de mechanismen voor marktwerking inefficiëntie vertonen, bijvoorbeeld door gebrekkige coördinatie waardoor actoren elkaar niet weten te vinden of zogeheten informatieasymmetrie waarbij actoren de waarde

van een product niet goed beoordelen.

Systeemfalen richt zich op tekortkomingen in op elkaar afgestemde organisaties, vaardigheden en instituties. Dit falen kun je rechte trekken door in het systeem bijvoorbeeld essentiële infrastructuur in te brengen, of door wet- en regelgeving te maken, of actoren vaardigheden aan te leren (ondernemerschap, absorptievermogen van bedrijven). Er is een punt te maken dat het valorisatiebeleid een interventie is op marktfalen/systeemfalen: de vele kennis die op de plank ligt en zijn weg niet weet te vinden naar bedrijven. Ook adviezen om te zorgen dat innovaties zich beter verspreiden door het ecosysteem passen hierin (Rosenthal & Bovens, 2018) of analyses over de stickiness van informatie waardoor die zich niet makkelijk verspreidt (Von Hippel, 1994). Ondernemerschap als thema binnen het hoger onderwijs of zelfs als profilering (de ‘ondernemende’ hogeschool) en het actieve beleid rond spin-offs, start-ups en scale-ups zijn hier een andere zichtbare uiting van. Bekende begrippen zoals triple helix en Gibbons’ mode 2 passen in dit systeemdenken door hun nadruk op samenwerking en interacties (Schot & Steinmueller, 2016).

Een derde perspectief is dat van het transformatieperspectief dat door de lens kijkt van het in gang zetten van grootschalige veranderingen, bijvoorbeeld richting een duurzame samenleving. Centraal staan transities die nodig zijn als antwoord op weerbarstige of wicked maatschappelijke vraagstukken en die vragen om complexe, integrale en complementerende veranderingen (sociaal, technologisch, bestuurlijk, gedrag, cultuur, et cetera). Ook hier kan sprake zijn van falen. Anders dan bij marktfalen en systeemfalen gaat het hier om zaken als het ontbreken van een duidelijke richting/visie op de verandering (*directionality failure*), afwezigheid van de vraag naar opbrengsten van de transitie (*demand articulation failure*) en falen in het bepalen van waarom een transitie uitblijft of hoever die al is (*reflexivity failure*).

Deze vormen van falen vanuit het transformatieperspectief zijn ook inzichtelijk bij het praktijkgericht onderzoek. De inspanningen en nadruk op regionale/landelijke samenwerking en het vormen van massa op onderzoeksthema’s stuurt op het voorkomen van de *directionality failure*, en is af te lezen aan (gestimuleerde) initiatieven zoals lectorenplatforms, thematafels en krachtige onderzoeksgroepen (SPRONG-regeling). De vraagarticulatie als onderdeel van de praktijkverbondenheid van het onderzoek is al sinds jaar en dag onderdeel van de werkwijze van lectoraten. Zij is een mechanisme om de *demand articulation failure* te voorkomen, ook aangaande transitievraagstukken. In de analyse van SPRONG-aanvragen (zie ‘exploratief onderzoek #4’) is ook geconstateerd dat vraag(articulatie) een ecosysteemelement is dat in alle aanvragen een vanzelfsprekende rol speelt (Van Vliet, 2022). Dit is anders als het gaat om de *reflexivity failure*. In bijna de helft

van de SPRONG-aanvragen is geen wezenlijk ontwikkelingsperspectief terug te vinden wat betreft impact/doorwerking, terwijl het zeer onwaarschijnlijk is dat de huidige systematiek van impact/doorwerking geheel toereikend is, volledig toekomstbestendig en optimaal past bij maatschappelijke transitie. Dit is zorgwekkend, zeker omdat er methoden zijn waarin dit ‘reflexieve’ op veranderingen naar aanleiding van interventies ingebakken zit, zoals in *Theory of Change* en *Result-based accountability*, en er methoden zijn waarin maatschappelijke impact een integraal onderdeel is van het onderzoeksproces zoals SIAMPI, *Contribution mapping* en ASIRPA (Smit & Hessels, 2021). Zo wordt nogmaals duidelijk dat een bepaald perspectief voorsortteert op de inzet van bepaalde methodieken en de praktische uitvoering en evaluatie van doorwerking.

Attitude

Attitude gaat over het onderliggende doel c.q. de onderliggende motivatie om naar doorwerking te kijken, en daarmee over de houding ten opzichte van deze vraagstukken.

Bij de beschrijving van het analyseperspectief is een relatie gelegd tussen bepaalde onderliggende aannames en ideeën over kennis(productie), en methodieken. Er zijn nog meer dimensies waarlangs je methodieken met elkaar kunt vergelijken, zoals of het gaat om een ex post, ex ante of in media res type van evalueren, of het wel of niet uitgaat van een logisch/lineair model, et cetera (zie Coombs & Meijer, 2021; Smit & Hessels, 2021). Een dimensie die ook vaak terugkeert is of de methode een summatieve of een formatieve insteek heeft. Hoewel die overigens niet altijd leidt tot eenzelfde indeling, zo typeren Coombs & Meijer (2021) de methode ASIRPA als formatief, terwijl Smit & Hessels (2021) deze methode als summatief classificeren.

Het verschil tussen summatief en formatief is kort gezegd de nadruk leggen op verantwoorden versus de nadruk leggen op het leerproces. Bij summatief is de insteek: vaststellen of een bepaald doel is gehaald en in welke mate het is gehaald, om zo te komen tot kwalificaties als onvoldoende, voldoende of goed. Bepaalde scores worden dus beloond of juist bestraft, wat ook leidt tot ander gedrag om de scores te halen. Veelal zijn er afspraken gemaakt over hoe tot een specifieke (kwantitatieve) score te komen, waardoor er ook een vergelijking mogelijk is met anderen, bijvoorbeeld andere onderzoekseenheden. Bij formatief is de insteek om vast te stellen waarom bepaalde uitkomsten zijn bereikt, met daarbij de reflectie op wat goed gaat, wat beter kan en hoe dit bereikt kan worden gegeven de context. Die context maakt het vaak lastiger onderling te vergelijken. Formatief is dus een standpunt waarin de vraag centraal staat hoe doorwerking is bereikt en hoe dat

nog verder is te verbeteren.

Methodieken nemen hier een verschillend standpunt in. De methode SIAMPI is bijvoorbeeld heel uitgesproken over haar formatieve standpunt: 'where learning is the prime concern instead of judging' (Spaapen & Van Drooge, 2011b, p. 211), en 'The essence of this approach [productive interactions] is that it is not competitive but collaborative by nature. Its premise is that to achieve societal impact it is most fruitful if various relevant stakeholders work together, combining different kinds of knowledge and expertise, designing a joint research and innovation agenda, and being open and inclusive because one never knows in advance where things are going. In this approach there also is a joint responsibility for every actor to evaluate the project and learn from it' (Van den Akker & Spaapen, 2017, p. 17, mijn cursivering). Ook andere methoden leggen meer de nadruk op hoe je impact kunt bereiken en hoe dat beter kan, of dat nou is door outcome pathways te analyseren (*Theory of Change*) of door nauwgezet bijdragen van verschillende stakeholders in kaart te brengen (*Contribution mapping*). Hierbij is veel meer aandacht voor een verdere optimalisering van het proces, in de veronderstelling dat je daarmee ook de impact vergroot.

Ook hier geldt dat het standpunt formatief of summatief veelal samengaat met andere standpunten: "When comparing the purpose of the methods with their conceptual principles, we see that most summative methods hold a linear model of knowledge exchange, and formative methods take either a cyclical or co-production model" (Smith & Hessels, 2021, p. 332). Gegeven de bedenkingen bij het lineaire model (zie *Lineland*) zou dat zomaar tot de conclusie kunnen leiden van 'formative good, summative bad' (Lau, 2016). Maar zoals Lau duidelijk maakt, is het maar de vraag in hoeverre beide perspectieven strijdig met elkaar zijn omdat ze aanvankelijk ook gezamenlijk zijn geformuleerd. Dit maakt Lau duidelijk met een smakelijk voorbeeld "when the cook tastes the soup, that's formative evaluation; when the guests taste the soup, that's summative evaluation" (ibid., p. 511). Hoewel het bij onderzoeksevaluatie iets ingewikkelder ligt dan het bereiden van een gerecht (zie verder onder attributie), maakt het wel duidelijk dat methoden die meer naar 'voren kruipen' in het onderzoeksproces bijna noodzakelijkerwijs bij een formatief standpunt uitkomen en methoden die meer 'op het eind' kijken bij een meer summatief standpunt uitkomen. Het is dan ook eerder de vraag hoe de balans hiertussen te vinden dan een harde keuze te maken. Wel is vanuit de gepresenteerde exploratieve onderzoeken te concluderen dat het (kwantitatief) summatieve vaak overheerst, vanuit een verantwoordingsdoctrine, en het formatieve perspectief te weinig wordt uitgedragen of in ieder geval zichtbaar gemaakt en gewaardeerd.

Attributie

Attributie gaat over de vraag hoe doorwerking is te herleiden tot een aanwijsbare partij of persoon die de veroorzaker is van die doorwerking.

Attributie wordt in discussies zonder meer gekenschetst als een uitdagend probleem (zie onder andere Greenhalgh et al., 2016; Raftery et al., 2016; Pedersen, Grønvad & Hvidtfeldt, 2020). Hoe kun je nu een uiteindelijk bereikt effect onomstotelijk herleiden tot een actor? Zeker als de consensus is dat onderzoek doen voortbouwt op kennis van anderen, niet kan zonder ideeënuitswisseling, berust op peer review, op interacties, netwerken, et cetera. Onderzoek is kortom een contactsport. Het feit dat de vraag naar attributie toch gesteld blijft worden is ten eerste omdat het in sommige gevallen wel lijkt te lukken. De lone genius die voor een omwenteling zorgt in het denken of tot een nieuw product komt dat revolutionair is, hoewel uit historische analyses vaak blijkt dat gelijksoortige ideeën en producten ook bij anderen en elders zich begonnen te vormen – het 'hing in de lucht'. Inzoomen op grote ontdekkingen laten van dichtbij zien dat het veelal een aaneenschakeling is van kleine stapjes.

Ten tweede, laten we niet vergeten dat door de 'scheiding' van fundamenteel onderzoek en toegepast onderzoek er de noodzaak ontstond om de overdracht van kennis te regelen via bijvoorbeeld licenties en intellectueel eigendom, waarmee een administratief spoor werd gecreëerd om te achterhalen van wie het oorspronkelijk idee was.¹⁰ Met overigens een nadruk op economische impact (Godin & Doré, 2005). Vanuit het geschetste beeld van het SLM van het stokje doorgeven bij een estafette, is het ook een begrijpelijk en uitvoerbaar proces: je vraagt aan de laatste loper van wie hij het stokje heeft gekregen en zo volg je de keten terug. Eigenaarschap claimen is niet ongebruikelijk in de wetenschap. Zo noteerde een van Nederlands grootste wetenschappers Christiaan Huygens (1629–1695) sommige ideeën in anagrammen, waarna hij verder werkte aan de onderbouwing ervan. Met die anagrammen kon hij later aan concurrenten laten zien dat hij het idee al eerder had, eerder dan zij (Aldersey-Williams, 2020).

Ten derde blijft het attributievraagstuk terugkomen omdat het nadrukkelijk verbonden is aan het SLM met zijn lineaire push van toewerken naar het eindstation van impact. Het mooie van onderzoek is dat je ook onderzoek kunt doen naar hoe onderzoek werkt. Raftery et al. (2016) halen diverse studies aan die onderzochten of er een directe lijn te trekken was tussen onderzoeksprojectuit-

¹⁰ Met de kanttekening dat dit niet altijd een 1-op-1-relatie oplevert: zo maakt de cd-rom gebruik van meer dan 20.000 gepatenteerde technische vindingen (Rosenthal & Bovens, 2018).

