



WHITE PAPER

Documenten Beheren voor Succes in het Nieuwe Zakelijke Informatie Paradigma

Gesponsord door: Ricoh

Leigh Worthing

Jacqui Hendriks

Oktober 2010

De Achtergrond

In de afgelopen jaren werden CXOs van veel van de grootste en meest succesvolle organisaties over de hele wereld gedwongen tot het een groot aantal initiatieven om kostenbeheersing te realiseren, doordat macro-economische krachten een blijvend uitdagende en onzekere handelsrealiteit creëren. In veel gevallen en met groei als een steeds moeilijker te realiseren doelstelling, staan organisaties onder druk om de kostenbasis te reduceren om groei te kunnen realiseren. Maar hoe verhoudt dit zich tot toekomstig succes? Een overijverige aanval op de kostenbasis om aandeelhouderswaarde op de korte termijn te realiseren, kan betekenen dat organisaties zichzelf kwetsbaar maken voor tekortkomingen op het gebied van productiviteit in de toekomst.

Kostenreductie – Een Gebalanceerde Aanpak

Het is onontkoombaar dat een ongebalanceerde aanpak ten opzichte van kostenreductie serieuze gevolgen heeft voor bedrijfskritische factoren zoals productiviteit van werknemers, efficiency van de organisatie en de concurrentiepositie. IDC meent dat bedrijven cruciale bedrijfsprocessen moeten beheren en verbeteren om de productiviteit en efficiency van de organisatie te verbeteren. Ze moeten ook maatregelen nemen om te borgen dat de organisatie voorbereid is op de uitdagingen die gepaard gaan met de andere dynamiek van de toekomstige werknemer. Dit paper ontdekt hoe sommige van Europa's toonaangevende organisaties voordeel halen uit een innovatieve aanpak ten aanzien van het beheren en verbeteren van complexe documentintensieve werkstromen en processen die gezamenlijk de levensader vormen van de hedendaagse onderneming.

Demografische Veranderingen – Beheersing van Productiviteit en Efficiency

De International Labor Organization (ILO) voorspelt momenteel dat het aantal gekwalificeerde kenniswerkers in de EU in de komende 10 jaar met maar liefst 27 miljoen afneemt. Deze indicatie over de toekomst is voor veel organisaties zorgwekkend. Het gevolg is dat er een significant kleinere hoeveelheid kenniswerkers is in de toekomstige arbeidsmarkt, een trend die betekent dat bedrijven veel efficiënter zullen moeten worden om succesvol te kunnen zijn. Het is deels daarom dat, naarmate dit scenario dichterbij komt, productiviteit en efficiency een steeds belangrijker onderdeel worden op de agenda van de directie. IDC meent dat bedrijven hun aandacht en expertise moeten richten op het rationaliseren en verbeteren van bedrijfsprocessen om competitief te blijven in de nieuwe economie.



Informatie Zoeken – Succes met Behulp van Documentenbeheer

Het efficiënt beheren van informatie is een veel beschreven uitdaging voor iedere organisatie en het belang ervan zal alleen maar toenemen. Het vastleggen van inhoud en informatie op papier is van nature niet efficiënt: de informatie dient gedigitaliseerd te worden en efficiënt te worden gearchiveerd voor het delen, hergebruiken en doorzoeken, zodat bedrijven er betere resultaten mee kunnen bereiken. Een recente enquête van IDC over kenniswerkers laat een aantal alarmerende trends zien over hoeveel tijd daadwerkelijk wordt verspild aan het zoeken naar informatie binnen de organisatie. Het onderzoek laat zien dat kenniswerkers gemiddeld in totaal 7,4 uur per week "zoeken, maar geen informatie vinden" en "data herformatteren vanuit verschillende bronnen." De tijd die verloren gaat aan deze inefficiënte praktijk, komt overeen met bijna \$12.000 per werknemer per jaar op basis van een gemiddeld salaris.

Managed Print Services (MPS)

In het Europa van na de recessie zien we onder grote organisaties een trend naar het vaker samenwerken met printdienstverleners om de kosten te drukken. Sinds een aantal jaar zijn Managed Print Services (MPS) sterk in opkomst en aangezien veel organisaties overtuigd zijn van de voordelen, blijft de Europese MPS-markt sterk groeien. Recente IDC data laten voor de komende vijf jaar een gemiddelde jaarlijkse groei van 10,1% zien in West-Europa, van \$2,70 miljard in 2009 tot \$4,01 miljard in 2014 (zie IDC's *Worldwide and U.S. Outsourced Print and Document Services 2010–2014 Forecast and Analysis*, IDC #224913, September 2010). De sterke groei wordt vooral veroorzaakt doordat MPS-leveranciers kunnen aantonen dat ze belangrijke kostenbesparingen kunnen realiseren, veelal in de buurt van de 30%.

