



‘We moeten tweebenig zijn’

Digitalisering maakt diensten als printen en kopiëren steeds meer overbodig. Elektronicabedrijf Ricoh is niet van plan de boot te missen en ontwikkelt nieuwe vormen van dienstverlening.

Interview Eric de Groot Tekst Irene Schoemakers Fotografie Anouck Wolf

O

p de balie van het hoofdkantoor van Ricoh Nederland, aan de rand van Den Bosch, prijkt een schaalmodel afkomstig uit een 3D-printer. ‘Dat is ons nieuwe onderkomen, dat begin 2013 wordt opgeleverd’, zegt Mark Boelhouwer. Sinds een jaar is hij verantwoordelijk voor strategy & operations bij Ricoh Nederland. De Nederlandse tak van dit Japanse elektronicabedrijf – dat vooral groot is geworden met printers en kopieermachines – heeft ruim der-

tienhonderd medewerkers en een omzet van driehonderd miljoen euro. ‘We hebben in Nederland vijftienduizend klanten, waar we zo’n honderdduizend machines onder contract hebben staan’, vervolgt Boelhouwer, die ons voorgaat naar zijn kantoor. ‘Driekwart van onze omzet wordt nog steeds gerealiseerd middels onze traditionele diensten van printen, kopiëren en het produceren van papieren documenten. Een kwart van de omzet is het resultaat van nieuwe vormen van dienstverlening.’



Mark Boelhouwer

De traditionele wereld van kopiëren en printen wankelt als gevolg van de digitalisering op haar eens zo solide benen. Dat is precies waarom Boelhouwer een jaar geleden vanuit Ricoh Amerika, waar hij onder meer verantwoordelijk was voor de global marketing van *managed document services*, is teruggekomen naar Nederland. Het bedrijf moet zichzelf opnieuw uitvinden. En Boelhouwer mag de kar trekken.

◦ *De wereld digitaliseert. Betekent dit dat over tien jaar de laatste kopieermachine wordt verkocht?* 'Ik denk zelfs dat de laatste kopieermachine al vóór die tien jaar het levenslicht heeft gezien. Nu al merken we dat er veel minder wordt gekopieerd dan bijvoorbeeld vijf jaar geleden. Het kopiëren van grote hoeveelheden content vindt voornamelijk digitaal plaats. Voor printers is het een ander verhaal. Papier zal er ons inziens altijd blijven. Ook als het aan de jongere generatie medewerkers ligt, zo is gebleken uit recent onderzoek. In tegenstelling tot wat menigeen denkt, maken zij wel degelijk nog steeds graag gebruik van papier. Maar de manier waarop papier wordt gebruikt verandert wel degelijk. Zoals u ziet heb ik hier op mijn bureau nog het nodige aan papier liggen. Dat is voornamelijk om snel aantekeningen op te kunnen maken en om snel wat informatie bij de hand te hebben. Werken met papier is voor veel mensen nog steeds intuïtiever dan werken met beeldschermen.'