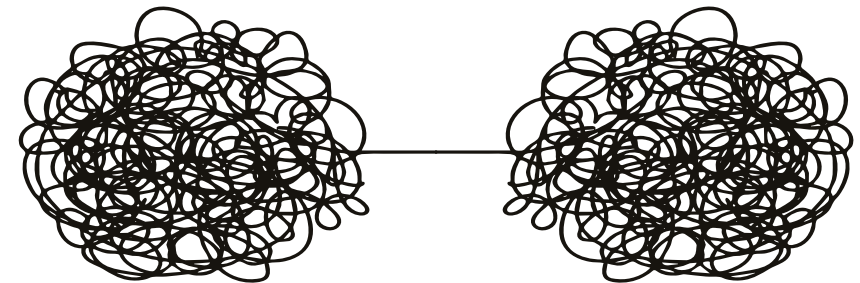
komsten en impact. De conclusie is ontvullend: in maar zeer weinig gevallen is dat te doen. Veeleer gaat het om een body of research, een research cloud, dat in zijn totaliteit zorgt voor een conceptuele verschuiving in beleidsvorming en praktijken. Kanttekening is dat deze studies vaak vanuit een constructivistisch perspectief zijn uitgevoerd en gericht op onderzoek in de sociale wetenschappen. Maar het is niet moeilijk gelijksoortige conclusies te vinden vanuit andere hoeken, zoals bij Kline and Rosenberg (1986, p. 302): “Any model that describes innovation as a single process, or attributes its sources to a single cause, or gives a truly simple picture will therefore distort the reality and thereby impair our thinking and decision making” (p. 302) en: “The notion that innovation is initiated by research is wrong most of the time” (p. 288). En: “In reality, attribution is often an inexact science in which accuracy attenuates with each stage in the logic model” (Raftery et al., 2016, p. 50). Zeker een definitie van impact als verder weg in de tijd helpt niet. “The more impact is defined at a large distance in time and in causal relations from the research activities, the less appropriate it is for evaluation purposes” (Spaapen & Van Drooge, 2011a, p. 9).

Met ontwikkelingen als open innovation, open science, de gerichtheid op complexe maatschappelijke problemen met een onderkenning van de noodzaak tot interdisciplinair en transdisciplinair werken, en de helices die over elkaar heen struikelen – van triple helix naar quadrupel helix en intussen ook quintupel helix – als opeenstapelingen van belangen die een rol spelen, maken we het onszelf ook niet makkelijker om de lijn te trekken tussen een opbrengst en impact. Dit komt uiteindelijk neer op de onderkenning dat voor het onderzoek zelf een complexe samenwerking vereist is én dat het onderzoeksresultaat landt in een complexe omgeving namelijk de samenleving. Daartussen willen we dan een lijn trekken tussen een punt in de kluwen aan de ene kant en een punt in de kluwen aan de andere kant (Figuur 3.8). Succes! Het attributievraagstuk lijkt daarmee steeds meer op een zelf gecreëerd probleem met bijbehorende deskundigen in de zin van: “Een deskundige is iemand die zich specialiseert in zelf opgeworpen problemen” (Van Boxsel, 2016, p. 206).

Hoe gaan verschillende methoden om met de onderkenning dat het attributieprobleem een uitdagend probleem is? Ik zie in ieder geval drie soorten aanpakken.

De eerste aanpak is de stapsgewijze aanpak waarbij je in stapjes toewerkt naar de finale impact. Die stapjes zijn goed herkenbaar en kun je ook beoordelen op hun potentiële bijdrage aan de impact. Twee verschillende voorbeelden van deze aanpak zijn *Theory of Change* en small wins. Bij een *Theory of Change* breng je sys-

Figuur 3.8: Het wankelende koord waarop de attributieacrobaat zich begeeft



tematisch in kaart wat de samenhang is tussen activiteiten, uitkomsten en context van een vooraf opgesteld langetermijndoel, waardoor je een logische reeks van interventies (de outcome pathway) kunt kiezen die leidt tot het langetermijndoel. Die outcomes monitor je nauwkeurig en je reflecteert op wat de uitkomst betekent voor het gehele bouwwerk, in feite dus een meer formatief perspectief. Bij small wins (zie ook *Lineland*) gaat het om kleinschalige radicale vernieuwingen die je moet spotten (of initiëren) en die vervolgens aandacht moeten krijgen om ze te verspreiden, verbreden en verdiepen. Het is een groeitraject van klein lokaal naar groot nationaal om aan transities te werken.

De tweede aanpak is voorwaardenscheppend, in die zin dat er in het onderzoeksproject alles aan wordt gedaan om te zorgen dat de impact kan ontstaan. Een goed voorbeeld hiervan is de methode van *Contribution mapping*, in deze methode ligt de nadruk op zogeheten alignment efforts: het oplijnen van het onderzoek met onderzoeksagenda's, actoren binnen en buiten het onderzoeksproject, betrekken van potentiële gebruikers bij het onderzoeksproces, et cetera (zie verder onder 'Aantoonbaar'). Een ander voorbeeld is de methode *Linkage and exchange framework*, die ook zoekt naar hoe je onderzoeksresultaten kunt verbinden en uitwisselen met maatschappelijke actoren en instituten (zie Pedersen, Grønvad & Hvidtfeldt, 2020). Deze voorwaardenscheppende aanpak is bij NWO het uitgangspunt: “NWO beoordeelt onderzoek daarom niet op het behalen van maatschappelijke impact, maar wel op de inspanningen die zijn verricht en successen die zijn behaald in het bevorderen van het kennisbenuttingsproces” (2019, p. 4). Waarin dan weer de stellingname in het rapport Maatschappelijke impact in Kaart van de KNAW doorklinkt: “richt ex ante evaluatie niet op het in kaart brengen van de maatschappelijke impact zelf maar op de factoren en processen die de kans op maatschappelijke impact vergroten” (Van de Sanden et al., 2018, p. 20).

De derde aanpak verschuift de focus van impact van ‘ver weg’ naar het ‘hier-en-nu’. De methode SIAMPI is hier het meest expliciet in: “We propose a shift from a focus on social impact towards a focus on ‘productive interactions’. This way, a much more realistic approach is offered, that is closer to the actual process that the researcher is able to influence, that is closer to the actual practice of the researcher doing research and interacting with stakeholders. De facto social impact in the sense of an objective and measurable effect is not neglected, but since those effects only develop over a long time, it is not our prime focus” (Spaapen & Van Drooge, 2011b, p. 216). SIAMPI stelt dus dynamische interacties en gezamenlijke inspanningen centraal. Het uitgangspunt is dan ook dat men niet zozeer de impact van onderzoek moet bestuderen, als wel de processen die functioneren als proxy voor impact. Sociale effecten van onderzoek zijn het gevolg van ingewikkelde processen van uitwisselingen, van onderwijs en leren, tussen betrokken partijen. Deze effecten zijn direct zichtbaar en traceerbaar in een concreet onderzoeksproject. Hierbij wordt ook sterk de nadruk gelegd op de context van het onderzoek en het leidend zijn van het leren. Eenzelfde standpunt vinden we bij Sivertsen & Meijer (2020): “We think this burden [bewijs aandragen voor sociale impact] could be relieved by replacing the term ‘societal impact’ with ‘societal interaction’ and a focus on the real and normal organizational level interaction according to the aims and purposes on both sides [science/society]” (p. 68).

De keuze voor een van deze methoden zul je niet alleen vanuit het attributieprobleem moeten bekijken maar ook vanuit de andere onderliggende vragen zoals die hier gesteld worden. Het tweede standpunt van voorwaardenscheppend geeft wel een mooie voorzet om op een andere manier te formuleren wat eerder al is bevestigd, namelijk de opmerking dat “actief betrekken van de potentiële gebruikers bij het opstellen van de onderzoeksvraag en de uitvoering van een onderzoeksproject” de kans vergroot op impact (Van de Sanden et al., 2018, p. 20): nee het vergroot niet de kans van maatschappelijke impact, het is de impact, of om preciezer te zijn: de doorwerking.

Aantoonbaar

‘Aantoonbaar’ gaat over de vraag wat en hoe aan te tonen dat doorwerking plaatsvindt of heeft plaatsgevonden.

Ik prefereer de term ‘aantonen’ boven de term ‘meten’, omdat hij neutraler is. Bij ‘meten’ is de connotatie kwantitatief. ‘Aantonen’ laat dit open, en kun je zowel kwantitatief als kwalitatief invullen. Voorts laat ‘aantonen’ ook open welke vorm gekozen wordt om over dit aantonen te rapporteren: een rapport, infographic,

tabel met cijfers, videoclip, dashboard of narratief. Deze laatste, narratief, wordt hier niet voor niets genoemd. In veel discussies wordt een oneigenlijke tegenstelling gemaakt tussen indicatoren en een narratief, uit onvrede over (kwantitatieve) indicatoren besluiten mensen dan maar een narratief te schrijven. Een indicator vertelt je waar en hoe je naar iets wilt kijken, dat is een vraag die ook een narratief moet beantwoorden. Wordt die vraag niet beantwoord dan verzandt een narratief vaak in een droge procesbeschrijving (we kregen geld, partijen gevonden voor samenwerking, gingen aan het werk met elkaar in een lab, we hebben verteld over de uitkomsten en toen was het voorbij). De lezer verwonderend achterlatend: ‘Wat wil je hier nou mee zeggen?’ En dat is exact dezelfde vraag die je aan een indicator kunt stellen.

In de voorafgaande discussie hebben zich een aantal standpunten naar voren gedrongen die al verder richting geven aan wat ik versta onder aantonen. Ten eerste gaat aantonen niet alleen over de grote buitengewone opbrengsten, maar juist ook over de ‘kleine’ opbrengsten in interacties, initiatieven, innovaties, zeg maar de small wins. Ten tweede is aantonen niet iets wat zich alleen moet richten op eindopbrengsten als een soort end of pipe quality control. Als een essentieel kenmerk van doorwerking is dat het al voor en tijdens een onderzoeksprogramma speelt, dan kan het aantonen ook daar beginnen. Ten derde zijn stakeholders een noodzakelijk onderdeel van onderzoek en daarmee van het aantonen, zowel als ‘object’ (hun bijdrage) en als duider van de waarde van de opbrengsten. Ten vierde is de context benadrukt als belangrijk in de bepaling van de betekenis en waarde van wat er gebeurt, dat zal dus ook moeten doorklinken in het aantonen. Dat kan door ‘passende’ indicatoren en methodieken te kiezen (zie ook figuur 3.6 in *Intermezzo*).

In dit ‘passende’ zit een ander standpunt verborgen, namelijk ten aanzien van de eerder aangehaalde discussie over verscheidenheid en vergelijkbaarheid (zie *Intermezzo*). Dat de context belangrijk is, kan leiden tot de conclusie dat daarmee een vergelijking niet mogelijk is, immers de ene context is de andere niet. Dit houdt niet automatisch in dat ze daarmee totaal onvergelijkbaar zijn, al is het maar omdat het altijd gaat over de positie van een bepaalde stakeholder (rol hogescholen), een zekere gemeenschappelijkheid in aanpak (praktijkgericht onderzoek) en binnen een bepaald beleidskader (missiegedreven innovatiebeleid). Hoewel ik niet zo ver wil gaan als Stam & Van de Ven (2018) met hun ecosysteemindex, dat die vergelijkbaarheid is uit te drukken in een index. Ik vind dan ook dat het aspect van contextualiteit niet leidt tot een fundamenteel probleem van onvergelijkbaarheid maar tot een technisch probleem van vergelijkbaarheid. De karakterisering als een technisch probleem brengt de pragmatiek naar boven: hoe dan?