Noot: IDC definieert MPS als "een contractuele overeenkomst tussen de gebruiker en een dienstverlener waarbij de beheerverantwoordelijkheid wordt overgedragen van de print- en imaginginfrastructuur en -applicaties voor een vastgestelde beheerprijs en tegen een gedefinieerde set van service niveaus." Onder een dergelijke overeenkomst wordt de gehele print en imaging uitbesteed aan de dienstverlener, waarbij assessment (Ist/Soll), hardware, software, consumables en diensten onderdeel uitmaken van het contract.

MPS is in Ontwikkeling – Voorbij de Print Infrastructuur

De penetratie van MPS in de Europese markt ligt boven de 22% en veel organisaties hebben al geprofiteerd van de eerste generatie MPS-contracten die door diverse leveranciers werden aangeboden. Het is daarbij de vraag wat een volgende generatie van MPS organisaties kan opleveren, tezamen met de typen diensten die a) leveranciers aanbieden en b) die gewenst zijn door de markt. Dit paper onderzoekt dit door de volgende elementen te onderzoeken die door IDC als cruciaal zijn vastgesteld:

- Optimalisering van documentprocessen
- People en change management
- Technologie en innovatie

Europese IDC Enquête

Om beter te begrijpen hoe momenteel externe krachten grote organisaties beïnvloeden en om de behoeften te identificeren van organisaties met betrekking tot de uitdagingen in het beheren van bedrijfsprocessen, productiviteit en efficiency, heeft IDC recent met 477 gekwalificeerde respondenten binnen een aantal van de grootste organisaties binnen Europa gesproken. De enquête richtte zich op MPS en ondervroeg organisaties die a) al van een MPS-contract gebruik maakten en b) die een MPS-contract overwogen voor de nabije toekomst. Tot de respondenten behoorden managers die een gedeeltelijke of volledige beslissingsverantwoordelijkheid of -invloed hadden in bedrijven uit negen West-Europese landen (België, Duitsland, Frankrijk, Italië, Nederland, Oostenrijk, Spanje, het Verenigd Koninkrijk/Ierland en Zwitserland).

Duurzame Besparingen en Productiviteit Bovenaan op de Directieagenda

De studie gaf Europese ondernemingen de kans om zich uit te spreken over hun grootste zorgen. Uit het onderzoek bleek dat de top-3 van de directieagenda bestaat uit:

- Het behalen van financiële doelstellingen
- Meer aandacht geven aan commerciële activiteiten
- Het verhogen van de productiviteit van medewerkers.

De bevindingen zeggen ons dat zakelijke leiders zich bezighouden met het identificeren van nieuwe mogelijkheden om de productiviteit te optimaliseren waarmee groei kan worden gerealiseerd.

In Nederland stonden "ketenoptimalisatie" en "corporate governance" op de eerste en tweede positie. In het algemeen kunnen we vaststellen dat de markt in Nederland te leiden heeft gehad onder een aantal mislukte IT outsourcing contracten. Dit heeft een impact op de vraag uit de markt en potentiële MPS-kanten zoeken daarom case studies die bewijsvoering biedt voor kwantitatieve voordelen.

Het onderzoek heeft ook laten zien dat er een brede variëteit aan redenen is om MPS te overwegen. Een "one-size-fits-all" aanpak zal daarom slechts beperkte verbeteringen opleveren in de kwaliteit en de kosten en maakt de kans groter dat de verwachtingen van de klant niet worden gerealiseerd. Figuur 1 laat de top-3 zien voor alle landen gezamenlijk.