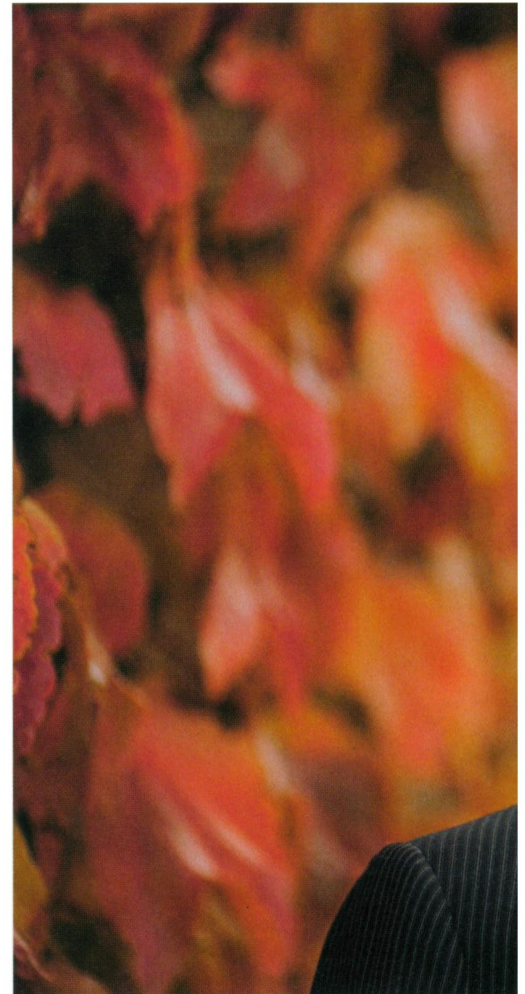
**'VOLLEDIG
INZETTEN
OP NIEUWE
TECHNOLOGIE
IS ONVER-
STANDIG'**

◦ *Toch dacht Kodak ook dat het niet zo'n vaart zou lopen met de digitale fotografie, nota bene hun uitvinding. Ze hebben de boot daardoor gemist en zijn ten onder gegaan.* 'Het is voor een bedrijf altijd de kunst om te balanceren tussen dat wat er komen gaat en dat wat er nog is. Het is niet verstandig om alle schepen achter je te verbranden en volledig in te zetten op nieuwe technologie, op het moment dat de huidige technologie nog actueel is.

Omgekeerd is uiteraard ook risicovol. We moeten ervoor waken dat we onze vijftienduizend klanten, die nog elke dag volop gebruikmaken van onze huidige *printing services*, blijven bedienen. Tegelijkertijd moeten we innoveren. We moeten kortom tweeënig zijn. Maar we houden de ontwikkelingen in de markt en in de technologie nauwlettend in de gaten.'

◦ *Welke ontwikkelingen signaleert u in dit kader binnen printing?* 'Wat we zien is dat de offsetmarkt, het traditionele drukwerk dat door drukkerijen wordt uitgevoerd, steeds verder afkalft omdat printapparatuur steeds beter wordt. Veel prints en documenten worden nu gedrukt in digitale printstraten, een van onze groeidomeinen. Printers blijven voorlopig dus nog wel bestaan. Maar dat wil niet zeggen dat ons businessmodel daarop kan blijven rusten. Integendeel. Dat wordt steeds moeilijker te handhaven. Binnen nu en tien jaar kan printen en kopiëren niet langer alleen onze corebusiness zijn. Daar ben ik van overtuigd. En dus moeten we ons meer gaan richten op de dienstverlening om het printen heen.'

◦ *Op welke manier wil Ricoh haar dienstenpakket vernieuwen?* 'Op tal van manieren. Een van de uitdagingen in het digitale tijdperk is om de enorme hoeveelheid aan data te filteren, zodat de gebruiker eenvoudig relevante informatie vindt. Recente onderzoeken laten zien dat de hoeveelheid informatie die mensen tot zich kunnen en zullen nemen tot 2020 toeneemt met een factor dertig. Twintig procent van alle



werkenden heeft bovendien moeite met het verwerken van informatie en op dit moment gaat ruim een vijfde van de werktijd verloren aan het zoeken van de juiste informatie. Google is al jaren geleden in deze markt gesprongen, maar haar zoekprogramma houdt geen rekening met de persoonlijke omgeving en context van de gebruiker. Een bedrijf als het Amerikaanse *Autonomy* doet dat bijvoorbeeld wel. Ook wij willen klanten gaan helpen door intelligente en lerende zoekprogramma's aan te bieden. Hoe vaker ze deze gebruiken, hoe slimmer het programma wordt.

Maar ook richten we ons op een dienst als facturering. Bedrijven gaan steeds vaker op zoek naar manieren waarop ze efficiënter kunnen facture-



Mark Boelhouwer (47)

Opleiding

TIAS Business School,
Universiteit Tilburg,
Marketing IMD Zwitserland,
diverse postdoctorale studies
RSM Erasmus Universiteit, MBA

Loopbaan

2011 - heden	Managing board Ricoh Nederland, strategy & operations
2008 - 2011	Vicepresident strategic marketing Ricoh Amer- icas, global marketing managed document services
2004 - 2008	Directeur marketing & distributie NRG Group Benelux
2000 - 2008	Eigenaar Xpers bv en C-Bridge bv
1997 - 2000	General manager Tesse- laar Marketing Services (dochteronderneming TNT Post Group)
1993 - 1997	Diverse sales- en mar- keting management- functies bij Nashuatec

Nevenfuncties

HC MOP, Vught. Bestuurslid,
verantwoordelijk voor tophockey

Interesses

Zeilen en hockey

Thuis

Getrouwd, drie zonen

ren. Om die reden heeft Ricoh in Europa 75 miljoen euro geïnvesteerd in een *cloud*platform waarop we voor onze eigen klanten de facturering kunnen regelen. We nemen alle administratieve handelingen rondom facturering *end to end* uit handen, behalve de betalingen zelf. We zijn geen incassobureau. Met name grote organisaties, die honderdduizenden facturen op jaarbasis versturen, zijn geïnteresseerd in deze dienst.