De aanpak die vooralsnog is gekozen is het werken aan een toolbox. Een

toolbox met een verscheidenheid aan instrumenten voor het realiseren en aantonen van doorwerking. Bij 'Aggregatie' kom ik hierop kort terug voor wat betreft de indicatoren. Voor wat betreft de methodieken is een activiteit in gang gezet om methodieken c.q. tools voor het realiseren en aantonen van doorwerking te inventariseren en te ontsluiten op een eenvoudige manier via de website www.doorwerking-hbo-onderzoek.nl. Eerder zijn al de twee methodieken ter sprake gekomen, namelijk die van small wins (zie *Lineland*) en de doorwerkingsmatrix (zie *Flatland*). Ik voeg hier twee andere voorbeelden aan toe van methoden die een ander perspectief innemen dan gebruikelijk, door zich meer te richten op het onderzoeksproces zelf in plaats van op impact (*Contribution mapping*), en het onderzoeksproces ook gebruiken om kwalitatief aan te tonen wat de verandering is die wordt nagestreefd (*Most significant change*).

Contribution mapping (Kok & Schuit, 2002) is een aanpak om onderzoeksprojecten te monitoren en te evalueren aan de hand van interacties van betrokken actoren. Deze aanpak presenteert zich als een alternatief voor bestaande methoden die gericht zijn op het vaststellen van impact. De aanpak richt zich namelijk op het onderzoeksproces zelf en op de daarin betrokken actoren en hun handelen. Dit doet de methode door systematisch in kaart te brengen welke inspanningen er worden verricht om tot meer bijdragen te komen vanuit het onderzoek aan een specifiek (maatschappelijk) probleem. De nadruk ligt op het in kaart brengen van wie, wanneer en met wat heeft bijgedragen aan een onderzoeksproject. Dit inzicht is te gebruiken om bijdragen te optimaliseren en ook de impact vast te stellen: hebben alle noodzakelijke partijen bijgedragen? Is er alles aan gedaan om de bijdragen te optimaliseren? Die bewuste inspanningen worden *alignment efforts* genoemd. Door deze alignment efforts in kaart te brengen en erop te reflecteren, ontstaat er ook lerend vermogen bij de actoren doordat zij gaan anticiperen op, en veranderingen gaan aanbrengen in, hun eigen handelen. Dit doen ze om tot betere afstemming te komen met de uitvoering van het onderzoek en om de onderzoekopbrengsten te kunnen gaan gebruiken. De vooronderstelling is dat je door zo nadrukkelijk op het netwerk te sturen in en rond een onderzoeksproject, de impact kunt vergroten. Vooralsnog is *Contribution mapping* als methode (kort) na afloop van een project toegepast, maar het is een methode die ook tijdens de uitvoering zijn nut kan hebben door bijvoorbeeld actief te sturen op de *alignment efforts*.

Most Significant Change (MSC) (Davies & Dart, 2005) is een kwalitatieve methode om de betekenisvolste veranderingen die een project teweegbrengt te vangen in verhalen. In een gezamenlijke dialoog wordt systematisch gezocht naar betekenis-

volle veranderingen die zich voordoen en de gedeelde criteria waarom die verandering als betekenisvol wordt gezien. Dit kan helpen om tijdens het project sturing te geven aan het project en/of om achteraf tot een assessment van het succes van het project te komen. De methode wordt soms ook wel aangeduid als monitoring without indicators, een manier om het niet-telbare te laten meetellen. MSC leunt sterk op de participatie van deelnemers en stakeholders in een project, zij bepalen gezamenlijk welke verhalen het betekenisvolst zijn om de meerwaarde van het project aan te tonen. Verhalen verzamel je op gebieden waarbij je impact wilt bereiken door projectdeelnemers en doelgroepen de open vraag te stellen 'wat was in jouw ogen de belangrijkste verandering die zich de afgelopen drie maanden heeft voorgedaan als gevolg van het project?' De verzamelde verhalen bespreek je onderling en je kiest het beste verhaal, waarbij je nadrukkelijk de criteria waarom het verhaal het beste is expliciteert. De discussie hierover is al waardevol voor het vormen van een gezamenlijk beeld over wat het project moet bereiken en over de criteria voor wat een betekenisvolle verandering is. Dit proces wordt ook wel *dynamic values inquiry* genoemd. Door MSC te gebruiken tijdens een project, ontstaat er een gezamenlijke focus op wat belangrijk wordt gevonden, waarom het belangrijk wordt gevonden en welke verhalen het project wil opleveren. In die zin is MSC meer gericht op tussentijdse resultaten dan op de traditionele output van een project, en ook meer op leren tijdens dan verantwoordt achteraf.

Aggregatie

Aggregatie gaat over de vraag hoe opbrengsten van individuele onderzoekers of onderzoeksprojecten kunnen worden 'opgeteld' om tot een uitspraak te komen die een meer omvattend geheel representeert.

Het onderzoek van een onderzoeker is veelal ingebed in een groter geheel, het is bijvoorbeeld onderdeel van een werkpakket dat onderdeel is van een project dat weer onderdeel is van een programma, dat weer onderdeel is van een landelijke agenda. Parallel daaraan, of er dwars doorheen, lopen dan nog eens onderzoeksgroepen (lectoraten), organisatie-eenheden (kenniscentra), publiek-private samenwerkingen (Centres of Expertise) en instituten (hogescholen) die ook verantwoording moeten/willen afleggen over de opbrengsten van het onderzoek. In deze wirwar van verantwoordelijkheden, verplichtingen, verwachtingen, (strategische) keuzes, activiteiten en allerlei kwaliteitscycli, indicatorenlijstjes en registratiesystemen is het onvermijdelijk dat de handen weleens in de lucht worden geworpen van moedeloosheid hoe dit allemaal aan elkaar te praten, bijvoorbeeld bij een bezoek van een visitatiecommissie. Op de vraag of dit aan elkaar te praten is, is vanuit het perspectief van doorwerking het antwoord: ja en nee.

Het ja-antwoord is tweeledig. Ten eerste gaat het 'optellen' van verschillende resultaten makkelijker als dit kwantitatieve gegevens zijn, zoals omvang van het onderzoek (middelen, mensen). Dit kun je vanaf het niveau van een lectoraat relatief eenvoudig optellen tot landelijke cijfers, zoals ook gebeurt. Het BKO draagt op dit soort gegevens aan te leveren voor de landelijke monitoring, en menig rapport over de ontwikkeling van het praktijkgericht onderzoek doet dit aan de hand van dit soort gegevens (De Jonge, 2016; Cloosterman et al., 2019). Dit kan wel tot een tunnelvisie leiden doordat een zoektocht ontstaat naar dé alles overkoepelende index (zie eerdere discussie over een index voor ecosystemen in *Spaceland*), of hooguit drie want het moet overzichtelijk en bestuurbaar zijn. Het kan ook leiden tot steeds verder decontextualiseren van de cijfers (Coombs, 2019) waardoor er steeds meer afstand ontstaat tot de werkvloer ('Wat zeggen die cijfers nou?'). Ten tweede kan aggregeren omdat het eerder gedaan is. Er zijn diverse voorbeelden waarin grote programma's met complexe samenwerkingen integraal zijn geëvalueerd, alleen blijkt dat dat erg arbeidsintensief is: "The most robust and sophisticated approaches are labour-intensive and not always feasible or affordable" (Greenhalgh et al., 2016, p. 1). Een goed voorbeeld van hoe arbeidsintensief het kan zijn, is ASIRPA (Joly et al., 2015). ASIRPA staat voor Socio-Economic Analysis of the Impacts of Public Agricultural Research, en is een project geweest van het Franse landbouwonderzoeksinstituut. Een ingewikkeld traject waarvan ik een aspect wil uitlichten, namelijk dat het project een aanpak heeft gehanteerd om 33 casestudies te aggregeren tot uitspraken over de impact van een onderzoeksinstituut als geheel. Dit is gedaan door standaardisatie op twee manieren: door identificatie en systematische analyse van gedeelde kenmerken in alle cases én de keuze van enkele analytische tools. De eerste was mogelijk doordat alle cases gingen over hetzelfde domein (landbouw) en bestond bijvoorbeeld uit een systematische analyse via een chronologie in ontwikkelingen, waarbij het niet ging om attributie maar om contributie van de casestudies. Ook impact pathways werden gebruikt, maar wel met een specifieke interpretatie (non-lineair, formatief, invloed van ecosysteemelementen, et cetera). De analyse leverde uiteindelijk zo'n honderd variabelen op voor de casestudies die in een database werden gecodeerd, waarop analyses werden uitgevoerd, ook kwantitatieve.

Het nee-antwoord is ook tweeledig. Ten eerste geeft de optelling van kwantitatieve gegevens op zijn minst een onvolledig beeld van wat bereikt is met het onderzoek. Alleen de ware 'inputgelovige' ('We pompen er zoveel geld in, dan moet het wel impact hebben.') kan daarmee weggkomen. Ook kwantificering aan de achterkant – bij de output bijvoorbeeld het tellen van publicaties – geeft een beeld, maar een onvolledig beeld; zeker in relatie tot wat er gezegd is over doorwerking. Eerder is al een lans gebroken voor contextualisering van onderzoek als

het gaat over doorwerking. En nog preciezer: welke activatie, relevantie, gebruik en verandering het onderzoek als effect heeft. Dit grijpt terug op de conclusie van onder andere Pedersen, Grønvald & Hvidtfeldt (2020): "A key finding of the literature review therefore is that societal impact does not occur in a social or cultural vacuum, but is realized in a network of interacting actors, interests, values, and institutions" (p. 12). Die netwerken en (productieve) interacties verschillen per onderzoekssituatie, per domein, per regio, et cetera. Wat als waardevol wordt gezien, vindt in die communicatie- en handelingsruimte plaats. Het magische woord 'opschalen' legt dan ook vaker de onmacht bloot om individuele successen over te planten naar andere contexten. Hiermee is niet gezegd dat kwalitatieve eigenschappen niet op een bepaalde manier geaggregeerd kunnen worden, dat dit fundamenteel onmogelijk zou zijn. Het methodische probleem is alleen ingewikkelder dan bij kwantitatieve gegevens, of in ieder geval arbeidsintensiever.

Ten tweede hebben de verschillende 'lagen', daar waar het gaat om aggregatie, vaak ook andere doelstellingen, die misschien in elkaars verlengde liggen maar wel anders geframed worden en tot een ander narratief leiden. Een instelling die de omvang van het onderzoek (aantal fte's) en binnengehaalde financiering vanuit de tweede geldstroom als indicatoren kiest, kan hiermee het beleid van focus en massa onderbouwen. Maar deze indicatoren ook gebruiken voor aansturing en evaluatie van de lectoraten is een armzalige aanpak. Voor de lector zijn dit soort indicatoren randvoorwaarden om zijn of haar bijdrage aan maatschappelijke uitdagingen te leveren. Geen onbelangrijke randvoorwaarden maar wel randvoorwaarden. Met verschillende doelstellingen als profilering (instituut), verbinding met het onderwijs (kenniscentra) en met onderzoek de beroepspraktijk innoveren (lector) komen ook andere vormen van bewijslast en hoe deze te verzamelen en te interpreteren. Het is ook de praktijk "that methods for tracking and assessing research impact vary significantly at the project-, programme-, or system-level" (Pedersen, Grønvald & Hvidtfeldt, 2020, p. 2). Met andere woorden: je moet het niet altijd willen kunnen optellen.