IDC raadt grote ondernemingen die een dienstverlener zoeken aan om goed te letten op:

- Structurele, minimaal marktconforme besparingen
- Wereldwijde leveringsmogelijkheden
- Relevante ervaring van de leverancier

Optimalisering van Documentprocessen (ODP)

De enquête laat zien dat buiten de kostengerelateerde factoren, de twee belangrijkste redenen om een MPS-contract af te sluiten, zijn:

- Het veranderen van het printgedrag van werknemers
- Het stroonlijnen van bedrijfsprocesgerelateerde documentwerkstromen

De respons geeft duidelijk aan dat ondernemingen interne processen trachten te verbeteren, waaronder documentintensieve werkstromen. Er zijn duidelijke indicaties dat ondernemingen er zich van bewust zijn dat dit deel van de IT infrastructuur één van de laatste gebieden is die een groot potentieel heeft om significante productiviteits- en efficiencyverbeteringen te realiseren. De enquête laat ook zien dat organisaties bewezen adviesdiensten van leveranciers eisen om complexe documentwerkstromen aan te pakken. De enquête vroeg respondenten om de waarschijnlijkheid aan te geven dat specifieke componenten onderdeel zijn van een MPS-contract. De hoogste respons, na de gebruikelijke hardware en consumables gerelateerde onderdelen, was voor "adviesdiensten gerelateerd aan de print/kopie/scan-infrastructuur." Deze respons had een gemiddelde waarschijnlijkheid van 6,5 uit een maximum van 10. Met dit in gedachte, meent IDC dat organisaties die een MPS-leverancier willen inschakelen, leveranciers dienen te overwegen die kunnen aantonen over bewezen adviesexpertise te beschikken op het gebied van document- en werkstroomoptimalisering buiten de reguliere outputomgeving.

FIGURE 1**Redenen om MPS te Overwegen**

Hoe belangrijk zijn de volgende redenen om MPS te gaan gebruiken binnen uw organisatie?



Bron: IDC's European MPS Survey 2010

MPS-Behoefte Voorbij het Printen

Als we het hebben over documentgerelateerde diensten die gewoonlijk in MPS-contracten worden opgenomen, geeft 57% van de Europese respondenten aan dat het vastleggen, scannen en routeren van documenten vastgelegd is, of zou worden, in hun contract. Bijna 30% geeft aan dat het digitaal opslaan en beheren van documenten is, of zou worden, vastgelegd in hun contract, wat nogmaals in de richting wijst van de groeiende behoefte naar procesoptimalisatie.

Om te voldoen aan de belangrijke eisen die worden gesteld door wet- en regelgeving, zijn organisaties de fysieke opslag van documenten op gestage wijze aan het vervangen door digitale opslag. 68% van de respondenten gaf aan dat fysieke opslag was gereduceerd of gelijkgebleven, terwijl 76% aangaf dat digitale opslag was toegenomen over de afgelopen 12 maanden doordat organisaties nieuwe en verwachte wet- en regelgeving trachten bij te benen.

De behoefte aan digitale opslag en beheer van documenten was het sterkst in Nederland (42%) en het Verenigd Koninkrijk/Ierland (36%) in vergelijking tot een gemiddelde van 29%.

Het Stroomlijnen van Documentwerkstromen

Door documenten op een slimme manier te beheren, kunnen organisaties tegelijkertijd de toegang tot bronnen binnen de organisatie sterk verbreden en aanbieden aan mobiele medewerkers, telewerkers en partners. Het gevolg zijn betere responsratio's, productievere medewerkers en betere samenwerking tussen afdelingen en met partners en toeleveranciers. Webgebaseerde diensten worden gezien als een budgettechnisch laagdrempelige investering om al deze voordelen te realiseren.

Vanuit een opslagperspectief wordt de mogelijkheid om data in de cloud te plaatsen gezien als het op een na grootste voordeel van webgebaseerde diensten (een gemiddelde van 7,14, waarbij 10 staat voor "het meest voordelig") na "applicaties die de behoefte om te printen reduceren."

Mensen en Verandering

Verandermanagement

De mogelijkheid om het printgedrag van medewerkers te veranderen is een belangrijke overweging voor ondernemingen in het besluitvormingsproces dat voorafgaat aan het zoeken naar een MPS-programma. De enquête laat zien dat het belang gemiddeld 6,5 is op een schaal van 1 tot 10. Dit onderschrijft het belang dat organisaties momenteel hechten aan de mogelijkheid om verandering effectief teweeg te brengen om ervoor te zorgen dat technologische en procesgerelateerde verbeteringen daadwerkelijk worden gerealiseerd.