◦ *Ricoh neemt bedrijven en gebruikers kortom bij de hand om de wereld van de digitalisering verder te betreden?* 'Jazeker. We zien dat veel bedrijven worstelen met de verschuiving van print naar digitaal. Wij kunnen voor hen die brugfunctie verzorgen. Zo zijn we nu

bezig om voor de onderwijsmarkt de dienst *book2fit* te introduceren. Deze arrangeurstool dicht het gat tussen de huidige praktijk en de gewenste toekomst op het gebied van leermiddelen. Docenten kunnen hiermee zelf hun lesmateriaal samenstellen en bepalen welk deel daarvan ze in print willen en welk deel digitaal. Hiertoe werken we samen met auteurs en uitgeverijen. Voorheen werden we betaald per print, terwijl we in het geval van *book2fit* worden betaald voor onze dienstverlening en content. Niet alleen ons businessmodel verandert, ook het verdienmodel.'

◦ *Uw bedrijf begeeft zich inmiddels ook op de zorgmarkt onder de noemer patiëntenlogistiek. Welke mogelijkheden*



Meer over
Mark Boelhouwer op
www.managementscope.nl



liggen daar? 'In de zorg liggen zeer veel mogelijkheden. We helpen zorginstellingen vooral met het beheer van stromen van patiënten en documenten. Van formulieren tot registratiezuilen en van het scannen van patiëntendossiers tot en met de factuuradministratie. Zo hebben we in het Jeroen Bosch Ziekenhuis in Den Bosch het oude ponskaartje, waarop patiëntengegevens staan, vervangen door een pasje met een RFID-chip. Patiënten hoeven deze pas nu alleen nog maar bij een internetzuil te houden, die hen vervolgens verder leidt. De patiënt is daarmee meteen geregistreerd en kan op een scherm zien waar hij op welke tijd wordt verwacht door wie en hoe hij daar kan komen. Ook staan de dossiergegevens in dit systeem. Hiermee kunnen ziekenhuizen een enorme efficiëncyslag maken. Archiefkasten zijn hierdoor overbodig, patiënten weten waar ze moeten zijn en het ziekenhuis en de artsen weten precies met wie ze te maken hebben. Inmiddels zijn er ongeveer tien ziekenhuizen in Nederland die werken met ons systeem. En dat worden er spoedig meer.'

'NIET ALLEEN ONS BUSINESS- MODEL VERANDERT, OOK ONS VERDIENMODEL'

◦ *Hiermee verlaat Ricoh wel het traditionele 'printmodel'. Het wordt een heel ander bedrijf.* 'In zekere zin wel. Maar we houden ons nog steeds bezig met documenten en informatie. Dat blijft de rode draad. De vorm waarin we dat doen, ontwikkelt zich. Belangrijk is dat we vooruitkijken. *imagine. change.*, zo luidt onze nieuwe *pay-off*. We luisteren goed naar onze klanten, waarbij we proberen hun toekomstige wensen te verbeelden en daarop vooruit te lopen.'

◦ *Focust Ricoh zich dan voornamelijk op generieke oplossingen voor een brede markt of op maatwerkoplossingen voor nichemarkten?* 'We doen beide. Ricoh biedt de wereldmarkten veel generieke oplossingen, maar ze brengt beproefde product-marktcombinaties ook naar nichemarkten toe. Soms moeten generieke producten eenvoudigweg worden aangepast voor de lokale markten. Dat is bijvoorbeeld het geval op het gebied van de zorg. De landelijke verschillen zijn daar te groot voor *one size fits all*.'