Het grijze gebied tussen ja en nee betekent dat er ook mogelijkheden zijn om dat wat strakker naar elkaar toe te trekken. Dan moeten we wel voorbij naïeve uitspraken komen zoals "Innovaties zijn zo verschillend dat je ze niet kunt optellen. Vormen één nieuwe smaak yoghurt plus één hernieuwbare bron van energie samen twee innovaties?" (Rosenthal & Bovens, 2018, p. 9). Dit is typisch een uitspraak vanuit een raamwerk end of pipeline: als de output zo verschillend is dan zijn ze ook totaal niet vergelijkbaar, laat staan op te tellen. Doorwerking richt zich ook op het proces, en het kan zomaar zijn dat twee totaal verschillende eindproducten eenzelfde, of in ieder geval een vergelijkbaar, proces hebben doorlopen

dat ons veel leert over wat werkt en wat niet.¹¹

Er zijn mogelijkheden het kwantitatieve/kwalitatieve en de verschillende lagen met hun eigen doelstellingen dichter bij elkaar te brengen. In feite zijn daar al een aantal aanzetten toe gegeven met: 1) de criteria voor praktijkgericht onderzoek die in kaart zijn gebracht (Tabel 3.2), waarover lectoraten, beleidsmedewerkers, bestuurders in gesprek kunnen gaan over wat ze belangrijk vinden en om common ground te vinden en activiteiten op te lijnen; 2) de ecosysteemelementen (Tabel 3.6) als mogelijke knoppen waaraan gedraaid kan worden, wat ook tot een discussie kan leiden wie waarop stuurt en waarom, binnen een hogeschool of groter samenwerkingsverband; 3) de doorwerkingsmatrix (Figuur 3.4) die als conceptueel model geen specifieke onderzoeksmethodologie of specifiek onderzoeksproces veronderstelt en daarmee onderzoekers vanuit verschillende achtergronden en disciplines in gesprek kan laten gaan over welk effect ze beogen en zo een gezamenlijker narratief en gedeelde indicatoren(categorieën) kunnen kiezen. Tot slot kan ook nog worden genoemd de uitwerking van de 39 subcategorieën van indicatoren (exploratief onderzoek #3) in 8 hoofdcategorieën die op geaggregeerd niveau ook de discussie over indicatoren kan stimuleren (Van Vliet, 2021).

Het zijn allemaal onderdelen van een taalspel dat op gang gebracht moet worden in 'den brede' binnen een hogeschool, tussen hogescholen en ook met subsidieorganen. Het zijn (deel)oplossingen die in ieder geval perspectief geven, en ook laten zien dat gedeelde methodieken voor doorwerking ook meer aggregatiemogelijkheden creëren. Het is zaak deze deeloplossingen meer te verbinden met de vijf hoofdvragen waarop we hier zijn uitgekomen. Dat is nog een taak maar te doen. Dat baseer ik op onder andere het voorbeeld van ASIRPA. Zonder nu ASIRPA als 'lichtend voorbeeld' op een voetstuk te plaatsen, zie ik daarin, los van alle technische details, dat die aanpak werkt omdat hij antwoorden geeft op de vragen die hier gesteld worden. Die aanpak neemt immers duidelijk stelling in hoe hij naar kennisproductie en -benutting kijkt (analysekader), neemt een formatief standpunt in zonder het summatieve van tafel te vegen (attitude), richt zich op contributie niet op attributie (attributie), gebruikt een mix van kwalitatieve en kwantitatieve methoden van rapporten (aantoonbaar), en komt zo tot een 'optelsom' van het effect van een onderzoeksinstituut op basis van individuele case-studies (aggregatie).

¹¹ In feite is dit de idee van De Valorisatiefabriek. Een idee waar ik zo'n tien jaar geleden mee heb geflirt: een fabriek die gespecialiseerd is in een aanpak om allerlei beloftevolle ideeën naar de markt te brengen, of dit nu yoghurt is of hernieuwbare energie. Die specialisatie bestaat uit kennis, methoden en netwerken om dit te doen, als proces, ongeacht het product. De url bezit ik nog steeds...

Epiloog

Het aantonen van de bijdrage van onderzoek is ingewikkeld. Dat is geen conclusie maar een vertrekpunt geweest voor deze (voor)beschouwing. Maar waar zit die ingewikkeldheid dan in? Die ingewikkeldheid zit in een samenhangend geheel van veronderstellingen, aannames en vraagstukken: van kennistheoretische vragen hoe kennis ontstaat tot praktische vraagstukken hoe dingen 'optellen'. Dit is samengebracht in de vijf A's van: analysekader, attitude, attributie, aantonen en aggregatie, al voorsortierend op een eenvoudige tentamenvraag... Het dominante antwoord dat zich in vele praktijken heeft genesteld slaat het ingewikkelde plat in een lijn. Als houvast. Het woord doorwerking is gebruikt als koevoet om dit open te breken, niet in de laatste plaats om meer recht te doen aan de praktijk van het onderzoek aan hogescholen. Een aantal vergezichten, dimensies, zijn geopend: van doorwerking 'in de breedte' en indicatoren voor de effecten van directe interacties, tot meer handelingsperspectieven dan alleen nieuwe kennis om veranderingen te bewerkstelligen. Hoe dit allemaal in elkaar 'klikt' is een opdracht die zich ook in de praktijk zal moeten bewijzen. Met altijd de mogelijkheid dat iets over het hoofd is gezien, een perspectief, een dimensie, die door vooringenomenheid slechts als een vage dissonant wordt gezien. Zoals een vierdimensionaal object dat slechts zijn schaduw werpt in een driedimensionale ruimte. Een schaduw waar we naar staren zonder het object echt te kennen, dat we voorzichtig beroeren met een vingertop, en ons afvragen wat de precieze vorm en inhoud is. Ik weet het niet.

Literatuur

- Abbott, E.A. 1884. *Flatland. A Romance of Many Dimensions* (2nd Edition). Oxford University Press.
- Akker, W. van den, & Spaapen, J. 2017. *Productive interactions: societal impact of academic research in the knowledge society. LERU position paper*. LERU.
- Aldersey-Williams, H. 2020. *Een eeuw van licht. Het leven van Christiaan Huygens*. Thomas Rap.
- Ameijden, D. van, Huismans, J., Van Vulpen, J., Wenting, R., Krawczyk, A., & Weltevreden, J. 2012. *Selling to the multichannel consumer. Strategic and operational challenges for multi-channel retailers*. PWC/Hogeschool van Amsterdam.
- Amit, R. & Zott, Ch. 2001. Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22, 493-520.
- Anderson, C. 2006. *The Long Tail*. Random House.
- 2009. *Free. The future of a radical price*. Hyperion.
- Andriessen, D. & Franken, A. 2015. Zie kennis als een proces. Hoe meet en vergroot je het effect van praktijkgericht onderzoek? *Thema*, 5, 42-47.
- Antikainen, H., Kangas, S. & Vainikainen, S. 2004. *Three views on mobile cross media entertainment*. Research Report TTE4-2004-17, VTT Information Technology.
- Arkesteijn, M., Van Mierlo, B., & Leeuwis, C. (2015). The need for reflexive evaluation approaches in development cooperation. *Evaluation*, 21, 1, 99-115.
- Atkinson, R.D. & McKay, A.S. 2007. *Digital prosperity. Understanding the economic benefits of the information technology revolution*. The Information Technology & Innovation Foundation.
- Artemis (Advanced Research & Technology for Embedded Intelligence and Systems). 2005. *Artemis Strategic Research Agenda*.
- AWT (Adviesraad Wetenschap en Technologie). 2005. *Ontwerp en ontwikkeling. De functie en plaats van onderzoeksactiviteiten in hogescholen*. AWT.
- 2006. *Opening van zaken. Beleid van open innovatie*. AWT.
- 2007. *Alfa- en Gammastralen. Valorisatiebeleid voor de Alfa- en Gammawetenschappen*. AWT.
- Baden-Fuller, Ch. & Morgan, M.S. 2010. Business Models as Models. *Long Range Planning*, 43, 156-171.
- Baker, J., Grewal, D., & Parasuraman, A. 1994. The influence of store environment on quality inferences and store images. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22, 4, 328-359.
- Balconi, M., Brusoni, S., & Orsenigo, L. 2010. In defence of the linear model: An essay. *Research Policy*, 39, 1, 1-13.

- Barabasi, A-L. 2003. *Linked: How everything is connected to everything else and what it means for business, science, and everyday life*. Plume Books.
- Bargh, J.A. & Chartrand, T.L. 1999. The unbearable automaticity of being. *American Psychologist*, 54, 7, 462-479.
- Berends, F. & Van Delft, D. 2019. *Lorentz. Gevierd fysicus, geboren verzoener*. Prometheus.
- Biggar Economics. 2014. *Economic impact of the Amsterdam Universities and University Medical Centres*. Biggar Economics.
- Bijker, W.E. 1997. *Of bicycles, bakelites, and bulbs: Toward a theory of sociotechnical change*. MIT Press.
- Bitner, M.J. 1992. Servicescapes: the impact of physical surroundings on customers and employees. *Journal of Marketing*, 56, 2, 57-71.
- Blatt, D. 2012. The circle of shopper marketing mechanization. In: M. Stahlberg, & V. Maila (Eds.). *Shopper marketing. How to increase decisions at the point of sale*. London: Kogan Page. (pp. 211-218).
- Boels, H. & J. Weltevreden. 2013. *Onderzoek online readiness modezaken*. Hogeschool van Amsterdam/CAREM.
- Bongers, F., Den Hertog, P., Vandeberg, R. & Segers, J. 2003. *Naar een meetlat voor wisselwerking. Verkenningen van de mogelijkheden voor meting van kennis-uitwisseling tussen publieke kennisinstellingen en bedrijven/maatschappelijke organisatie*. Dialogic.
- Borgdorff, H., Van Staa, A. L. & Van der Vos, J. 2007. Kennis in context. Onderzoek aan hogescholen. *Thēma*, 15, 5, 10-17.
- Bornmann, L. 2013. What is Societal Impact of Research and How Can It Be Assessed? A Literature Survey. *Journal of American Society for Information Science and Technology*, 64, 2, 217-233.
- Bosch, S. van den, & Rotmans, J. 2008. *Deepening, Broadening and Scaling up: a Framework for Steering Transition Experiments*. TNO.
- Boumans, J. 2004. *Cross-media*. E-Content Report 8, ACTeN.
- Bouwman, H., de Vos, H., & Haaker, T. (Eds.). 2008. *Mobile Service Innovation and Business Models*. Springer.
- Bowlby, R. 1997. Supermarket futures. In: P. Falk & C. Campbell (Eds.). *The shopping experience*. Sage Publications. (pp. 92- 110).
- Boxsel, M. van 2016. *De draagbare encyclopedie van de domheid*. Querido.
- Bree, T. van, Speijer, F., Suurs, R., & Willems, M. 2020. *Regionale innovatie-ecosystemen. Onderzoek naar optimale vormgeving van en dynamiek in regionale ecosystemen*. TNO.
- Bridgeland, D.M. & Zahavi, R. 2009. *Business Modeling. A practical guide to real-izing business value*. Morgan Kaufmann.
- Brouns, M. 2016. Van Olympus naar Agora. Een frisse blik op praktijkgericht onderzoek. *Thēma*, 4, 69-74.
- Brown, S. & Sherry, J.F. (Eds.). 2003. *Time, space, and the market. Retrosapes rising*. M.E. Sharpe Inc.
- Brussee, R., Wouter G., De Groot, P., Haaker, T., & Van Vliet, H. 2014. *Casusbeschrijving. Een gestructureerde inventaris van vragen voor de beschrijving van een casus in de mediasector*. (Projectdeliverable The Future Now).
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J.E. 2010. From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, 43, 195-215.
- Chesbrough, H. 2010. Business model innovation: opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43, 354-363.
- Cipolla, C.M. 2016. *De wetten van menselijke stupiditeit*. Amsterdam University Press.
- Clark, J. & Guy, K. 1998. *Innovation and Competitiveness*. Technopolis.
- Clarke, I., & Schmidt, R.A. 1995. Beyond the servicescape. The experience of place. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 2, 3, 149-162.
- Cloosterman, E., Gielen, M., Van den Toren, J. P., & Van der Starre, B. 2019. *De stand van praktijkgericht onderzoek in Nederland*. Birch.
- Coombs, S.K. 2019. *Towards Evaluating the Research Impact of Dutch Universities of Applied Sciences: How do we begin?* Saxion Hogescholen. (Ongepubliceerd).
- Coombs, S.K., & Meijer, I. 2021. Towards evaluating the research impact made by University of Applied Sciences. *Science and Public Policy*, 1-9.
- Cummings, J.L. & Teng, B-S. 2003. Transferring R&D knowledge: the key factors affecting knowledge transfer success. *Journal of Engineering and Technology Management*, 20, 39-68.
- D'Astous, A. 2000. Irritating aspects of the shopping environment. *Journal of Business Research*, 49, 149-156.
- Davies, R., & Dart, J. 2005. The 'Most Significant Change' (MSC) Technique. Deloitte. 2007. *Media predictions. TMT Trends 2007*. Deloitte Touche Tohmatsu.
- Deuten, J., Koens, L., Faasse, P., & Van der Meulen, B. 2015. *Protocol voor de monitoring en evaluatie van de Toegepast Onderzoeksorganisaties in Nederland*. Rathenau Instituut.
- DigitasLBI. 2014. *Connected Commerce. Comparative Analysis*. March 2014. Advance/DigitasLBI.
- Donovan, R.J., Rossiter, J.R., Marcoolyn, G., & Nesdale, A. 1994. Store Atmosphere and purchasing behaviour. *Journal of Retailing*, 70, 3, 283-294.
- Dorf, D. 2010. Stop saying "multi-channel!", 27 December 2010. https://blogs.oracle.com/retail/entry/stop_saying_multi-channel (accessed 25 July 2014).
- 2011. Commerce, anyway you want it, 15 Maart 2011. <https://blogs.oracle>