Het onderkennen en toekennen van de belangrijke rol van verandermanagement zorgt er uiteindelijk voor dat de investering wordt beschermd, doordat de ROI (return on investment) in grotere mate zal worden gerealiseerd. Tegelijkertijd wordt additionele waarde gecreëerd door de implementatie van effectieve en bewezen verandermanagement procedures. IDC benadrukt het belang en de waarde van het samenwerken met dienstverleners met verandermanagementexpertise. Slechts dan kunnen organisaties volledig (be-)grip krijgen op de complexe manieren waarop kenniswerkers hun werk uitvoeren.

Menselijk en Werknemersgedrag

Op basis van de belangrijkste drijfveren voor MPS, mogen we ervan uitgaan dat er lang niet altijd voldoende wordt gekeken naar de uitdagingen rond het conformeren van medewerkers aan nieuw documentenbeleid en –processen of de efficiency en tevredenheid van gebruikers. Het belang dat werd gehecht aan gebruikerstevredenheid was het grootst in Nederland, Zwitserland en het Verenigd Koninkrijk/Ierland (allen 38%) en België (37%), in vergelijking met het Europese gemiddelde van 31%. Zoals we al hebben gezien is de productiviteit van medewerkers een top-3 zorg voor de directie en de succesvolle implementatie van een MPS-programma moet het effectieve beheer van medewerkersgedrag adresseren om de gewenste productiviteitsverbeteringen te realiseren.

Als het beheer van de documenteninfrastructuur succesvol is geïmplementeerd, dan is één van de eerste werknemersgerelateerde voordelen de vermindering van de hoeveelheid tijd die IT-medewerkers doorbrengen met helpdesktaken. Om het volledige potentieel te realiseren, raadt IDC daarom aan om samen te werken met leveranciers die een alomvattende aanpak hebben ten aanzien van service management. Helpdeskondersteuning is één van de belangrijkste MPS-

contractonderdelen (met een gemiddelde van 7,4 op een schaal van 1 tot 10) en 25% van de respondenten identificeerde de vermindering van helpdesktelefoontjes als een belangrijk voordeel van MPS. Dit geeft IT personeel de ruimte om zich te richten op meer bedrijfskritische kerntaken.

De Noodzaak van een Betrokken Directie

De implementatie van MPS zal niet effectief zijn zonder actieve betrokkenheid van de directie. Deze boodschap moet ook worden uitgerold door de gehele organisatie. MPS-leveranciers moeten in woord en daad de nadruk leggen op het ondersteunen van de interne communicatie omtrent de implementatie en de daaruit voortvloeiende operationele veranderingen. In termen van MPS-succes is een van de top-3 zorgen de angst dat er een lage mate van acceptatie is onder medewerkers (met een gemiddelde van 6,6, waarbij 10 staat voor "zeer bezorgd"). Deze angst is het meest zichtbaar bij beslissers die momenteel een MPS-contract overwegen (gemiddeld 7,02 in vergelijking tot 6,21 voor beslissers met een contract).

Succes kan niet worden gerealiseerd zonder aandacht voor mensen. Verandermanagement is een integraal onderdeel van het implementatieproces en een een kritisch, blijvend aandachtspunt gedurende de contractperiode. IT-beslissers kijken vaak naar de leverancier om buy-in te krijgen op directieniveau. Maar dienstverleners moeten ook voldoende ondersteuning voor het veranderproces leveren in termen van:

- Het communiceren van de verandering – waarom, wanneer en hoe?
- Reageren op voorbehouden en het omgaan met feedback
- Het identificeren van bedrijfsvoordelen en, vooral, de voordelen voor medewerkers
- Het verband leggen met het bedrijfsbeleid (bedrijfsdoelstellingen en –idealen, duurzaam ondernemen, procesoptimalisatie en online samenwerken)

Interne Communicatie

Een intern communicatieplan is gericht op het effectief communiceren en besturen van het print- en documentenbeleid zoals dat is ontwikkeld door de klant en de leverancier. Een doortastende ontwikkeling en implementatie van het plan zorgt ervoor dat ondernemingen effectief kunnen communiceren met hun medewerkers, dat operationele besparingen worden gepromoot en geborgd, terwijl het risico van vervreemding door de medewerkers wordt beperkt. Voor directieleden is het vermogen van een leverancier om gebruikerstevredenheid te realiseren bijzonder belangrijk bij de leveranciersselectie.

De enquête bood ook inzicht in de verwachtingen van ondernemingen ten aanzien van dienstverleners met betrekking tot het definiëren en implementeren van een veranderprogramma. Het is cruciaal dat een leverancier het interne opleidingsinitiatief ondersteunt (een gemiddelde van 7,9 op een schaal van 1 tot 10) en aanbevelingen doet over hoe de verandering dient te worden aangepakt (een gemiddelde van 7,62).