◦ *Hoe belangrijk is samenwerking als het gaat om het opnieuw uitvinden van de business?* 'Cruciaal. We werken samen met tal van innovatieve partners om onze business te kunnen vernieuwen en om snel vooruit te kunnen. In het geval van de nieuwe patiëntepasjes werken we bijvoorbeeld samen met het bedrijf Logis.P. We kunnen die digitale innovaties niet als bedrijf alleen realiseren. En dat hoeft ook niet.'

◦ *Wat vormt de grootste belemmering bij het doorvoeren van nieuwe technologieën?* 'Het gedrag van de mensen die ermee moeten werken. Digitalisering van werkprocessen maakt dat mensen anders moeten gaan werken. Velen vinden dat lastig. Verandering stuit altijd op weerstand. Maar het bedrijf is nu eenmaal in transitie omdat we nieuwe vormen van dienstverlening bieden. Om die reden betrekken we binnenkort een nieuw pand pal achter het Centraal Station van Den Bosch, waar we op een andere manier met elkaar kunnen werken. Er zijn veel open ruimtes gecreëerd, waar mensen elkaar kunnen treffen. En de bestuurskamers zitten niet op de bovenste maar op de middelste etage, tussen alle medewerkers in. We willen vooral dat onze nieuwe werkomgeving een inspiratieplek wordt en een *meeting ground* voor jonge, innovatieve denkers. We zijn immers een grote, internationale organisatie. Het is een uitdaging om jonge mensen met ideeën aan ons bedrijf te binden. Daar moeten we bewust aan werken. En het nieuwe kantoor kan daarbij helpen.'

◦ *Hoe gaat u om met die weerstand binnen het bedrijf?* 'Je probeert natuurlijk iedereen mee te krijgen. En dat lukt voor het grootste deel ook. Maar er zijn ook mensen die geen aansluiting vinden bij de weg die we met onze nieuwe dienstverlening zijn ingeslagen, of die de hakken in het zand zetten en niet verder willen. Het kan betekenen dat je daar dan afscheid van moet nemen. Dat hebben we ook gedaan. We hebben onlangs afscheid genomen van ruim honderd medewerkers om onze processen efficiënter in te kunnen richten en om klaar te zijn voor de toekomst. We moesten snoeien om te bloeien.'

◦ *Beneden in de hal ligt het groene jaarverslag van Ricoh. Maar hoe groen is een bedrijf dat vooral leeft van prints en kopieën op papier?* 'Wij zijn behoorlijk groen. Ricoh staat al jaren in de top van de lijsten van meest duurzame bedrijven. Onlangs nog kwam de Zero Impact Growth Monitor van Deloitte

uit. Daarin zijn 65 *leading companies* langs de groene meetlat gelegd. Slechts zes bedrijven hadden een niveau bereikt waarop duurzaamheid structureel onderdeel uitmaakt van de bedrijfsvoering. Ricoh was, samen met onder andere Nike, Puma en Unilever, een van deze zes. Het bedrijf is bovendien op internationaal niveau bezig om het *cradle to cradle*-principe toe te passen.'

◦ *Is duurzaamheid een driver voor digitalisering?* 'Nee, dat is het vooralsnog niet. Digitalisering wordt vooral gedreven door de voortschrijdende technologie en de noodzaak voor bedrijven om op zoek te gaan naar hun onderscheidend vermogen. Bovendien bespaart het vaak kosten en verhoogt het de efficiency. Ook dat speelt mee. Maar duurzaamheid hoeft ook geen *driver* te zijn voor digitalisering. Het moet eenvoudigweg een vast onderdeel zijn en blijven van het DNA van een organisatie. Dat is het bij ons al jaren en dat blijft het ook.'

◦ *Wat drijft u persoonlijk in deze rol als aanjager van verandering?* 'De rol als architect van het geheel en als de motor die de zaak in beweging heeft gezet, bevalt me uitstekend. Dat is op mijn lijf geschreven. Ik vind het met name interessant om bedrijven bij de hand te nemen en ze te begeleiden in een veranderingsproces. Ik zie daarbij graag dat mijn invloed zichtbaar is. Ik druk graag mijn stempel, maar ik krijg er vooral energie van dit samen met anderen te doen. Ik ben een absolute teamplayer.' ●



Eric de Groot is partner bij Boer & Croon.