- .com/retail/entry/commerce_anyway_you_want_it (accessed 25 July 2014).
- Doganova, L. & Eyquem-Renault, M. 2009. What do business models do? Innovation devices in technology entrepreneurship. *Research Policy*, 38, 1559-1570.
- Drooge, L. van, & Spaapen, J. 2017. Evaluation and monitoring of transdisciplinary collaborations. *The Journal of Technology Transfer*. <https://doi.org/10.1007/s10961-017-9607-7>.
- Drooge, L. van, Vandeberg, R., Zuijdarn, F., Mostert, B., Van der Meulen, B., & Bruins, E. 2011. *Waardevol. Indicatoren voor Valorisatie*. STW, Rathenau Instituut en Technopolis.
- Ducatel, K., Bogdanowicz, M., Scapolo, F., Leijten, J. & Burgelman, J-C. 2001. *Scenarios for Ambient Intelligence in 2010*. EU: ISTAG.
- Edis, J. & Rose, A. 2007. *Beyond the Hype: How new content and technology are re-defining the future of media*. *Accenture's Global Content Study 2007*. Accenture.
- EIM. 2004. <http://www.eim.net/smartsite.dws?id=145>.
- ERiC. 2011. *Handreiking. Evaluatie van maatschappelijke relevantie van wetenschappelijk onderzoek*. ERiC.
- Erich, M. 2014. Winkelgebied 2025. *Samen in beweging*. ING.
- Eroglu, S.A. & Machleit, K.A. 2008. Theory in Consumer - Environment Research. In: C.P. Haugtvedt, P.M. Herr & F.R. Kardes (Eds.), *Handbook of Consumer Psychology*. New York, London: Psychology Press. (pp. 823 – 835).
- Ezeh, Ch. & Harris, L. C. 2007. Servicescape research: a review and a research agenda. *The Marketing Review*, 7, 1, 59-78.
- Faber, E., & de Vos, H. 2008. *Creating succesful ICT services. Practical guidelines based on the STOF method*. Telematica Instituut.
- Falk, P., & Campbell, C. 1997. *The shopping experience*. Sage Publications.
- Finne, H., Day, A., Piccaluga, A., Spithoven, A., Walter, P., & Wellen, D. 2011. *A composite indicator for knowledge transfer. Report from the European Commission's expert group on knowledge transfer indicators*. EU.
- Franken, A., Andriessen, D., Van der Zwan, F., Kloosterman, E., & Van Ankeren, M. 2018. *Meer waarde met hbo. Doorwerking praktijkgericht onderzoek van het hoger beroepsonderwijs*. Vereniging Hogescholen.
- Freel, M.S. 2003. Sectoral patterns of small firm innovation, networking and proximity. *Research Policy*, 32, p. 751-770.
- Friedman, M. 2005. *Trying hard is not good enough*. Fiscal Policy Studies Institute.
- Galen, T. van 2012. The missing link: turning shopper insight into practice. In: Stahlberg, M. & Maila, V. (Eds.). *Shopper marketing. How to increase decisions at the point of sale*. London: Kogan Page. (pp. 131-136).
- GfK. 2013. *Dé shopper bestaat niet*. Download van www.shopping2020.nl.
- Giesen, P. & Schöttelndreier, M. 2000. Gejaagd door de tijd. *Volkskrant*, 1 juli 2000, R1.
- Gleick, J. 2000. Faster. *The acceleration of just about everything*. Abacus.
- Godin, B. 2006. The linear model of innovation: The historical construction of an analytical framework. *Science, Technology & Human Values*, 31, 6, 639-667.
- 2010. *National innovation system: A note on the origins of a concept. Project on the Intellectual History of Innovation*. (Manuscript).
- Godin, B., & Doré, C. 2005. *Measuring the impacts of science: Beyond the economic dimension*. INRS Urbanisation, Culture et Société. HIST Lecture, Helsinki Institute for Science and Technology Studies, Helsinki, Finland.
- Goffman, E. 1974. *Frame Analysis: An essay on the organization of experience*. Harper & Row.
- Google. 2013. Mobile In-Store Retail. *How in-store shoppers are using mobile devices*. Google Shopper Marketing Council.
- Graeber, D., & Wengrow, D. 2021. *The dawn of everything. A new history of humanity*. Allen Lane.
- Granovetter, M.S. 1973. The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78, 1360-1380.
- Grassmann, O., Frankenberger, K. & Csik, M. 2013. *Geschäftsmodelle entwickeln. 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator*. Carl Hanser Verlag.
- Greenhalgh, T., Ovseiko, P. V., Fahy, N., Shaw, S., Kerr, P., Rushforth, A. D., Channon, K. M., & Kiparoglou, V. 2017. Maximising value from a United Kingdom biomedical research centre: study protocol. *Health Research Policy and Systems*, 15, 1, 1-17.
- Greenhalgh, T., Raftery, J., Hanney, S., & Glover, M. 2016. Research impact: a narrative review. *BMC Medicine*, 14, 1, 1-16.
- Greven, K., & Andriessen, D. 2019. *Practice-based Research Impact Model for Evaluation: PRIME*. EAIR 41st Annual Forum, Leiden, The Netherlands.
- Groot, G. 2004. Bouwen met Schuim. *NRC*, 25 juni 2004.
- Haaker, T. (Ed.). 2012. *Creating robust business models. Practical tools to harness your business*. Novay.
- Haaker, T., Oerlemans, K., Steen, M. & De Vos, H. 2004. *Freeband Business Blauwdruk Methode*. Telematica Instituut.
- Haan, J. de 2010. *De trage acceptatie van snelle media*. Tiele-lezing 2010. AUP.
- Haan, J. de & Van 't Hof, Chr. 2006. *Jaarboek ICT en samenleving 2006*. Boom.
- Haar, J. ter 2014. *The retail roadmap. Navigating a new landscape in which technology fuels tomorrow's human needs*. Studio by Judith ter Haar.
- Hämäläinen, T.J. 2001. The comparative advantage of networks in economic organisation: efficiency and innovation in highly specialised and uncertain

- environments. In: OECD - *Innovative Networks, Co-operation in national innovation systems*. OECD.
- Hamm, S. 2007. How the second-generation Internet is spawning a global youth culture – and what business can do to cash in. *Business Week*, July 2, 2007, p. 50-57.
- Hargadon, A. 2003. *How breakthroughs happen. The surprising truth about how companies innovate*. Harvard Business School Press.
- Heer, J. de 2006. Wat wil die klant nou toch? *KnowHow* 3, 2006, p. 10-11. Telematica Instituut.
- Heusden, I. van 2013. Appletrucje werkt niet overal. *NRC*, 18/19 april 2013, 31.
- Hewer, P. & C. Campbell. 1997. Research on shopping - a brief history and selected literature. In: P. Falk & C. Campbell (Eds). *The shopping experience*. Sage Publications. (pp. 186-206).
- HBO-raad. 2007. *Kwaliteit in context. Kwaliteitszorg onderzoek aan Hogescholen. Tussenadvies van de strategische werkgroep onderzoek van de HBO-raad*. April 2007. HBO-raad.
- Heijne, B. 2007a. De vertrutting van de journalistiek. *NRC* 16 juni 2007.
- 2007b. Linda de Mol ziet palestijnse vrouw. *NRC*, 30 juni 2007.
- 2007c. *Onredelijkheid*. Amsterdam: De Bezige Bij.
- 2007d. Mijn strijd. *NRC*, 3 november 2007.
- Hempel, J. 2007. Executives remain wary of web 2.0. *Business Week Online*, 4/17/2007.
- Hippel, E. von 1994. 'Sticky information' and the locus of problem solving: implications for innovation. *Management Science*, 40, 4, 429-439.
- Hoeksel, B., Van Muijen, R., Huijen, C., Childs, R. & Lahaye, P. 2004. *Future Vision 2004*. Vignette - the Experience society.
- Hofste, M. & W. Teeuw (Red.). 2012. *Winkel van de toekomst, toekomst van de winkel?* Saxion, Kenniscentrum Design en Technologie.
- Holi, M.T., Wickramasinghe, R., & Van Leeuwen, M. 2008. *Metrics for the evaluation of knowledge transfer activities at universities*. Library House.
- Holt, F. 1995. How consumers consume: a typology of consumption practices. *Journal of Consumer Research*, 22, (June), 1-16.
- Houellebecq, M. 2004. *De koude revolutie. Confrontaties en bespiegelingen*. De Arbeiderspers.
- Houtgraaf, D., & Dekkers, M. 2010. *Businessmodellen: Focus en samenhang in organisaties*. Van Duuren Management B.V.
- Hutter, K., & Hoffmann, S. 2014. Surprise, surprise. Ambient media as a promotion tool for retailers. *Journal of Retailing*, 90, 1, 93-110.
- Huysmans, F. & De Haan, J. 2007. *Het bereik van het verleden. Ontwikkelingen in de belangstelling voor cultureel erfgoed*. Sociaal en Cultureel Planbureau.
- IBM. 2004. *Media and Entertainment 2010*. IBM Business Consulting Services.
- 2006. *It's a great time to be an innovator*. New York.
- ITF. 2006. *Ten-Year Forecast Perspectives*. Institute for the Future.
- Immovator. 2007. *Monitor digitale TV in Nederland*, september 2007. Expertgroep Digitale Televisie.
- INretail. 2014. *De nieuwe winkelstraat*. InRetail/NRW.
- ITU. 2005. *ITU Internet Reports 2005: The Internet of Things (executive summary)*. International Telecommunication Union.
- Iyengar, S.S. & Lepper, M.R. 2000. When Choice is demotivating: can one desire too much of a good thing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, 6, 995-1006.
- James, C. 2011. *Theory of change review. A report commissioned by Comic Relief*. Comic Relief.
- Johnson, M.W., Christensen, C.M. & Kagermann, H. 2010. Reinventing your business model. In: *Harvard Business Review on Business Model Innovation*. Boston MA. (pp. 47-70).
- Joly, P.-B., Gaunand, A., Colinet, L., Larédo, P., Lemarié, S., & Matt, M. 2015. ASIRPA: A comprehensive theory-based approach to assessing the societal impacts of a research organization. *Research Evaluation*, 24, 440-453.
- Jong, S.P. de, Van Arensbergen, P., Daemen, F., Van der Meulen, B., & Van den Besselaar, P. 2011. Evaluation of research in context: an approach and two cases. *Research Evaluation*, 20, 1, 61-72.
- Jonge, J. de 2016. Praktijkgericht onderzoek bij lectoraten van hogescholen. *Feiten en Cijfers*, 19. Rathenau Instituut.
- Jonscher, C. 2000. *Wired Life. Who are we in the digital age?* Anchor.
- Kabinet-Rutte 3. 2019. *Versterken van onderzoeks- en innovatie-ecosystemen*. Den Haag.
- Keen, B. & Letang, V. (Eds.). 2006. *Interactive content and convergence: implications for information society*. European Commission: Information Society and Media.
- Kega. 2013. *The cross-channel challenge. A guide to the future of retail*. Kega.
- 2014. *Facing the new retail reality. How to become a cross-channel champion?* Kega.
- Kellner, D. 2003. *Media Spectacle*. Routledge.
- Kesley, J. 2005. Cross-media deals: are they the future? *Admap*, April 2005, p. 66 - 68.
- Keustermans, L., Wells, G., Maes, K., Ruiter, E., Alexander, D., Meads, C., & Noble, A. 2018. *Impact and the next Framework Programme for Research and*