IDC meent dat als organisaties niet voldoende of de juiste aandacht besteden aan verandermanagement als centraal onderdeel van iedere strategische beslissing om MPS te implementeren, zij het volgende riskeren:

- Minder of zeer beperkte verbeteringen in productiviteit van medewerkers
- Gebrek aan bestuurbaarheid
- Kostenbesparingen worden niet gerealiseerd
- Innovatie wordt niet omarmd
- De kwaliteit van de dienstverlening naar gebruikers neemt niet of nauwelijks toe
- Trage reactie op de wensen van gebruikers

Technologie en Innovatie

De succesvolle implementatie van uitgebreide MPS-technologie kan worden versneld door een driedelige aanpak van mens, proces en technologie. Het is onvoldoende om MPS als een technologisch project te behandelen, zonder verder naar de organisatie te kijken en te zien hoe het past binnen de mensen en processen van de onderneming. Technologie blijft echter een cruciaal onderdeel van het ontwerp van de oplossing en een succesvolle inzet van MPS is afhankelijk van best-in-class technologie.

Europese ondernemingen benadrukten de grotere waarde die zij hechten aan technologie door het benoemen van technologiegedreven diensten als een belangrijk onderdeel van bestaande MPS-contracten. "Tools voor device management en remote diagnostiek" werden genoemd door 65% van de respondenten als ze werden gevraagd naar welke diensten onderdeel uitmaken van een MPS-programma.

Er is een Duidelijke Ontwikkeling in Managed Services

De volgende punten laten zien hoe MPS zich ontwikkelt door zich te richten op mens, proces en technologie:

- Ondernemingen profiteren vrijwel meteen van een reeks onverwachte voordelen, zoals een reductie van helpdesk calls en een lager energieverbruik, wat helpt in een verlaging van de CO2-voetafdruk.
- Ondernemingen nemen vervolgstappen door andere operationele uitdagingen aan te pakken die medewerkers, waaronder mobiele medewerkers en telewerkers, toegang geven tot meer gegevens en door tools te ontwikkelen die de productiviteit van medewerkers vergroten.
- De MPS-dienst ontwikkelt zich om ondernemingen te ondersteunen in het creëren van toegevoegde waarde, om te innoveren, in het bouwen aan een meer wendbare organisatie en in het realiseren van onderscheidend vermogen.

Nieuwe Geavanceerde Diensten en Oplossingen

Naast mobiele en "print anywhere" technologieën, laat de enquête zien dat er interesse is in een aantal additionele aanbiedingen en voordelen die gerelateerd zijn aan nieuwe geavanceerde diensten die worden gehost of geleverd op basis van cloud technologie. De volgende antwoorden zijn het meest populair en zijn

gerangschikt op een schaal van 1 tot 10, waarbij 10 staat voor "bijzonder waardevol voor mijn organisatie".

- Applicaties die de noodzaak om de printen elimineren (7.53)
- De mogelijkheid om data niet fysiek, maar virtueel te huisvesten (7.14)
- Directe toegang tot de nieuwste technologie en functionaliteit zonder grote investeringen (7.03)
- Het uitbreiden van de toegang tot informatiebronnen naar mobiele werkers en telewerkers (6.79)
- Het delen van systemen met partners voor eenvoudige en snelle toegang (6.77)
- Het bieden van een veilige manier om de capaciteit te vergroten om formulieren te verwerken (6.46)

Niet alleen zijn directieleden meer gericht op innovatie, maar ze zijn ook meer bezorgd over beveiliging (24% van de respondenten tegenover een gemiddelde van 17%) en de noodzaak om de beveiliging te verbeteren om de acceptatie van MPS te verhogen. Beveiliging is absoluut cruciaal, met documentbeveiligingsoplossingen als een waarschijnlijk onderdeel wanneer de implementatie van MPS wordt overwogen.

Samenvatting

IDC's onderzoek bevestigt de veel beschreven en groeiende trend voor Europese ondernemingen om samen te werken met printdienstleveranciers om kostenreductie, hogere productiviteit en operationele efficiency te realiseren. IDC meent ook dat de MPS-markt zich nu snel ontwikkelt voorbij de output infrastructuur. Bedrijven eisen aanvullende diensten van leveranciers om complexe documentintensieve bedrijfsprocessen te beheersen en verbeteren.