- Innovation (FP9)*. LERU.
- Kilcourse, B. & Rowen, S. 2014. *Mobile in Retail: Reality sets in. Benchmark report 2014*. Retail Systems Research.
- Kleverlaan, E. 2014. Interview met Joris Merks van Google: het beste aanbod op het juiste moment. *Tijdschrift voor Marketing*, 4, April 2014, 30-33.
- Kline, S.J., & Rosenberg, N. 1986. An overview of innovation. In R. Landau & N. Rosenberg, *The positive sum strategy*. National Academy Press. (275-305).
- KNAW, VSNU & NWO. 2016. *Standard Evaluation Protocol 2015 - 2021. Protocol for research assessments in the Netherlands*. KNAW, VSNU & NWO.
- Kok, M.O., & Schuit, A. J. 2012. Contribution mapping: a method for mapping the contribution of research to enhance its impact. *Health Research Policy and Systems*, 10, 21.
- Komrij, G. 2005. *De omhelzing van het populisme*. 21 juni 2005, lezing in de Balie, Amsterdam. (ook gepubliceerd in Vrij Nederland, 9 juli 2005.).
- Kranenburg, R. 2005. *Mapping territory*. (Unpublished manuscript).
- Kwakman, F., & Smeulders, R. (Red.). 2013. *Groot Innovatie Modellenboek*. Van Duuren Management B.V.
- Lamberts, S. 2006. Do we need a 'real' taxonomy of e-Business Models? *School of Commerce Research Paper Series: 06-6*. ISSN: 1441-3906. Flinders University, School of Commerce.
- Lau, A.M.S. 2016. 'Formative good, summative bad?' – A review of the dichotomy in assessment literature. *Journal of Further and Higher Education*, 40, 4, 509-525.
- Lehtonen, T-K. & Mäenpää, P. 1997. Shopping in the east centre mall. In: P. Falk & C. Campbell (Eds.). *The shopping experience*. Sage Publications. (pp. 136-165).
- Leijnse, F., Hulst, J. & Vroomans, L. 2007. *Passie en precisie. Over de veranderende rol van de hogescholen*. Hogeschool Utrecht.
- Lesser, J.A. & Kamal, P. 1991. An inductively described model of the motivation to shop. *Psychology Marketing*, 8, (Fall), 177-191.
- Levy, R. 2012. Ensuring your brand gets on the shopping list. In: Stahlberg, M. & Maila, V. (Eds.). *Shopper marketing. How to increase decisions at the point of sale*. Kogan Page. (pp. 117-124).
- Lilley, A. 1999. *Interactive TV: A Briefing*. Document produced by Lumiere and New Media Knowledge to accompany the special briefing on interactive TV given at the Quest for value 99 Event held on the 15th and 16th September 1999.
- Linschoten, J. 1964. *Idolen van de psycholoog*. Erven J. Bijleveld.
- Loken, B., Barsalou, L.W., & Joiner, C. 2008. Categorization theory and research in consumer psychology: category representation and category-based inference. In: C.P. Haugtvedt, P.M. Herr & F.R. Kardes (Eds.) - *Handbook of Consumer Psychology*. Psychology Press. (pp. 133-163).
- Loudon, A. 2001. *Webs of innovation. The networked economy demands new ways to innovate*. Pearson Education.
- Luit, P. 2005. http://crossmediaforum.web-log.nl/crossmedia-forum/2005/12/about_peter_lui.html.
- Magretta, J. 2010. Why business models matter. In: *Harvard Business Review on Business Model Innovation*. Boston MA. (pp. 1-17).
- Malone, Th.W., Crowston, K., & Herman, G.A. (Eds.). 2003. *Organizing Business Knowledge*. The MIT Press.
- McCawley, P.F. 2001. *The Logic Model for program planning and evaluation*. University of Idaho.
- McGrath, R.G. 2010. Business models: A discovery-driven approach. *Long Range Planning*, 43, 247-261.
- McGrath, R.G. & MacMillan, I.C. 2010. Discovery-driven planning. In: *Harvard Business Review on Business Model Innovation*. Boston MA. (pp. 99-120).
- McGrath, T. (Ed.). 2007. *MyMedia. Dynamic Personalization of Multimedia*. STREP proposal KP7-ICT-2007-1.5.
- McKinsey. 2007. *How businesses are using Web 2.0*. A McKinsey Global Survey.
- Mierlo, B. van, Regeer, B., Van Amstel, M., Arkesteijn, M., Beekman, V., Bunders, J., De Cock Buning, T., Elzen, B., Hoes, A., & Leeuwis, C. 2010. *Reflexieve monitoring in actie. Handvatten voor de monitoring van systeem-innovatieprojecten*. Boxpress.
- Ministerie van Economische Zaken. 2001. *Samen innoveren, een onderzoek naar publiek-private en private kennisrelaties in Nederland*.
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. 2005. *Met het oog op morgen. De publieke omroep na 2008*. Ministerie van OCW.
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, Nationaal Regieorgaan Praktijkgericht Onderzoek SIA & Vereniging Hogescholen. (2019). *Verkenning praktijkgericht onderzoek op hogescholen*. Den Haag.
- Mitchell, W.J. 2003. *Me++ The cyborg self and the networked city*. The MIT Press.
- Moerman, P., Vos, J., & Boode, F. 2016. *Samenwerking in cijfers. Tussen beroeps-onderwijs en bedrijfsleven*. Katapult.
- Molenaar, C. 2011. *Het einde van winkels? De strijd om de klant*. SDU Uitgevers.
- Mul, J. de 1997. 'De digitalisering van de cultuur'. *Lustrumbundel Faculteit der Letteren*. Katholieke Universiteit Brabant, p. 26-49.
- Nava, M. 1997. Modernity's disavowal: women, the city and the department

- store. In: Falk, P., & Campbell, C. *The shopping experience*. Sage Publications. (pp. 56-92).
- Nederland Ondernemend Innovatieland Innovatieplatform. 2009. *Van voornemens naar voorsprong: Voorstel voor een Nederlandse valorisatieagenda*. Interdepartementale programmadirectie Kennis en Innovatie.
- Negroponte, N. 1995. *Being digital*. Hodder & Stoughton.
- NEM (Networked and Electronic Media). 2005. *Strategic Research Agenda*. European Technology platform.
- North, A.C. & Hargreaves, D. J. 2007. Lifestyle correlates of musical preferences: 1. relationships, living arrangements, beliefs and crime. *Psychology of Music*, 35, 1, 58-87.
- Novak, Th.P., Hoffman, D.L., & Yung, Y-F. 2000. Measuring the customer experience in online environments: a structural modelling approach. *Marketing Science*, 19, 1, 22-42.
- NWO. (2019). *Maatschappelijke impact via kennisbenutting*. NWO.
- (2020). *Knowledge and Innovation Covenant. Funding instruments & impact strategy*. NWO.
- O'Dell, T. 2005. Experiencescapes: Blurring borders and testing connections. In: T. O'Dell & P. Billings (Eds.). 2005. *Experiencescapes: Tourism, Culture, and Economy*. Business School Press. (pp. 11 – 33).
- Oldeman, G-J., Van Vliet, H. & Slotman, R. 2007. *Praktijkgericht onderzoek bij Hogescholen & RAAK*. Workshop op het HBO Jaarcongres, 26 april 2007, Amsterdam.
- Orgad, S. 2006. *This box was made for walking...How will mobile television transform viewers' experience and change advertising?* London School of Economics / Nokia.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. 2010. *Business Model Generation*. John Wiley & Sons.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. & Tucci, Ch.L.. 2005. Clarifying business models: origins, present, and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 15, May 2005, 1-40.
- Packer, R. & Jordan, K. (Eds.). 2001. *Multimedia. From Wagner to virtual reality*. Norton.
- Peck, J. & Childers, T.L. 2008. Effects of sensory factors on consumer behavior. It is tastes, smells, sounds, and feels like a duck, then it must be a In: C.P. Haugtvedt, P.M. Herr & F.R. Kardes (Eds.), *Handbook of Consumer Psychology*. Psychology Press. (pp. 193 – 219).
- Pedersen, D.B., Grønvald, J. F., & Hvidtfeldt, R. 2020. Methods for mapping the impact of social sciences and humanities – A literature review. *Research Evaluation*, 29, 1, 1-18.
- Peters, S. & E. Witte. 2013. *De consument in 2020*. GfK.
- Pijlman, H., Andriessen, D., Goumans, M., Jacobs, G., Majoor, D., Cornelissen, A., de Jong, H. et al. 2017. *Advies werkgroep Kwaliteit van praktijkgericht onderzoek en het lectoraat*. Vereniging Hogescholen.
- Pine, B.J. & Gilmore, J.H. 1999. *The experience economy*. Harvard Business School Press.
- Poot, H. de 2019. *PPS Impactmeting Katapult Netwerk*. Nobis.
- PriceWaterhouseCoopers. 2007. *Convergence Monitor: The digital home. Understanding the customer in the new converged world*. PriceWaterhouseCoopers.
- 2013. Ecology. *What are sustainability-related retail future trends in 2020 that affect environment, Dutch society and businesses?* Download van www.shopping2020.nl.
- 2014. *Innovate or die*. Download van www.shopping2020.nl.
- QRiH. 2017. *Handleiding evaluatie van geesteswetenschappelijk onderzoek volgens het SEP*. <https://www.qrih.nl/nl/over-qrih/de-handleiding>.
- Raad voor Cultuur. 2005. *Mediawijsheid, de ontwikkeling van nieuw burgerschap*.
- Raessens, J. 2000. 'Cinema and beyond. Film en het proces van digitalisering'. *E-View*, nr. 1, 2000. <http://comcom.kub.nl/e-view/01-1/raes.htm>.
- Raftery, J., Hanney, S., Greenhalgh, T., Glover, M., & Blatch-Jones, A. 2016. Models and applications for measuring the impact of health research: update of a systematic review for the Health Technology Assessment Programme. *Health Technology Assessment*, 20, 76.
- Rappa, M. 2004. *Businessmodels on the Web*. <http://digitalenterprise.org/models/models.html>. (Accessed 02/03/2011).
- Reeler, D. 2007. *A three-fold theory of social change*. The Community Development Resource Association.
- Reiner, C., Bekke, H., Hooghiemstra, E., Van Mil, T., de Ruiter, H., & Rullens, L. 2019. *Centres of Expertise: groeibriljant voor excellente samenwerking in het hbo. In allianties werken aan maatschappelijke impact voor de toekomst*. Vereniging Hogescholen.
- Reisberg, D. 2007. *Cognition. Exploring the science of the mind*. W.W. Norton & Company.
- Reynolds, G. 2006. *An Army of Davids. How markets and technology empower ordinary people to beat big media, big government and other goliaths*. Nelson Current.
- Rijcke, S. de, Wouters, P. F., Rushforth, A. D., Franssen, T. P., & Hammarfelt, B. (2016). Evaluation practices and effects of indicator use—a literature review. *Research Evaluation*, 25, 2, 161-169.