De enquête laat zien dat ondernemingen in het bijzonder aandacht zouden moeten besteden aan de volgende kerngebieden om het volledige potentieel van beheerde print- en documentdiensten te realiseren:

- Optimalisatie van documentprocessen
- People-/verandermanagement
- Technologie en innovatie

IDC beveelt bedrijven aan om goed te onderzoeken in welke mate leveranciers de vaardigheden hebben om met deze gebieden om te gaan. Indien gefaald wordt om deze drie gebieden effectief te adresseren, zullen organisaties niet de potentiële voordelen realiseren, wat een serieuze impact kan hebben op toekomstig zakelijk succes.

MPS-overwegingen voor de Onderneming

Voor nieuwe MPS-contracten gelooft IDC dat het essentieel is om de profiteren van proactief beheer en een doorlopende optimalisatie van de documentprocessen zodat structurele kostenreductie en productiviteitsverbeteringen worden gerealiseerd. Zoals we eerder hebben gezien in dit paper, kan dit worden bereikt door de aandacht in het

contract te verbreden tot voorbij de consolidatie van apparatuur naar documentstromen die zeer belangrijk zijn voor het effectief delen van informatie door de gehele onderneming, van het kantoor tot het rekencentrum en daarbuiten.

Aangezien het aanbod zich blijft ontwikkelen, zullen benchmarkdiensten van toonaangevende leveranciers in toenemende mate innovatieve oplossingen bieden voor mobiele werkers, harmonisatie van wereldwijde informatiedelingssystemen en het verbeteren van de duurzaamheid van de organisatie.

IDC raadt ondernemingen die een partner zoeken aan om de volgende punten in overweging te nemen:

- Een demonstreerbare expertise met documenten die zich niet tot output beperkt
- Een solide service management raamwerk, inclusief de capaciteit om diensten te leveren en ondersteuning te bieden
- Een bewezen track record op het gebied van innovatie en verbeteringen op basis van een proactief en doorlopend adviesprogramma
- Het positioneren van gebruikers en verandering in het hart van de implementatiestrategie

Over onze Sponsor

Ricoh Company Ltd. is een wereldwijde technologieleider, gespecialiseerd in de kantoor- en productieprintmarkten. Ricoh werkt met organisaties over de gehele wereld om werkomgevingen te moderniseren en documentenefficiency te optimaliseren.

Met meer dan 108.500 werknemers over de gehele wereld, is Ricoh actief in Europa, Noord- en Zuid-Amerika, Azië/Pacific, China en Japan. Ricoh Europe Holdings PLC is een besloten vennootschap en het EMEA hoofdkantoor van Ricoh Company, met activiteiten in Londen en Amstelveen. In het fiscale jaar eindigend op 31 maart 2010 was de omzet van de Europese activiteiten 458,5 miljard Yen (\$4,5 miljard). Ricoh Company's wereldwijde verkoop waren in dat fiscale jaar 2.016 miljard (\$21 miljard).

Ricoh's Managed Document Services (MDS)

Ricoh's MDS aanpak is een uitbreiding en vervolg op MPS die de drie fundamentele functies adresseert van het complete documentenbeheerecosysteem van input, throughput en output. Ricoh's MDS is gericht op het stroomlijnen van kernbedrijfsprocessen door zich te richten op mens, proces en technologie en innovatie om zo een doorlopende verbetering te realiseren.

Ricoh's doel is om organisaties te ondersteunen in het beter beheren en inzetten van informatie voor betere bedrijfsresultaten door middel van een flexibele, partnergerichte aanpak. Service management is de fundamentele pijler voor het besturen van het print- en documentdienstenprogramma, ondersteund door expert adviesdiensten en bewezen project en verandermanagementmethoden.

Kennisgeving over auteursrecht

Voor externe publicatie van informatie en data van IDC – alle IDC-informatie bestemd voor gebruik in advertenties, persberichten of promotiematerialen – is de voorafgaande, schriftelijke toestemming vereist van de verantwoordelijke Vice President of Country Manager van IDC. Verzoeken om dergelijke toestemming moeten vergezeld gaan van een concept van het beoogde document. IDC behoudt zich het recht voor, toestemming voor extern gebruik om ongeacht welke reden te weigeren.

Auteursrecht 2010 IDC. Reproductie zonder schriftelijke toestemming is streng verboden.