- Rijlaarsdam, B. 2013. Wek die winkelstraat tot leven. *NRC*, 23 januari 2013, 24-25.
- Rogers, P.J. 2008. Using programme theory to evaluate complicated and complex aspects of interventions. *Evaluation*, 14, 1, 29-48.
- Rosenthal, U., & Bovens, J. J. G. 2018. *Verspreiding. De onderbelichte kant van innovatie*. AWTi.
- Rosenthal, U., Heimovaara, S., Van der Giessen, A.M., & Knops, H. P. A. 2019. Het stelsel op scherp gezet. *Thema*, 3, 43-49.
- Rutten, P., Huismans, J. & Koops, O. 2006. *Crossmedia Monitor 2006*. Stichting Innovator CrossMedia Network/Hogeschool InHolland.
- Sanden, R. van de, Arends, I., Van Erp, J., Franken, A., Van Laarhoven, H., Meijers, A., Mol, A., & Soete, L. 2018. *Maatschappelijke impact in kaart*. KNAW.
- Sansolo, M. 2012. Illogic inside the mind of the shopper. In: M. Stahlberg & V. Maila (Eds.). *Shopper marketing. How to increase decisions at the point of sale*. Kogan Page. (pp. 39-43).
- Saveri, A., Jeffery, L. & Pang, A. 2003. *New Entertainment Media: Transforming the future of work*. Institute of the Future.
- Scholtes, A., Van Vught, F., De Haas, M., & et al. 2011. *The EDUPROF project: developing indicators of applied research*. European Union, Education and Culture DG.
- Schot, J., & Steinmueller, W. E. 2016. *Framing innovation policy for transformative change: Innovation policy 3.0*. SPRU Science Policy Research Unit, University of Sussex.
- Schrandt, B., Riester, J. & Van Vliet, H. 2014. *Fashion's Retail Future: resultaten*. Presentatie voor VvFb projectgroep, maart 2014. Hogeschool van Amsterdam.
- Schut, G., Josten, L., Beek, A., Heinemans, L., Selimi, S. & B. Jansen. 2014. *Consument organiseert in 2020 zijn eigen gemak*. Postnl/Capgemini Consulting. Download van www.shopping2020.nl.
- Schwartz, B. 2004. *The paradox of choice*. HarperCollins.
- Shafer, S.M., Smith, H.J., & Linder, J.C. 2005. The power of business models. *Business Horizons*, 48, 199-207.
- Shankar, V., Venkatesh, A., Hofacker, C., & Naik, P. 2010. Mobile marketing in the retailing environment: current insights and future research avenues. *Journal of Interactive Marketing*, 24, 111-120.
- Sharma, A. & Mehrotra, A. 2007. Choosing an optimal channel mix in multi-channel environments. *Industrial Marketing Management*, 36, 21-28.
- Sherry, J.F. (Ed.). 1996. *Servicescapes*. NTC Business Books.
- Shopping2020. 2013. *Shopping 2020 synthese - de e-ambitie voor Nederland*. Download van www.shopping2020.nl.
- 2014a. *De business modellen van de toekomst*. Download van www.shopping2020.nl.
- 2014b. *A changing future of retail touchpoints*. Download van www.shopping2020.nl.
- Sivertsen, G., & Meijer, I. 2020. Normal versus extraordinary societal impact: how to understand, evaluate, and improve research activities in their relations to society? *Research Evaluation*, 29, 1, 66-70.
- Sloterdijk, P. 2000. *Sphären I. Blasen*. Suhrkamp.
- Smeulders, A. 2019. *De HvA van waarde*. Hogeschool van Amsterdam.
- Smit, J.P., & Hessels, L. K. 2021. The production of scientific and societal value in research evaluation: a review of societal impact assessment methods. *Research Evaluation*, 30, 3, 323-335.
- Solaimani, S. 2014. *The alignment of business model & business operations within networked enterprise environments*. Uitgeverij BOXPress.
- Sorensen, H. 2012. The three shopping currencies. In: M. Stahlberg & V. Maila (Eds.). *Shopper marketing. How to increase decisions at the point of sale*. Kogan Page. (pp. 51-64).
- Spaapen, J., & Van Drooge, L. 2011a. *SIAMPI final report: Social Impact Assessment Methods for research and funding instruments through the study of productive interactions between science and society*.
- 2011b. Introducing 'productive interactions' in social impact assessment. *Research Evaluation*, 20, 3, 211-218.
- Staa, A. van, & Mobach, M. P. 2020. Randvoorwaarden voor succesvol praktijkgericht onderzoek. *Thema*, 27, 1, 61-67.
- Stahlberg, M. & Maila, V. (Eds.). 2012. *Shopper marketing. How to increase decisions at the point of sale*. Kogan Page.
- Stam, E. & Van de Ven, A. 2018. *Entrepreneurial Ecosystems. Systems approach*. U.S.E. Working paper series nr. 18-06. Utrecht University School of Economics.
- Sterling, B. 2005. *Shaping things*. MIT Press.
- Stobart, J. 2008. *Spend, spend, spend! A history of shopping*. The History Press.
- Stone, M., Hobbs, M. & Khaleeli, M. 2002. Multichannel customer management: the benefits and challenges. *Journal of Database Marketing*, 10, 1, 39-52.
- Tafazolli, R. & Saarnio, J. (Eds.). 2005. *eMobility*. Strategic Research Agenda: Staying Ahead. Mobile and Wireless Communications Technology Platform, Version 4, November 23, 2005.
- Takx, F. 2014. Vluchten kan niet meer. Maakt versnippering in mediagebruik multichannel noodzakelijk? *Marketing Tribune*, 8 april 2014, jaargang 31,

- 20-23.
- Teece, D.J. 2010. Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43, 172-194.
- Teerling, M., Huizingh, E. & Leeftang, P. 2007. De effectiviteit van informatieve websites. *MAB*, 429 - 437.
- Termeer, C., & Dewulf, A. 2019. A small wins framework to overcome the evaluation paradox of governing wicked problems. *Policy and Society*, 38, 2, 298-314.
- Termeer, K. 2019. *Het bewerkstelligen van een transitie naar kringlooplandbouw*. Wageningen University & Research.
- Todreas, T.M. 1999. *Value creation and branding in Television's digital age*. Quorum Books.
- Toren, J.P. van den, & Van Vliet, H. 2021. *Naar een nieuw impactkader voor Regieorgaan SIA*. Regieorgaan SIA.
- Toonen, A. 2014. Minder winkels, wen er maar aan. *NRC*, 24 juni 2014, E6-E7.
- Trappenburg, M. 2006. *De ethiek van de publieke sector*. Den Uyl lezing, 18 december 2006. Amsterdam, De Rode Hoed.
- Turley, L.W., & Milliman, R.E. 2000. Atmospheric effects on shopping behavior: a review of the experimental evidence. *Journal of Business Research*, 49, 193-211.
- Vankan, A., Den Hertog, P., Jansen, M., De Boer, P. J., & Smeitink, A. 2020. *Onderzoeks- en innovatie-ecosystemen in Nederland*. Dialogic.
- Veenstra, M. 2012. *De toekomst van retail: focus op bezoeker en experience*. Gepubliceerd op www.frankwatching.nl (21/02/2012).
- Velti. 2013. *Mobile Marketing Monitor 2013*. Mobilemarketing.nl/Velti.
- Venkatesan, R., Kumar, V. & Ravishanker, N. 2007. Multichannel shopping: causes and consequences. *Journal of Marketing*, 71, p. 114-132.
- Venkatesh, A. 1996. Cyberculture. Consumers and Cybermarketspaces. In: J.F. Sherry (Ed.). 1996. *Servicescapes*. NTC Business Books. (pp. 343-375).
- Verbrugge, A. 2007. Het filosofendebat: het onredelijke van de rede. *NRC*, 25 maart 2007, p.19.
- Vereniging Hogescholen. 2015a. *#hbo2025 Wendbaar en Weerbaar*. Vereniging Hogescholen.
- 2015b. *Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek 2016–2022. Kwaliteitszorgstelsel Praktijkgericht Onderzoek Hogescholen*. Vereniging Hogescholen.
- Virilio, P. 1999. *Polar inertia*. Sage Publications.
- Vliet, H. van 1991. *De Schone Schijn*. Thesis.
- 2001. *De levensloop van eContent, een keten van kansen*. Presentatie op Gigaport Congres, 17 mei 2001.
- 2002. When Television and Internet meet... New experiences for rich media. *EView* 2, 1. <http://comcom.kub.nl/e-view/02-1/vliet.htm>.
- 2008a. *Bright Lights, Blind Spots*. Plan B Publishers.
- 2008b. *Met de rug naar het verleden: Cultureel Erfgoed als crossmedia casus*. Gepubliceerd als *De Digitale Kunstkamer* in 2009. Hogeschool Utrecht.
- 2008c. *Idola van de crossmedia*. Hogeschool Utrecht.
- 2009. *De Digitale Kunstkamer. Cultureel Erfgoed en Crossmedia*. Utrecht: Hogeschool Utrecht. (Cell Cahier #1).
- 2012a. *The Future Now*. Utrecht: Hogeschool Utrecht. (RAAK-aanvraag).
- (Red.) 2012b. *Festivalbeleving. De waarde van publieksevenementen*. Utrecht: Hogeschool Utrecht. (Cell Cahier #3).
- 2013a. *Analyse eerste programmaregeling Digitale Innovatie bij Musea SNS Reaal Fonds*. SNS Reaal Fonds.
- 2013b. Werken aan permanente vernieuwing van de professionele praktijk. In: Ch. Dohmen, M. Kroon, M. Lansu, & R. Slotman. *Een beroep op kennis. Op weg naar de professionele praktijk van 2023*. SIA. (pp. 28-31).
- 2014. *The Added Value of Business Models*. Hogeschool van Amsterdam. (unpublished white paper).
- 2019. *Doorwerking. Deconstructie & Reconstructie*. Hogeschool van Amsterdam. (white paper).
- 2020. *Kritische reflectie. Een oneerlijke maar leerzame kritische reflectie op de Kritische Zelfreflecties Kenniscentra 2018*. Hogeschool van Amsterdam.
- 2021. *Kritische reflecties: NWO-model van impact*. Regieorgaan SIA.
- 2022. *Kritische reflecties: analyse van de SPRONG-regeling en -aanvragen*. Regieorgaan SIA.
- Vliet, H. van & Horvath, J. 2004. SMEs and innovation in the Netherlands. Spinning the wheel: knowledge circulation in (hydraulic) motion. *Industry and Higher Education*, October 2004, p. 309-319.
- Vliet, H. van & Slotman, R. 2006. De regio als basis voor innovatie in het MKB. *Th@ma*, 6, 1, 30-36.
- Vliet, H. van & Van Stelten, N. 2001. Next Generation Television. *State of the Art report on new developments in television from a technological, economical and social-cultural perspective*. GigaPort Research Report TI/RS/2001/038. Telematica Instituut.
- Vliet, H. van, Van Nus, Ch., Nobel, J. & Veldhoen, N. 2013a. *Mediastrategiespel. Werkboek*. Hogeschool Utrecht/Center of Expertise Creatieve Industrie.
- Vliet, H. van, Brussee, R., Swart, D., Hekman, E., & Rovers, M. 2013b. *Crowd-sourcing*. Hogeschool Utrecht/Center of Expertise Creatieve Industrie.
- Vliet, H. van, Wakkee, I., Fukkink, R., Teepe, R., & Van Outersterp, D. 2020.

- Rapporteren over doorwerking van Praktijkgericht Onderzoek. Hogeschool van Amsterdam.
- VSNU. 2013a. *Een Raamwerk Valorisatie-indicatoren*. VSNU.
- 2013b. *Keuzemenu valorisatie indicatoren*. VSNU.
- 2017. *VSNU-handreiking tabellen Standaard Evaluatie Protocol (SEP) 2015–2021*. VSNU.
- Wakkee, I., Van der Sijde, P., & Nuijens, N. 2013. *Valorisatie in Nederland. Exploratieve verkenning van het landschap van Valorisatieprogramma's*. Vrije Universiteit Amsterdam.
- Wal, J. van de 2006. *Media in Beeld. Een visie op de belangrijkste ontwikkelingen in de mediasector*. ABN AMRO.
- Wal, J. van de & Kernkamp, H. 2007. *Media in Beeld. Vier scenario's voor 2015*. ABN AMRO.
- Weltevreden, J. 2012. *De evolutie van online winkelen in Nederland*. Hogeschool van Amsterdam.
- Wermuth, M., Van Vliet, H., Van der Lugt, R., Kokkeler, B. & Kanters, E. 2007. *Creative Experience Learning Labs*. Utrecht: Hogeschool Utrecht. (Deelproject Pieken in de Delta aanvraag 'Creative xCellerator Noordvleugel', Utrecht, oktober 2007).
- Westbrook, R.A., & Black, W.C. 1985. A motivation-based shopper typology. *Journal of Retailing*, 61, 1, 78-103.
- Wetenschappelijke Raad voor Regeringsbeleid (WRR). 2008. *Innovatie vernieuwd. Opening in viervoud*. Amsterdam University Press.
- 2013. *Naar een lerende economie. Investeren in het verdienvermogen van Nederland*. Amsterdam University Press.
- Wijman, E. 2014. Dat autodelen gebeurt alleen in Amsterdam. *NRC*, 28-29 juni, 9 (Opinie & Debat).
- Williams, G. E-commerce is history. 2014. *Wired*, 110-117.
- Winston, B. 1998. *Media Technology and Society. A History: From the Telegraph to the Internet*. Routledge.
- W.K. Kellogg Foundation 2004. *Logic Model Development Guide*. W.K. Kellogg Foundation.
- Wolters, M. 2013. *Hoe shopt uw klant in 2020?* GfK expertonderzoek shopping 2020. GfK.
- Zook, C. 2010. Finding your next core business. In: *Harvard Business Review on Business Model Innovation*. Boston MA. (pp. 147-171).
- Zott, Ch., Amit, R., & Massa, L. 2011. The business model: recent developments and future research. *Journal of Management*, 37, 4, July 2011, 1019-1042.
- Zwan, F. van der, & Van der Vos, J. 2015. *Notitie valorisatie-indicatoren voor*

BCOZ. Vereniging Hogescholen.

Auteursindex

A

Abbott, E.A. 162
Akker, W. van den 210, 230
Aldersey-Williams, H. 231
Ameijden, D. van 112–113
Amit, R. 81, 125, 131–132, 140, 147
Anderson, C. 58, 148, 150
Andriessen, D. 200, 227
Antikainen, H. 26, 34
Arkesteijn, M. 169, 219
Artemis 34
Atkinson, R.D. 43, 47
AWT 25, 55, 57–59, 63–64, 66, 81

B

Baden-Fuller, Ch. 124, 126, 128, 131, 134–139
Baker, J. 118–119
Balconi, M. 164, 168–169, 173
Barabasi, A-L. 34
Bargh, J.A. 53
Berends, F. 163
Biggar Economics 194
Bijker, W.E. 56–57, 168
Bitner, M.J. 117–121
Blatt, D. 111
Boels, H. 113
Bongers, F. 63
Borgdorff, H. 166
Bornmann, L. 224
Bosch, S. van den 174, 227
Boumans, J. 14
Bouwman, H. 125, 134
Bowlby, R. 96, 105
Boxsel, M. van 170, 232
Bree, T. van 213, 215

Bridgeland, D.M. 125
Brouns, M. 204, 211
Brown, S. 121
Brussee, R. 153

C

Casadesus-Masanell, R. 81, 142, 147
Chesbrough, H. 143–144
Cipolla, C.M. 190
Clark, J. 57
Clarke, I. 111
Cloosterman, E. 194, 218, 238
Coombs, S.K. 169, 190, 194, 224, 226, 229, 238
Cummings, J.L. 58

D

D'Astous, A. 118, 120
Davies, R. 236
Deloitte 17, 31, 40–42
Deuten, J. 194
DigitasLBi 84, 98, 112–113, 116
Doganova, L. 124, 126, 132
Donovan, R.J. 120
Dorf, D. 78
Drooge, L. van 176, 194–195, 199–201, 203, 205, 210, 212, 230, 232, 234
Ducatel, K. 35

E

Edis, J. 31, 39–41
EIM 57
ERiC 200–201, 210–211
Erich, M. 84, 91, 114
Eroglu, S.A. 120–121
Ezeh, Ch. 120

- F
Faber, E. 134
Falk, P. 105
Finne, H. 166, 200–201
Franken, A. 177, 193, 197, 199–200
Freel, M.S. 57
Friedman, M. 205
- G
Galen, T. van 114
GfK 84–85, 90, 105, 107, 146
Giesen, P. 44
Gleick, J. 43, 47
Godin, B. 164, 170, 194, 206, 213, 224, 231
Goffman, E. 118, 120
Google 99
Graeber, D. 170
Granovetter, M.S. 56
Grassmann, O. 135–136, 145, 148
Greenhalgh, T. 169, 224–225, 227, 231, 238
Greven, K. 227
Groot, G. 47
- H
Haaker, T. 29, 125, 133–134, 140–141, 145, 153
Haan, J. de 15, 80
Haar, J. ter 78, 96
Hämäläinen, T.J. 58
Hamm, S. 50
Hargadon, A. 56
HBO-raad 65
Heer, J. de 30
Heijne, B. 28, 45–46, 53
Hempel, J. 50
Heusden, I. van 117
Hewer, P. 105
- Hippel, E. von 228
Hoeksels, B. 34
Hofste, M. 85, 87, 91, 96, 98, 110, 116
Holi, M.T. 164–166, 200
Holt, F. 108–109
Houellebecq, M. 44
Houtgraaf, D. 124, 126, 140–141, 147–148
Hutter, K. 155
Huysmans, F. 80
- I
IBM 34–36, 40, 42
IFTF 34, 51, 56, 59
Innovator 39–40
INretail 77, 117
ITU 34
Iyengar, S.S. 52
- J
James, C. 227
Johnson, M.W. 117, 124, 132, 144
Joly, P.-B. 176, 224, 238
Jong, S.P. de 166, 195
Jonge, J. de 213, 218, 238
Jonscher, C. 34
- K
Kabinet-Rutte 176
Keen, B. 20, 39
Kega 91
Kellner, D. 27
Kesley, J. 13
Keustermans, L. 168, 200, 210–211
Kilcourse, B. 99–101
Kleverlaan, E. 78
Kline, S.J. 168, 173, 232
KNAW 193, 200, 233
- Kok, M.O. 236
Komrij, G. 28
Kranenburg, R. 34
Kwakman, F. 135
- L
Lamberts, S. 147–148
Lau, A.M.S. 230
Lehtonen, T.-K. 105–106
Leijnse, F. 64
Lesser, J.A. 108
Levy, R. 114
Lilley, A. 17
Linschoten, J. 71
Loken, B. 128
Loudon, A. 56
Luit, P. 21
- M
Magretta, J. 140
Malone, Th.W. 124–125
McCawley, P.F. 166
McGrath, R.G. 126, 143–145
McGrath, T. 35
McKinsey 50
Mierlo, B. van 169, 219
Ministerie van Economische Zaken 58
Ministerie van Onderwijs, Cultuur & Wetenschap 14, 20, 24, 30, 179, 224
Mitchell, W.J. 47
Moerman, P. 200
Molenaar, C. 97, 101, 105, 110, 114–117, 123
Mul, J. de 18
- N
Nava, M. 96–97
- Nederland Ondernemend Innovatieland 175
Negroponte, N. 34
NEM 35
North, A.C. 95
Novak, Th.P. 121
NWO 166–167, 169, 172, 193, 200, 210, 233
- O
O'Dell, T. 122
Oldeman, G.-J. 65
Orgad, S. 27, 41
Osterwalder, A. 125, 127, 134, 136–139, 141, 144, 146–147
- P
Packer, R. 18
Peck, J. 119
Pedersen, D.B. 167–168, 194, 199, 226, 231, 233, 239
Peters, S. 91, 95, 102
Pijlman, H. 176–177, 193, 197, 200
Pine, B.J. 21, 27, 44, 48
Poot, H. de 200
PriceWaterhouseCoopers 24, 39, 41–43, 52, 85, 96, 102, 113, 116, 155
- Q
QRiH 193, 200–201
- R
Raad voor Cultuur 45–46
Raessens, J. 17–18
Raftery, J. 167–168, 223, 225, 231–232
Rappa, M. 129–130, 148
Reeler, D. 227

Reiner, C. 197
 Reisberg, D. 128
 Reynolds, G. 43, 51
 Rijcke, S. de 204
 Rijlaarsdam, B. 114, 117
 Rogers, P.J. 167, 169–170
 Rosenthal, U. 175, 228, 231, 239
 Rutten, P. 15

S

Sanden, R. van de 163, 169, 172, 233–234
 Sansolo, M. 104
 Saveri, A. 39, 52
 Scholtes, A. 200, 205
 Schot, J. 170, 227–228
 Schrandt, B. 100
 Schut, G. 84, 90, 102–103, 111, 116
 Shafer, S.M. 124, 132
 Shankar, V. 80, 100, 116, 121
 Sharma, A. 22, 24, 29, 112–113
 Sherry, J.F. 121
 Shopping2020 84–86, 90–91, 104–105, 111
 Sivertsen, G. 168, 172–174, 234
 Sloterdijk, P. 45
 Smeulders, A. 135, 176
 Smit, J.P. 229
 Solaimani, S. 152
 Sorensen, H. 119
 Spaapen, J. 199–201, 205, 210, 212, 230, 232, 234
 Staa, A. van 166, 213
 Stahlberg, M. 114, 121
 Stam, E. 214–216, 235
 Sterling, B. 52
 Stobart, J. 97, 105, 110
 Stone, M. 23–24, 29, 104, 113

T

Tafazolli, R. 26, 34–35
 Takx, F. 77
 Teece, D.J. 81, 125, 132, 141, 143–144, 148–149, 152
 Teerling, M. 22–23, 112–113
 Termeer, C. 169, 173
 Todreas, T.M. 20
 Toonen, A. 114
 Toren, J.P. van den 214–215, 219
 Trappenburg, M. 52
 Turley, L.W. 118–120

V

Vankan, A. 169, 213, 215–216, 227
 Veenstra, M. 96
 Velti 99–100
 Venkatesan, R. 23
 Venkatesh, A. 121
 Verbrugge, A. 53
 Vereniging Hogescholen 169, 175–176, 179, 193, 200, 224
 Virilio, P. 53
 Vliet, H. van 17, 19–20, 26, 40, 56–57, 64–65, 68, 78–81, 90, 96, 100, 104, 108, 111–112, 115, 117, 119, 121–122, 128, 134, 139, 142, 148, 150, 152–153, 156, 170, 172, 176, 186, 188–189, 191, 196, 198, 200–201, 210–211, 214–215, 219–220, 228, 240
 VSNU 166, 193, 200–201

W

W.K. Kellogg 163
 Wakkee, I. 176
 Wal, J. van de 35, 37–39
 Weltevreden, J. 87, 89–90, 112–113

Wermuth, M. 62–63
 Westbrook, R.A. 104–105, 108
 Wetenschappelijke Raad voor Regeringsbeleid 157
 Wijman, E. 104
 Williams, G. 96, 99–100, 113–114, 231
 Winston, B. 19, 33, 44, 56
 Wolters, M. 84, 90–91, 111–112

Z

Zook, C. 144
 Zott, Ch. 81, 125, 131–132, 140, 147
 Zwan, F. van der 175, 200, 203

Aan hogescholen is de laatste decennia een nieuwe traditie ontstaan: het geven van een lectorale rede bij de aanstelling als lector. De eer dit driemaal te hebben mogen doen in de afgelopen 15 jaar is de aanleiding geweest de redes hier samen te brengen. De eerste rede uit 2008, *Idola van de crossmedia*, verkent het terrein van de crossmedia en het gereedschap van het praktijkgericht onderzoek aan de hogescholen. In de rede *Crossmediascapes* uit 2014 wordt meer precies ingegaan op wat crossmedia betekent voor de praktijk. In *De Voorbeschouwing* uit 2022 is de aandacht gericht op het doen van praktijkgericht onderzoek zelf, door een eigen idioom te ontwikkelen voor het streven naar, en evalueren van, impact van onderzoek dat recht doet aan het praktijkgericht onderzoek.

